



PARTICIPATIVNI PRISTOP K NATEČAJEM IN NAGRADAM

SMERNICE ZA IZVAJANJE

februar 2025

Vsebina

PARTICIPATIVNI PRISTOP K NATEČAJEM IN NAGRADAM	1
SMERNICE ZA IZVAJANJE.....	1
Vsebina.....	2
1. UVOD.....	4
1.1 Utemeljitev in cilj smernic CAPA	4
1.2 Uvod v Participativni pristop k natečajem in nagradam	4
2. NAČELA IZVAJANJA CAPA.....	6
Načelo 1: Vse pobude prihajajo od ljudi	7
Načelo 2: Vloga CAPA in njegovega osebja je omejena na facilitacijo	8
Načelo 3: Sodelovalna konkurenca ustvarja najboljše ideje in prakse	9
Načelo 4: Neposredne nagrade podpirajo uspešno ustvarjanje in izvajanje idej.....	10
Načelo 5: Mobilizacija učenja, znanja in izkušenj	12
Načelo 6: CAPA konstruktivno izkorišča napetosti	14
Načelo 7: Medijska izpostavljenost krepi vpliv CAPA	15
Načelo 8: CAPA napreduje skozi kumulativne cikle	16
Prednosti upoštevanja načel.....	16
3. CAPA ORODJA	18
3.1 Hitra ocena skupnosti (HOS).....	19
3.2 Tekmovanja in nagrade	22
Pripravljalna faza.....	22
Glavna faza.....	23
Vrednotenje po vsakem ciklu.....	23
3.3 Kapitalizacija	25
3.4 Izmenjava in učenje	27
3.5 Vključevanje medijev.....	29
4. SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE.....	30
4.1 Spremljanje.....	30
4.2 Ocenjevanje	30
5. CAPA INSTITUCIONALNI OKVIR	32
5.1 Uvod	32
5.2 Podporna ekipa CAPA.....	32
5.3 Moderator	32
5.4 Pogodbena organizacija za omogočanje	34

5.5	Regionalna delovna skupina	34
5.6	Ciljne skupnostne delovne skupine	35
5.7	Lokalna žirija	35
6.	FAZE PROCESA CAPA.....	37
6.1	Institucionalna ureditev.....	38
6.1.1	Dokončno oblikovanje podporne ekipe	38
6.1.2	Vzpostavitev pisarne/podpore nevladnih organizacij.....	38
6.1.3	Vzpostavitev regionalne delovne skupine.....	38
6.2	Hitra ocena skupnosti (HOC)	39
6.3	Tekmovanja in nagrade - Pripravljalna faza.....	39
6.4	Tekmovanja in nagrade - Glavna faza.....	41
	Ocena in določitev naslednjega cikla	41
7.	PRILOGE	43

1. UVOD

1.1 Utemeljitev in cilj smernic CAPA

Smernice za izvajanje Participativnega pristopa k natečajem in nagradam (CAPA) so namenjene izvajalcem pristopa na različnih ravneh. Pristop temelji na smernicah za izvajanje finančnega participativnega pristopa (FPA). Ta pristop se je izvajal oz. se izvaja po vsem svetu (Južna Amerika, Južni Kavkaz, Etiopija, Džibuti, Indija itd.) in izvira iz Južne Amerike.

Med njimi so projektna skupina, moderatorji CAPA in člani delovnih skupin. Smernice CAPA zagotavljajo osnovna načela, orodja in postopke, ki so potrebni pri izvajanju projektov CAPA. Ponujajo osnovno teoretično ozadje, podprto s praktičnimi navodili in primeri za boljše izvajanje. Poleg tega, Dodatek ponuja predloge in dodatne primere za uporabo pristopa CAPA.

CAPA je proces, ki ga vodijo ljudje, zato je treba vse oblike smernic jemati kot primere in ne kot recepte, ki jih je treba natančno upoštevati. To še posebej velja za predloge in posebne primere, vzete iz specifičnih kontekstov.

Glavni cilj teh smernic je ponuditi podporo pri izvajanju CAPA in kontrolne seznane, ki se lahko uporabljajo na vseh stopnjah izvajanja CAPA. Smernice se lahko uporabljajo tudi za predstavitve in usposabljanja o izvajanju CAPA za različne deležnike in skupine. Namenjene so predvsem moderatorjem CAPA, pa tudi vsem drugim posameznikom in skupinam, ki so dejavno vključeni v izvajanje CAPA (projektna skupina, delovne skupine in drugi).

Zasnova smernic temelji na izkušnjah iz izvajanja programa CAPA na Kavkazu in v Etiopiji. Kot podlaga za pripravo tega priročnika so bile uporabljene smernice "Contest and Awards Participatory Approach for Socio-economic development, Implementation Manual and Toolbox, 2015", ki jih je za Kavkaz pripravila KfW.

1.2 Uvod v Participativni pristop k natečajem in nagradam

Participativni pristop k natečajem in nagradam uporablja neposredna finančna sredstva za mobilizacijo lokalnega prebivalstva, da prevzame odgovornost za lasten razvoj. Namenjen je ustvarjanju avtonomne razvojne dinamike, ki je konstruktivna, vključujoča in zlasti participativna na ravni družine, skupnosti in regije.

Namen CAPA je:

- prekiniti začarani krog degradacije okolja in revščine na podeželju,
- doseči, da podeželske skupnosti in družine izboljšajo svoje življenjske pogoje ter
- upravljajo naravne vire na trajnostni način.

Ljudje so spodbujeni k pridobivanju novih izkušenj, **se učijo od najboljših** in ustvarjajo razvojne zmogljivosti, ki so prilagojene njihovim razmeram. Pri CAPA gre torej za **spodbujanje** odkrivanja in prepoznavanja (občutek "ah ha ...!"), prilagajanje in pridobivanje pomembnih izkušenj, ki lahko vodijo v trajnostni razvoj.

Participativni pristop k natečajem in nagradam prinaša **krepitev moči, preglednost** in **zaupanje** pri izvajanju projektov za razvoj skupnosti.

Opolnomočenje - z neposrednim vključevanjem lokalnih skupnosti v načrtovanje, izvajanje in vrednotenje projektnih dejavnosti. S spoštovanjem njihovega znanja in sposobnosti, da določijo, kaj je zanje najboljše, brez obsežnih zunanjih tehničnih nasvetov in "vsiljenih" rešitev.

Preglednost - "pravila igre" določajo in izvajajo ljudje - za ljudi ter jih uveljavljajo na pregleden način (odločitve so pojasnjene, procesi zabeleženi).

Zaupanje - projekt ga izkazuje z **prepuščanjem upravljanja in omogočanjem neposrednega izvajanja projektov** lokalni skupnosti (članom) za dosego najboljših rezultatov. V središču pristopa so **tekmovanja**, ki jih spodbujajo in izvajajo skupnosti: na primer za najboljšo idejo, za najboljše (poslovno) načrtovanje ideje, za najboljšo izvedbo načrtov itd. V zameno pa se z izvajanjem tekmovanj povečuje zaupanje v projekt ter odgovornost in trajnost rezultatov projekta.

CAPA se nanaša na temeljno razvojno strategijo s pristopom k razvoju skupnosti, ki je osredotočen na ljudi. Gre za celovit pristop na večih ravneh (vključevanje, načela CAPA, orodja CAPA in ciklov CAPA). CAPA omogoča vključevanje obstoječih praks in podpira inovacije, saj je odprt za potrebe in izzive, s katerimi se soočajo ljudje in njihovo okolje. Področja delovanja niso omejena, če ustrezajo glavnemu cilju projekta (in zakonskim omejitvam).

Predlagani Participativni pristop k natečajem in nagradam, ki se je izkazal za inovativnega in učinkovitega v podobnih projektih financiranih s strani KfW, je ena od strategij, ki bodo uporabljene v tem projektu.

2. NAČELA IZVAJANJA CAPA

Načela izvajanja CAPA so:

Načelo 1: Vse pobude prihajajo od ljudi

Načelo 2: Vloga CAPA in njegovega projektnega osebja je omejena na facilitacijo

Načelo 3: Sodelovalna konkurenca ustvarja najboljše ideje in prakse

Načelo 4: Neposredne nagrade podpirajouspešno ustvarjanje in izvajanje idej

Načelo 5: Mobilizacija učenja, znanja in izkušenj

Načelo 6: CAPA konstruktivno izkorišča napetosti

Načelo 7: Medijska izpostavljenost krepi vpliv CAPA

Načelo 8: CAPA napreduje skozi kumulativne cikle

Za delovanje CAPA je potrebno načela izvajanja CAPA **v celoti upoštevati**. Uporaba načel se lahko razlikuje glede na dejansko stanje na terenu, ki ga določa praktična uporaba orodij. Zgornji seznam ni povezan s prednostim ali časovnim zaporedjem.

Načelo 1:
Vse pobude prihajajo od ljudi



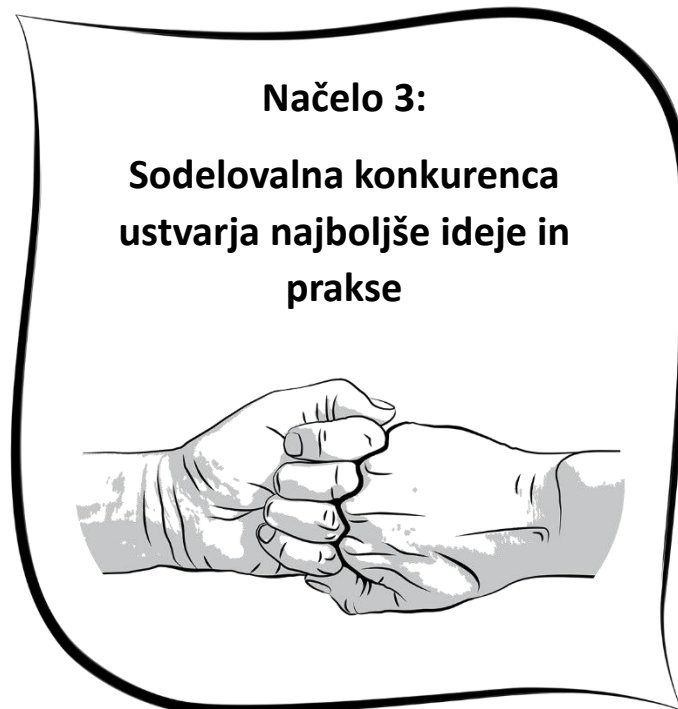
Načelo 1: Vse pobude prihajajo od ljudi

Pristop finančne participacije lahko deluje le, če imajo ljudje vse možnosti, da sami odkrijejo svoje razvojne rešitve in najdejo najboljšo rešitev znotraj obstoječega nabora sprejetih in znanih idej. To se lahko zgodi le brez zunanjega vmešavanja v asimilacijo in prilagajanje. Zato CAPA in njegovi moderatorji zagotavljajo, da vse razvojne zamisli in pobude izhajajo od ljudi samih. CAPA je pri tem brez kakršnih koli strokovnih pobud in usmeritev. CAPA gre več kot še dlje za ohranitev tega načela.



Načelo 2: Vloga CAPA in njegovega osebja je omejena na facilitacijo

Načelo 2 pomeni, da osebje CAPA le usklajuje in olajšuje dejavnosti. Moderatorji CAPA se morajo čim bolj vzdržati predlaganja rešitev, kot so upravljanje pašnikov, sajenje dreves, oskrba z vodo, namakanje ali posebni proizvodi, temveč bo ljudi spodbudilo, da sami predlagajo te posebnosti, če se jim bodo zdele primerne. Lahko zagotovijo usmeritve v smislu splošnih tem ali splošnega cilja, kot so razvoj skupnosti, ustvarjanje povezav z varstvom okolja in narave, spodbujanje razvoja podjetij itd. CAPA določa le splošni okvir, znotraj katerega se izvajajo dejavnosti skupnosti. Vse drugo je odvisno od ljudi. Projekt le olajšuje to gibanje, vseeno pa lahko zagotovi usposabljanje in svetovanje vključenim ljudem na podlagi njihove zahteve. S prevzemom vloge moderatorja, se osebje CAPA pri usmerjanju in izvajanju projekta izrecno izogiba kakršni koli vlogi tehničnega strokovnjaka. Strokovna vloga naj bi bila v nasprotju s kognitivnim razvojnim učenjem. Strokovnjaki so v proces uvedeni le, če ljudje izrecno zahtevajo njihove storitve, in so omejeni glede na obseg zahteve.



Načelo 3:

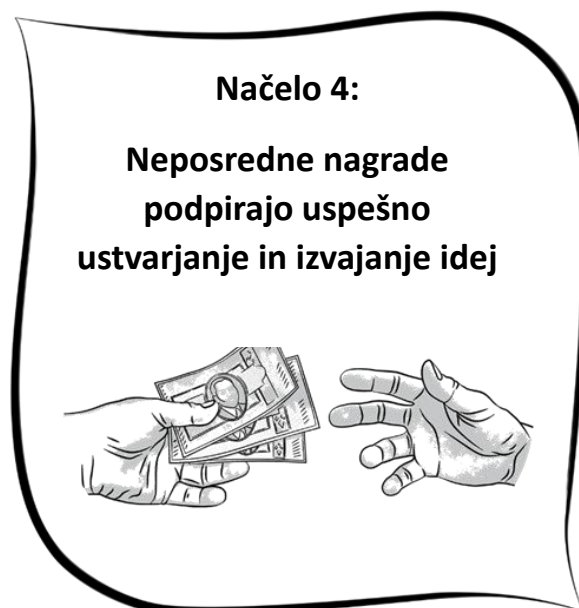
Sodelovalna konkurenca ustvarja najboljše ideje in prakse

Načelo 3: Sodelovalna konkurenca ustvarja najboljše ideje in prakse

Blaga tekmovalnost med ljudmi jih spodbudi k večji ustvarjalnosti kot običajno. Pomaga jim razmišljati o lastnem položaju, o tem, kaj je vzrok njihovega položaja, katere vire bi morda morali uporabiti, da bi izboljšali svoj položaj, kakšno znanje potrebujejo, da bi si lahko pomagali.

Zaradi tega temeljnega načela kognitivnega učenja, projekti CAPA organizirajo **tekmovanja za sodelovanje v skupnostih**, da bi ljudem pomagali odkriti nova znanja, razvojne priložnosti in rešitve za določene, lokalne probleme. Najboljši rezultati teh tekmovanj prejmejo nagrade, pogosto finančne, na zelo viden in javen način. Te "nagrade" med vrstniki prinašajo tudi ugled in spoštovanje, zaradi česar "naredijo nekaj več" in iščejo najboljše možnosti. Tekmovanja se osredotočajo na določanje - običajno s strani lokalnih žirij - kdo ima najboljše ideje in najboljše prakse pri uporabi razvojnih rešitev, ki bodo nato nagrajene z denarnimi nagradami. Včasih nagrada služi kot sofinanciranje nadaljnjega razvoja zmagovalne ideje.

Običajno občutek tekmovalnosti, spoštovanja in prestiža, ki ga lahko prinesejo nagrade, okrepijo lokalni mediji, ki pomagajo razširjati najboljše zamisli in najboljše prakse. Prav tako, sprožijo intenzivno lokalno razpravo, ki je odlično orodje za sprejemanje in prilagajanje novih idej in praks. Pri projektu CAPA gre na ta način za **učenje od najboljših**, ki so kot taki v celoti priznani in nagrajeni. Široka pozornost, ki jim je namenjena, je na splošno tudi vir močnega ponosa, kar spet dodatno olajša proces asimilacije in prilagajanja. Ljudje sami razmišljajo o stvareh na način, ki jim je blizu in na katerega so ponosni. To jim daje samozavest, da lahko sami prevzamejo odgovornost za svoj razvoj.



Načelo 4: Neposredne nagrade podpirajo uspešno ustvarjanje in izvajanje idej

Zgoraj opisana nagrada, ki se podeli za ideje, ki jih lokalna žirija oceni kot najboljše, je pomembna za proces CAPA, ki omogoča razvoj novih idej in njihovo izvajanje, pa tudi vzpostavitev zaupanja in pristnega partnerstva. Financiranje je lahko v različnih oblikah: V nasprotju s tradicionalnimi pristopi, pri katerih se ideje opišejo v fazah prijave projekta, CAPA poudarja stvarno podporo v obliki komunikacijskih ukrepov s strani skupnosti. S tem se zagotovi, da so ideje ustvarjene in v lasti skupnosti. Financiranje je lahko v različnih oblikah:

- **Podpora v naravi za komunikacijske ukrepe:** CAPA namesto neposrednega zagonskega denarja zagotavlja stvarno podporo za komunikacijske ukrepe. Ta vključuje vire, kot so gradivo, orodja in storitve, potrebne za razvoj in predstavitev zamisli. S tem pristopom se posameznikom omogoča, da se osredotočijo na ustvarjalnost in inovativnost brez strahu pred finančnimi tveganji. Prav tako služi kot motivator, spodbuda in znak zaupanja, ki ljudem omogoča, da prevzamejo odgovornost za svoj razvoj. Takšna sredstva so bistvena za pridobivanje dragocenih izkušenj "v realnem času" za preizkušanje in izpopolnjevanje idej, glavne najboljše rešitve in ugotavljanje najučinkovitejših izvedb.
- **Sofinanciranje uspešnih idej:** Pri zmagovalnih idejah se lahko stvarna podpora obravnava kot "sofinanciranje" s strani CAPA za nadaljnje izvajanje, s čimer te ideje povzdigne na novo in višjo raven. To "sofinanciranje" sproži multiplikativni učinek, saj večina udeležencev znatno vlaga lastna sredstva (kot so ustvarjanje idej, delo in drugi stvarni prispevki), ker so ponosni na svoje ideje in verjamejo v njihov potencial. Stvarna podpora preko CAPA ne zagotavlja le takojšnjega gospodarskega učinka za skupnosti, ampak tudi mobilizira znatne prispevke časa in sredstev ljudi, kar vodi v močno motivacijo za nadaljnje in učinkovito izvajanje.

Ti različni načini in ravni "kapitalizacije CAPA" se pojavljajo v okviru popolnega zaupanja, kjer so nagrajeni projekti prepuščeni skupnosti, da jih v celoti izvede s popolnim zaupanjem. Na prvi pogled se lahko ta mnogim neizvajalcem ali novim izvajalcem zdi nenavaden, saj ni običajna praksa pri

razvojnih projektih. Vendar je to zaupanje ključno za uspeh, saj krepi zaupanje, spoštovanje in "lastništvo". V praksi so zlorabe sredstev v okviru programa CAPA precej nižje od števila zlorab v večini klasičnih shem nepovratnih sredstev ali kreditov. Načela CAPA zagotavljajo, da se v skupnosti močno uveljavijo mehanizmi ponosa in družbenega nadzora, kar zmanjšuje skušnjava po zlorabi.

Kapitalizacija v okviru CAPA omogoča razdelitev in vložek nagrad neposredno v lokalno gospodarstvo. Te nagrade imajo samostojno multiplikativno funkcijo, saj spodbujajo ustvarjanje in izvajanje posebnih dejavnosti ozaveščanja, zasnovanih v okviru CAPA procesa. Dejstvo, da sta razdelitev in uporaba nagrad odvisna od procesa in ne od zunanjih zahtev, krepi zaupanje in lastništvo ter posledično zagotavlja srednje- do dolgoročno trajnost.



Načelo 5: Mobilizacija učenja, znanja in izkušenj

Načelo 5: Mobilizacija učenja, znanja in izkušenj

Zunanje znanje, strokovnost in usposobljenost se v razvojni proces CAPA vključijo preko dinamičnih izmenjav znotraj in med skupnostmi glede na lokalne in regionalne ideje, obstoječe izkušnje in nove prakse iz posameznih družin ter skupnosti. Te **izmenjave** sprožijo asimilacijo in prilagoditev novih idej, iz katerih se razvije novo znanje, kot tudi novi odnosi in vedenje. CAPA močno spodbuja **lokalne izmenjave znanj in lokalne zahteve za mobilizacijo zunanjega strokovnega znanja**, kadar je to potrebno in zahtevajo ljudje.

Izkušnje CAPA so pokazale, da bodo ljudje na neki točki sami priznali, da so prišli do ključne točke, kjer potrebujejo dodaten nasvet, dodatne spretnosti in znanje. Prvi impulz, da si želijo in se naučijo več, izvira od ljudi samih. Moderator CAPA ga le prepozna, ga sprejme in predlaga neko obliko mobilizacije in izmenjave znanja. Enako velja tudi za usposabljanja. Ljudje običajno sami prepoznajo svoje potrebe. **CAPA zagotavlja sredstva za organizacijo in izvajanje prilagojenih programov** za "upravljanje znanja" v kateri koli obliki, vključno z znanjem zunanjih strokovnjakov. Ljudje lahko v svojem času in pod svojimi pogoji ugotovijo, da na primer vedo dovolj o proizvodnji, vendar imajo zdaj težave z upravljanjem tržnih odnosov. Bistvo je, da teh zahtev ne ugotavlja projekt, temveč njegovi upravičenci. Prednosti tega načela so očitne: **"upravljanje znanja"** na ta način v veliki meri **temelji na kontekstu in povpraševanju**. Mobilizacija novih znanj in izkušenj se nato "prilega" oziroma zagotavlja ujemanje. Poleg tega dejstvo, da so te potrebe opredelili ljudje, zagotavlja **močno lastništvo**. In končno, izmenjava informacij in izkušenj z drugimi skupnostmi je ponovno vir neizmernega ponosa in pomembno prispeva k nadaljnjim prizadevanjem in trajnosti. CAPA je močno vključena v geografske izmenjave izkušenj, mobilizacijo strokovnega znanja na zahtevo in v usposabljanja *"à la carte"*, in sicer na ciljno usmerjen način, ki ga vodijo ljudje.

Okvir 1: Nasveti za moderatorje

Nasveti za moderatorje:

Za moderatorje, ki nimajo izkušenj z metodo CAPA in njenimi zahtevami za spodbujanje skupinskega procesa, se zdi, da je vedno težko opustiti instinktivno željo, da bi udeležencem na kakršen koli manjši ali večji način sugerirali svojo modrost: "samo dodati nekaj koristnih stvari", "biti v pomoč", razložiti "očitne stvari". Če to storijo, je rezultat vedno slabši. "Poslušanje" drugih ljudi nikakor ne motivira in ne ustvarja lastništva. Njihova zunanja "modrost" prihaja iz drugega okolja in konteksta in kot taka morda ni prepoznana kot koristna, nikakor ni očitna in/ali preprosto ne deluje. Najverjetneje se pojavijo neprilagojenost, razočaranje in (delna) opustitev zunanjega razvoja. Tako kot pri "lepoti" je tudi pri "zdravi pameti" vse odvisno od opazovalca. Največja napaka, ki jo lahko stori vsak spodbujevalec CAPA, je vmešavanje (četudi le malo in z najboljšimi nameni) v vsebino procesa. Ne glede na to, kako dobronamerno je to, popolnoma pokvari koristi učenja s kognitivnim razvojem.

Načelo 6: CAPA konstruktivno izkorišča napetosti



Načelo 6: CAPA konstruktivno izkorišča napetosti

Klasični razvojni pristopi na splošno temeljijo na modelu "harmonije" ali "soglasja". Sodelovanje je tehnično prilagojeno za doseganje soglasja. Prisoten je strah pred nemiri, spori ali kakršnimi koli družbenimi pretresi, ki bi lahko motili izvajanje strokovno vodenega, načrtovanega in linearnega razvoja. Intervencijska orodja so naravnana tako, da z velikodušno uporabo orodij konsenza razveljavijo in čim hitreje odpravijo razlike v mnenjih, občutke nelagodja. CAPA pa v veliki meri uporablja sodelovalno konkurenco (načelo 3) kot vzvod za sprožitev razvoja. Zato CAPA pri spodbujanju razvoja **ni pretirano osredotočena na ustvarjanje soglasja** in ohranjanje harmonije. **Blago tekmovalnost, izzivi in blage napetosti** so po mnenju CAPA **ustvarjalni in konstruktivni za razvoj**. Sociološko gledano so napetosti sestavni del vsake družbe. Vsaka skupina stalno doživlja in rešuje napetosti, hkrati pa se ustvarjajo nova.. Napetosti so endemične v družbi in so pomemben vektor sprememb. Dialektični proces, ki se sproži, da bi "rešil" ali "rešil" napetosti, ustvarja nove možnosti, stališča in vedenje. Trdno iskanje harmonije, da bi se izognili nezadovoljstvu, te možnosti zavira. Brez blagih konfliktov se človeška družba sploh ne bi razvila. CAPA to realnost v celoti priznava, ko olajšuje proces družbeno-gospodarskega razvoja. Že sama narava "tekmovalnosti" predpostavlja, da si bodo ljudje prizadevali biti boljši od svojih sosedov. To pomeni tudi, da obstajajo zmagovalci in tisti, ki ne zmagajo. Namen je opredeliti najboljše in zmagovalne zamisli, jih izpostaviti in doseči, da se ljudje z njimi povežejo in se iz njih učijo. Razmislek o tem, "zakaj je moj sosed zmagal in zakaj jaz nisem zmagal", z vsemi čustvi, ki se takrat pojavijo, sproži pomemben proces učenja in se mu ne bi smeli izogibati. To je močna pot za razvojne spremembe. Facilitator CAPA opazuje in prepoznava te napetosti ter se jim ne izogiba. CAPA jih uporablja v polnem potencialu, preprosto tako, da jih ne poskuša zmanjšati, ampak jih preprosto pusti. To pa od moderatorja zahteva zadržanost, ki temelji na izkušnjah in posebnih veščinah moderiranja.



Načelo 7: Medijska izpostavljenost krepi vpliv CAPA

CAPA spodbuja **čim večjo uporabo medijev** pri **začetku tekmovanj** in **podeljevanju nagrad**, kadar koli je to mogoče. Medijska izpostavljenost je pomembna iz več razlogov, ki so med seboj povezani:

- Dejstvo, da radio, televizija in časopisi opazijo in razkrijejo dejavnosti ljudi, jih navdaja z velikim **ponosom** in jih **motivira**. To jim daje močan **občutek lastništva** in **samozavesti**.
- Pozornost, ki jo mediji namenijo skupnostim, sproži živahno dinamiko na ravni skupnosti v smislu **razprave**, **skupnega ustvarjalnega** razmišljanja in želje po izpolnitvi pričakovanj. To povečuje kakovost in močno spodbuja dejavnosti.
- Medijska izpostavljenost krepi in prispeva k **izmenjavi pridobljenih izkušenj** vsaj na regionalni ravni.



2

Načelo 8: CAPA napreduje skozi kumulativne cikle

Dejavnosti CAPA se izvajajo v zaporednih kumulativnih "učnih ciklih", ki se postopoma nadgrajujejo in imajo pogosto posebno tematsko temo, ki jo ljudje določijo med postopkom. Ker se CAPA pogosto izvaja v bolj ali manj podeželskem okolju, njeni cikli običajno upoštevajo letni kmetijski ritem območja. Čeprav je to lahko pogosto primerno z vidika proizvodnih in finančnih faz, razpoložljivosti časa in delovne sile, ob upoštevanju zimskih težav, to nikakor ni trdno pravilo. V "učnih ciklih" programa CAPA **se po vsakem ciklu ocenijo splošni rezultati, nato pa se oblikuje naslednji cikel**, ki poskuša še **izboljšati** zaznane rezultate. Na ta način se lahko na primer dejavnosti iz proizvodnje v enem ciklu premaknejo v trženje v naslednjem, nato v razvoj poslovanja in tako naprej. Tendence, ki se pojavljajo, ni mogoče zlahka predvideti, vendar so izkušnje pokazale, da bodo ljudje sami pokazali, v kolikšni meri so se spremenile njihove ambicije ter z njimi povezani razvojni potenciali in potrebe. Vloga moderatorja je nato olajšati te naslednje korake v novem ciklu, pri tem pa upoštevati načela CAPA.

Prednosti upoštevanja načel

Uporaba teh načel CAPA bo pripeljala do razvojnih programov, ki imajo naslednje značilnosti:

- Odpiranje **novih razvojnih obzorij in priložnosti**;
- Osredotočanje na "**potenciale, ki jih je treba sprostiti**", in ne na "probleme, ki jih je treba rešiti";
- Združevanje **učenja in financiranja razvojnih ukrepov**;
- Omogočanje **dinamičnega učenja s skupnim delom**, kar pomeni, da je poudarek bolj na tistih, ki se želijo nekaj naučiti, kot na učitelju, ki želi "posredovati" svoje rešitve;
- Prenos odločanja, odgovornosti in upravljanja sredstev na lokalne akterje ter zagotavljanje priložnosti in virov za učenje in prevzemanje odgovornosti.

Okvir 2: Izvor pristopa CAPA

Izvor pristopa CAPA

Kot pristop k socialno-ekonomskemu razvoju, CAPA izhaja iz finančnega participativnega pristopa (FPA) v Latinski Ameriki okoli leta 1986/7. Izvirno ime za FPA je "Raymi", kar v jeziku Quecha pomeni "fiesta", saj tekmovalna orodja, ki jih uporablja, ustvarjajo dobesedno "praznično" okolje v sodelujočih skupnostih. Z leti se je izkazal za tako uspešnega pri spodbujanju trajnostnega družbeno-gospodarskega razvoja, da je postal glavni dejavnik družbeno-gospodarskega razvoja v Latinski Ameriki za glavne donatorje, kot sta EU in IFAD. Z FPA je v Latinski Ameriki veliko sodelovala tudi banka KfW. Z leti je FPA / Raymi pritegnil različna imena, kot so "Učenje od najboljših", "Finančni pristop", v tej izvedbi "Participativni pristop k natečajem in nagradam". Postopoma se FPA uporablja tudi zunaj Latinske Amerike, saj njegova načela niso vezana na kulturne ali družbenoekonomske okoliščine, temveč so univerzalno človeška. Nedavne primere je mogoče najti v Bangladešu, Laosu, Tanzaniji in na južnem Kavkazu.

CAPA pomeni:

- Aktivno odkrivanje "**razvojnih ukrepov**" s strani ljudi samih in **njihovo vključevanje v življenje ljudi**, da bi bili uspešni..
- Spodbujanje lokalnega **sprejemanja in prilagajanja novega vedenja, novih tehnologij in naložb** lokalnim razmeram.
- Pridobivanje novih spretnosti **z aktivnim povezovanjem** novih vprašanj.
- **Vključevanje** novih tehnologij in novih znanj v **obstoječe prakse ter njihovo lokalno prilagajanje** lokalnim razmeram.

CAPA se NE nanaša na:

- Varstvo narave z izključevanjem ljudi iz nacionalnih parkov
- Klasično participativno posvetovanje (npr. PR/A)
- Osrednjo vlogo zunanjega strokovnega znanja pri širjenju modrosti
- Projektno usmerjeno in narekovano načrtovanje dejavnosti
- Socialno-ekonomski razvoj, kot ga vidijo strokovnjaki
- Harmonijo in soglasje

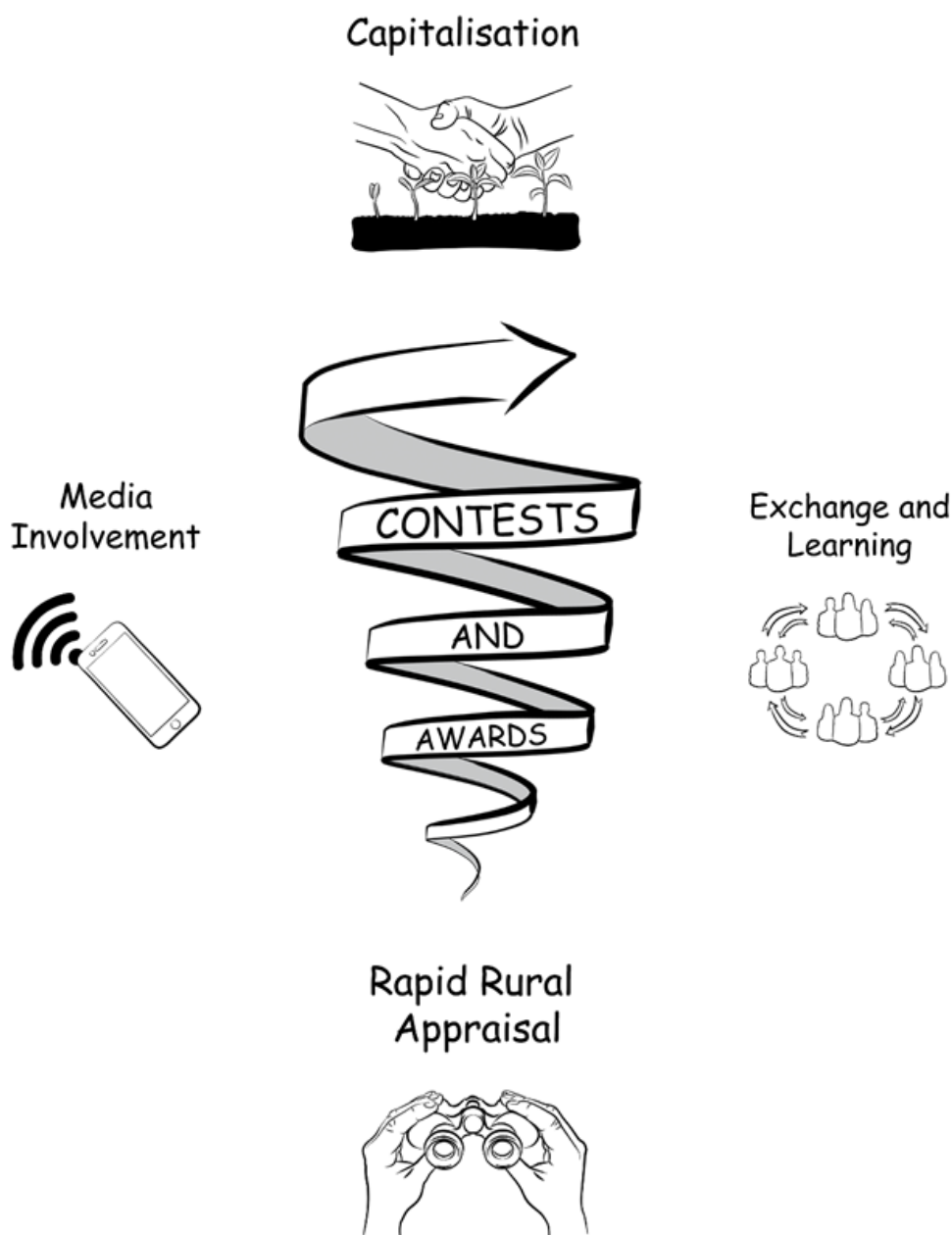
3. CAPA ORODJA

CAPA uporablja 5 glavnih orodij za uporabo načel kognitivnega razvoja učenja. Ta orodja se lahko razlikujejo od enega konteksta do drugega, vendar se vedno nanašajo na 8 načel CAPA. Obstaja 5 glavnih vrst orodij:

- Hitra ocena skupnosti (na začetku)
- Tekmovanja in nagrade (ves čas)
- Kapitalizacija (večinoma na koncu)
- Izmenjava in učenje (ves čas)
- Vključevanje medijev (ves čas)

V vsakem CAPA ciklu se pogosto uporablja več orodij hkrati ali mešano.

Slika 1: CAPA orodja



Hitra ocena skupnosti



3.1 Hitra ocena skupnosti (HOS)

CAPA v prvem koraku opredeli splošne teme, povezane s preživetjem, ki so pomembne za ljudi, in jim omogoči, da razvijejo svoje zamisli, dejavnosti in prednostne naloge. Metoda, ki se pogosto uporablja za opredelitev teh splošnih tem, je "hitra ocena skupnosti (HOS)". HOS je tipično orodje za hitro ocenjevanje ovir in potencialov na področju preživljanja in gospodarskih virov na določenem območju. V ta namen se lahko uporabi tudi katera koli druga obstoječa metoda ocenjevanja podeželja ali participativnega razvojnega načrtovanja ali njeni rezultati, na primer če je bila nedavno izvedena ločeno od samega postopka CAPA.

V okviru HOS podporna skupina projekta CAPA in ključni člani regionalne delovne skupine (RWG), vključno s predstavnikom(-i) zavarovanega območja, obiščejo posamezne skupnosti na intervencijskem območju projekta CAPA, opravijo intervjuje z lokalnimi gospodinjstvi, ključnimi deležniki, se srečajo z lokalnimi oblastmi, voditelji in predstavniki civilne družbe ter razpravljajo o glavnih razvojnih vprašanjih. Ekipa lahko pregleda sekundarne vire, vključno s posnetki iz zraka, zemljevidi, poročili itd. Cilj je pridobiti splošno predstavo o vprašanjih v zvezi z razvojem na območju, ki se lahko obravnavajo v okviru posebnih dejavnosti CAPA. Območje, na katerem bo izveden HOS, mora biti jasno razmejeno, kar omogoča izvedbo HOS v približno 1 do 2 dneh. Če velikost območja ne omogoča izvedbe HOS v omejenem času, se območje razdeli na več območij in za vsako od njih izvede HOS. Če se razvojni problemi med različnimi HOS območji močno razlikujejo, je priporočljivo oblikovati različne CAPA programe. Če so problemi podobni, se lahko območja združijo v eneCAPA program.

Glavne tehnike HOS lahko vključujejo:

- Pregled sekundarnih virov, vključno s posnetki iz zraka, zemljevidi, poročili
- Neposredno opazovanje, peš prehodi, seznanjanje, sodelovanje pri dejavnostih
- Intervjuji s ključnimi deležniki, skupinski intervjuji
- Hitro pisanje poročil na terenu s strani multidisciplinarne ekipe

Namen HOS ni pridobiti podrobno analizo in razvojni načrt, temveč dobiti osnovno predstavo o tem, kaj se "dogaja", kakšna so vprašanja, povezana z razvojem, s katerimi se soočajo ljudje, in kakšni so izzivi, s katerimi se soočajo v zvezi z njihovim preživetjem. HOS lahko predstavi:

- Analizo problema
- Opredelitev tekočih procesov in programov
- Dokumentirane predpostavke o prihodnjem razvoju
- Opredeljene priložnosti
- Opredeljene deležnike in njihove vloge

Na podlagi rezultatov HOS bosta podporni skupina in regionalna delovna skupina opredelili glavne teme, dejavnosti in nagrade.

Okvir 3 - Primer predloge za hitro ocenjevanje skupnosti

Predloga za hitro ocenjevanje skupnosti

Splošne informacije o območju

- Splošne informacije (lokacija, meje, podnebje, krajina, biotska raznovrstnost, infrastruktura itd.);
- Demografske informacije, upravno-teritorialna razdelitev in sistem lokalne samouprave;
- Tekoči socialno-ekonomski procesi (vir dohodka, zaposlovanje; informacije o rabi naravnih virov, raba zemljišč in glavnih tendence, glavne priložnosti za razvoj);
- Projekti na področju razvoja podeželja, varstva biotske raznovrstnosti in socialno-ekonomskega razvoja);
- Informacije o izzivih soočanja s podnebnimi spremembami.

Analiza deležnikov (razmerje do projekta, moči, odnosa, interesa)

- Pripovedni del in tabela

Priporočila in morebitno obvladovanje tveganj

- Priporočila za izvajanje projektov, oceno morebitnih tveganj in upravljanje



3.2 Tekmovanja in nagrade

CAPA organizira vse vrste tekmovanj o vprašanjih, ki ljudem lahko pomagajo izboljšati vir preživetja; od prepoznavanja najboljšega tradicionalnega znanja, do novih idej, rešitev za probleme, novih dejavnosti in kratkih zgodb o njihovem položaju. Vse, kar si lahko zamislite, je lahko na voljo, če je tako ali drugače povezano z izboljšanjem preživetja in glavnim ciljem projekta. Žirije ocenijo rezultate tekmovanj ter podelijo nagrade tistim, ki so pokazali izjemne rezultate. Najboljši rezultati so izpostavljeni javnosti, prav tako tudi podelitev nagrad. Namen ni samo tekmovanje ali "zmaga", temveč izpostaviti najboljše in dinamično klepetanje v skupnosti, ki se zgodi zaradi tega. Najboljše, kar prihaja od ljudi samih, je nenadoma v središču pozornosti. Ljudje živahno razpravljajo o tem, zakaj je "to zmagovalec", in so ponosni, da so sami ustvarili tako odlične zamisli ali dosegli tako odlične rezultate. Razmišljajo o tem, zakaj se jim druge prijave na tekmovanje niso zdele tako dobre.

Tekmovanja in podeljevanje nagrad potekajo v dveh glavnih fazah, od katerih ima vsaka več tekmovalnih ciklov:

- **Pripravljalna faza (znanje, zgodbe, načrtovanje)**
- **Glavna faza (tekmovanja med vami, družinami, skupinami, podjetji, občinami)**

Pripravljalna faza

Na začetku prvega cikla CAPA se uvede pripravljalna faza. **Pripravljalni ukrepi** povabijo skupnost k sodelovanju v procesu in spodbudi člane skupnosti, da se pripravijo na lastne zamisli in ustvarjalnost. Na neki način gre za miselno ogrevanje in pripravo na glavno fazo. Pripravljalni ukrepi imajo več namenov;

Na ravni skupnosti

- skupnosti skrbno, previdno in igrivo raziskujejo usmeritev, da se razvojne rešitve lahko uresničijo na podlagi njihovih lastnih idej, razmišljanja in želja.
- udeležence na igriv način pripravi in seznani z orodji CAPA in "pravili iger". Pomaga jim, da se odprejo.

Na ravni projekta in regionalne delovne skupine

- pomaga podporni skupini in regionalni delovni skupini prepoznati določene ali občutljive prej neodkrte težave.
- posredniška nevladna organizacija lahko na ta način uredi svoje finančne in logistične sisteme ter po potrebi uvede spremembe.

Na ravni posameznika in gospodinjstva

- udeležence na igriv način pripravi in seznani z orodji CAPA in "pravili iger".
- pomaga pri uporabi manjših kapitalizacijskih sredstev za gospodinjstva in (ženske skupine) ter pri krepitvi zaupanja v program in vase.

Tipični primeri tekmovanj so:

- Prepoznavanje uporabnega tradicionalno razpoložljivega znanja
- Pisanje kratkih zgodb o splošni temi
- opredelitev razvojne usmeritve za prihodnost skupnosti (osnovno načrtovanje vasi, občine ali regije).
- "naša skupnost, njena preteklost, sedanjost in prihodnost"

Glavna faza

V času pripravljalne faze se ljudje naučijo sodelovati, vključevati in raziskati možne razvojne poti. Na tej podlagi bodo **nadaljevali s tekmovanji in nagradami na celovitejši ravni**, z več sredstvi in s konkretnimi dejavnostmi za spodbujanje razvoja. Tekmovanja lahko potekajo med družinami, skupnostmi, posebnimi skupinami (na primer ženskimi skupinami), podjetji in posamezniki.

Tekmovanje lahko poteka v več ciklih, vendar ni nujno. Na primer, prvi cikel je namenjen ustvarjanju dobrih idej, v drugem ciklu lahko več zanimivih in izvedljivih idej tekmuje za najboljše poslovne načrte, v tretjem ciklu pa lahko poteka tekmovanje za najboljšo izvedbo. Vse to se lahko zgodi med enim ali celo več CAPA cikli.

Vrednotenje po vsakem ciklu

Ob koncu vsakega cikla se opravi **ocena** na ravni regionalne delovne skupine in podporne skupine ter predlaga nov cikel, ki temelji na rezultatih prejšnjega. Na podlagi evalvacije se lahko glavne teme spremenijo in prilagodijo.

Včasih se postavi vprašanje, ali udeleženci res ne potrebujejo navodil za oblikovanje razvojne ideje. Če udeleženci sami zahtevajo posebno podporo pri določenih temah, je to mogoče urediti z orodji za izmenjavo in učenje. Ključno je, da potreba in zahteva izhajata od udeležencev samih. Moderator CAPA lahko zagotovi smernice o nevtralnih tehnikah, kot so brainstorming, "tehnike drevesa problemov" in tako naprej, vendar mora ostati daleč od predlaganja vsebin, ki presegajo splošne in zelo široke teme, opredeljene in dogovorjene med HOS in začetnimi dejavnostmi določanja obsega.

Upoštevati je treba, da je namen tekmovalnega orodja predvsem spodbuditi udeležence k **ustvarjanju inovativnih idej in prikazu odlične izvedbe** kot primer za najboljšo uporabo lokalnih razvojnih potencialov. Namen ni pravična razdelitev projektnih sredstev. Moderiranje mora ustvariti razumevanje in sprejemanje tega koncepta, da se vzpostavi ugodno okolje za **pošteno tekmovanje**.

Kapitalizacija



3.3 Kapitalizacija

Tekmovanja in nagrade pogosto spremlja nekakšna finančna podpora lokalnemu gospodarstvu, ki deluje kot gospodarsko in finančno podporno orodje. Ta "kapitalizacija" je lahko v več oblikah:

- **"Nagrade za začetno financiranje"**, ki jih projekt zagotovi udeležencem na začetku tekmovanja, da bi jim pomagal pokriti lokalne izdatke, potrebne za oblikovanje začetnih zamisli in prvih dejavnosti ter njihovo predstavitev. Navadno gre za majhne zneske.
- **Sofinanciranje** projekta (stvarne nagrade) za nadaljnji razvoj začetnih idej v konkretnije načrte ali izvajanje dejavnosti, ki so že bile priznane kot zmagovalne. Običajno sofinanciranje projekta predstavlja "manjšinski delež" v skupnih kapitalskih zahtevah razvojne dejavnosti.
- **Naložbe**, ki so bile med sporazumom o partnerstvu opredeljene kot pomembne za doseganje splošnega cilja, se lahko prevzamejo iz vladnega programa (npr. podpora kmetijstvu, zemljiška knjiga) ali donatorskega projekta (npr. gradnja infrastrukture, vzpostavitev lokalne varčevalne sheme, razvoj vrednostne verige ...).
- CAPA lahko prispeva k vzpostavitvi in izvajanju **dejavnosti ozaveščanja o obstoječih najboljših praksah**. Medtem ko lahko projektno partnerstvo določi njegov splošni cilj, o izvedbi tega cilja in potrebah po kapitalizaciji za doseg tega cilja odloča lokalna skupnost.
- **Nagrade za izvedbo projektov**, ki so osvojene na tekmovanjih, prav tako usmerjajo sredstva v skupnosti in tako predstavljajo tudi neke vrste **kapitalizacijo**.

Namen kapitalizacije je zagotoviti neposreden kapital lokalnemu gospodarstvu ter spodbuditi nastanek in izvajanje razvojnih dejavnosti.

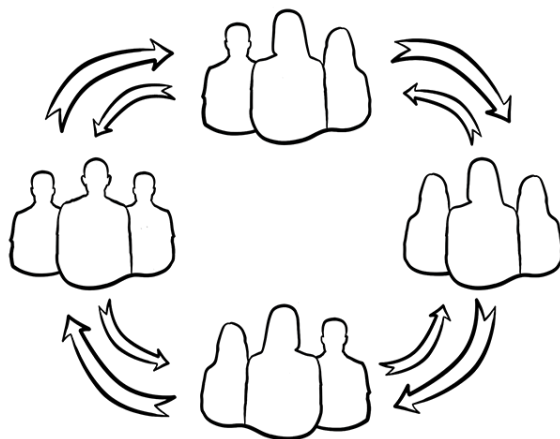
Dejavnik zaupanja je v CAPA izjemno pomemben in je pravzaprav orodje samo po sebi. Izkušnje so pokazale, da so ljudje vredni tega zaupanja, zlorabe pa ne obstajajo ali pa so zelo redke. Preglednost CAPA krepi pomembne mehanizme družbenega nadzora za ustrezno porabo sredstev, ki so na voljo. Ti mehanizmi so se izkazali za zelo dobro delujoče.

Zaradi **preglednosti** in spremljanja projektov CAPA podrobno spremlja, kam gredo sredstva CAPA. Vendar pa naravi izdatkov ni pripisana nobena presoja ali vrednost, saj o tem odločajo udeleženci

sami. Ocene CAPA v smislu dobrih in slabih izdatkov bi ponovno usmerjale dejavnosti k temu, kar "drugi" menijo, da je "dobro" ali "slabo". Dokler so sredstva porabljena v skladu s pravili CAPA, je vse v redu.

Vendar pa lahko v okviru izmenjave in učenja, CAPA na zahtevo udeležencev in/ali regionalne delovne skupine zagotovi usposabljanje o **dodatnih** "tehnikah financiranja", "možnostih financiranja", "poslovnem načrtovanju" in podobno, če se pri tem ne predlaga, za kaj naj se sredstva porabijo v smislu vsebine.

Izmenjava in učenje



3.4 Izmenjava in učenje

CAPA je namenjena prepoznavanju najboljših in nato učenju iz njih, drug od drugega in iz njihovih izkušenj. Zato je dodatno podporno CAPA orodje izrecno namenjeno spodbujanju izmenjave pomembnih izkušenj in učenja. Izmenjava in učenje imata različne oblike:

- Izmenjave
- Usposabljanja na zahtevo (tehnična, finančna pismenost, organizacija, upravljanje...)

CAPA lahko nameni sredstva za **izmenjave** med sodelujočimi skupnostmi in, če je mogoče, med različnimi CAPA projekti in programi. To predvsem spodbudi ljudi, da delijo lekcije, ki so se jih sami naučili.

Pomembno je, da tisti, ki se odpravijo na izmenjavo, svoje izkušnje čim prej delijo z drugimi člani skupnosti, ko se vrnejo domov. Prav tako je pomembno, da se na tem "poročevalskem" sestanku sprejmejo sklepi o tem, kako se lahko vsebina spoznanj iz drugih skupnosti uporabi v domači skupnosti, skupaj z akcijskim načrtom. Zato je poleg izmenjave potrebno organizirati tudi nadaljnje spremljanje po izmenjavi.

V določenem trenutku bodo udeleženci sami ugotovili, da morajo o specifični temi vedeti več, če želijo napredovati. Kot primer lahko navedejo, da znajo izdelke proizvajati, vendar potrebujejo marketinška znanja, da bi lahko svoje izdelke prodali. Razumejo, da morajo vedeti več o zdravstvenem varstvu živali, da bi bila uporaba jahalnih konj privlačnejša za obiskovalce. Želijo razširiti svoje dejavnosti in morajo ustanoviti uradno registrirane in licencirane organizacije, zato želijo vedeti več o tem, kako se registrirati, licencirati in voditi administracijo za davčne namene ali druge pravne zahteve.

To je le vprašanje časa, **ljudje bodo sami odkrili svoje potrebe po usposabljanju.**

CAPA bo dala na voljo znanja za zagotavljanje **prilagojenih usposabljanj**, ki bodo **prilagojena posebnim potrebam udeležencev**.

CAPA usposabljanja niso osredotočena na učitelja. Skupnosti, regionalne delovne skupine in CAPA moderator skupaj določijo izvajalce usposabljanja. Prednost imajo usposobljeni lokalni, regionalni inštruktorji, saj se običajno bolje izražajo v konceptih, ki so lokalno razumljivi.

Program usposabljanja in učni načrt bosta predhodno predložena regionalni delovni skupini in bosta temeljila na načelu kognitivnega učenja, s čimer se bo čim bolj izognilo klasičnim metodam "učitelj učencu".

- Včasih bo treba za izboljšanje kakovosti ideje in podporo pri izvajanju zaprositi za **zunanje strokovno znanje**. Za to ima CAPA na voljo sredstva, ljudje pa bodo sami opredelili svoje potrebe. Program vedno poskrbi, da se izogne strokovno usmerjenemu učenju.

Vključevanje medijev



3.5 Vključevanje medijev

CAPA **močno podpira medijsko izpostavljenost** programa v vseh fazah, od začetka dejavnosti CAPA do predstavitve rezultatov in podelitve nagrad. Nevladna organizacija in delovna skupina lahko zelo pripomoreta k mobilizaciji medijskega poročanja. To lahko poteka na vseh ravneh: lokalni, regionalni in nacionalni. Segajo od pisnega (časopisi) do avdiovizualnega poročanja (lokalni, regionalni in nacionalni radio in televizija). Vendar je treba biti nekoliko previden pri internetnih medijih, kot so Facebook, Twitter itd., saj je na številnih podeželskih območjih internet slabše dostopen ali pa se internetni mediji redkeje uporabljajo.

V okviru CAPA sodelovanje medijev služi več **namenom**:

- Lokalni ponos
- Notranja razprava
- Širša izmenjava izkušenj in pridobljenih spoznanj

Dejstvo, da se o skupnosti pišejo članki, da lahko ljudje na radiu in televiziji slišijo in vidijo sebe in svoje sosede v zvezi s svojimi razvojnimi pobudami, je samo po sebi močan vir **lokalnega ponosa**. Posledično ljudje trdijo, da **so lastniki** idej in dejavnosti, ki so jih začeli, kar prispeva k trajnosti, vztrajnosti in motivaciji.

V skupnostih je medijsko poročanje samo po sebi spet predmet **intenzivne notranje razprave**, utrjuje asimilacijo in prilagajanje ter pomaga pri internalizaciji. Kar pa je v veliki meri del kognitivnega učenja.

Poročanje medijev, zlasti lokalnih in regionalnih, ima lahko pomembno vlogo pri lažji **izmenjavi izkušenj in naučenih lekcij ter širjenju najboljših praks med širšo javnost**.

4. SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE

Na različnih stopnjah izvajanja CAPA se uporabljajo različna orodja za spremljanje in vrednotenje.

4.1 Spremljanje

Spremljanje se izvaja z **rednim poročanjem**. Poročila se pripravljajo za izvajanje:

- posameznih tekmovanj
- usposabljanj za krepitev zmogljivosti
- izmenjav
- itd.

Vsako poročilo o posamezni dejavnosti mora vsebovati podatke o številu udeležencev, stroških posameznega tekmovanja, opis programa, opis opredeljenih ciljev in doseženih rezultatih.

Primer je prikazan v spodnji tabeli:

Preglednica 1: Osnutek poročila o dejavnostih

Dejavnost	Tekmovanje 1	Usposabljanje za krepitev zmogljivosti	Izmenjava
Opis dejavnosti			
Število udeležencev			
Cilji			
Rezultati			
Vrednost/stroški			

Poročilo o napredku je povzetek različnih ocenjevalnih poročil (za različne dejavnosti).

Poleg preglednice, ki ponuja pregled posameznih dejavnosti, to poročilo vsebuje tudi opis izvedenih dejavnosti, organiziranih v skladu s CAPA orodji (tekmovanja in nagrade, vključevanje medijev, kapitalizacija, izmenjava in učenje). Pomemben del poročila o napredku je tudi dokumentacija o **ugotovljenem učinku**.

Oseba, ki je odgovorna za pripravo poročila o napredku, je **moderator**. Vsebina poročila mora biti usklajena s stališčem delovne skupine. Poročila o napredku prejmejo: podporna skupina, vodja projekta in pristojni organ upravljanja (npr. ministrstvo za kmetijstvo).

4.2 Ocenjevanje

Pomembno je ocenjevanje po vsakem ciklu. Na podlagi vrednotenja se določijo nadaljnji koraki. Pri vrednotenju cikla lahko naslednja vprašanja pomagajo pri načrtovanju naslednjega cikla:

- Kaj je šlo dobro?
- Kaj je šlo narobe?
- Kaj smo se naučili?
- Kako načrtovati naslednji cikel?
- Opredeljene potrebe po izmenjavi in usposabljanju

Glavni kazalniki, ki se uporabljajo za vrednotenje dejavnosti CAPA, so:

- Število udeležencev
- Znesek porabljenih sredstev

Vrednotenje je treba opraviti po vsaki dejavnosti/ciklu. Oseba, odgovorna za poročilo o vrednotenju, je moderator, vendar se je treba o vsebini vrednotenja posvetovati z delovno skupino. Vrednotenje naj vključuje splošen opis nagrajenih rezultatov, idej, zgodb in/ali splošno oceno izvajanja dejavnosti.

Za boljšo razlago in izvajanje je v spodnji tabeli predstavljena možna predloga za poročilo o napredku in vrednotenju:

Preglednica 2: CAPA poročilo o napredku in vrednotenju

Dejavnost	Tekmovanje	Program krepitve zmogljivosti	Izmenjava
Opis dejavnosti	Kakšno tekmovanje? (tema, ključne ciljne skupine, Ime območja/skupnosti	Kakšen program? (tema, ključne ciljne skupine, Ime območja/skupnosti	Kakšna izmenjava? (tema, ključne ciljne skupine, Ime območja/skupnosti
Število udeležencev	Število	Število	Število
Vrednost/stroški	Znesek dobitnih nagrad		
Cilji	Kakšen je cilj tekmovanja?	Kaj je cilj(-i) projekta?	Kakšen je cilj izmenjave?
Rezultati	Kakšni so bili rezultati?	Kakšni so bili rezultati?	Kakšni so bili rezultati?
Opazovani učinek (+ in -)	Kateri so pozitivni/negativni vplivi?	Kateri so pozitivni/negativni vplivi?	Kateri so pozitivni/negativni vplivi?
Vrednotenje izvajanja	Kaj je šlo dobro/narobe?	Kaj je šlo dobro/narobe?	Kaj je šlo dobro/narobe?
Pridobljene izkušnje - za naslednji cikel	Kako izboljšati?	Kako izboljšati?	Kako izboljšati?
Ugotovljene potrebe po usposabljanju	Katera usposabljanja bi bilo treba izvesti?	Katera druga usposabljanja bi bilo treba izvesti?	Katere druge izmenjave bi bilo izvesti?

5. CAPA INSTITUCIONALNI OKVIR

5.1 Uvod

Lokalno prebivalstvo, to so ciljne skupine, v procesu določi cilje, dejavnosti in rezultate. CAPA zahteva nekaj omejenih, vendar jasnih organizacijskih in institucionalnih ureditev. Te so opisane v naslednjih odstavkih.

5.2 Podporna ekipa CAPA

Splošno upravljanje izvajanja CAPA je v pristojnosti **podporne skupine za CAPA**. Sestava podporne skupine CAPA je odvisna od institucionalnega okvira, v katerem se izvaja CAPA. V osnovi jo sestavljajo moderator in širša ekipa, ki zastopa institucije, vključene v procesno podporo CAPA, ter upravljanje logistike in financ. Glede na okoliščine so to donatorski programi ali projekti, državne institucije, regionalni in lokalni organi, nevladne organizacije, svetovalci in strokovnjaki, osredotočeni okoli ene organizacije (urada), ki upravlja financiranje in sklepanje pogodb.

Podporno skupino pilotnega projekta CAPA sestavljajo naslednji **člani**:

- Vodja projektne skupine
- Strokovnjak za CAPA
- Nacionalno/regionalno delegirano osebje
- Pogodbena lokalna organizacija (nevladna organizacija - facilitator CAPA)

Vloga podporne skupine CAPA je:

Ta skupina je odgovorna za metodologijo CAPA, krepitev zmogljivosti, pripravo nagrad, sklepanje pogodb z nevladnimi organizacijami in usklajevanje z drugimi sestavnimi deli projekta.

Skupina bo zagotovila vsa obstoječa poročila in gradiva, povezana z nalogo pogodbene nevladne organizacije. Splošno koordinacijo dela bo zagotavljala podpora skupina CAPA, medtem ko bo logistično in operativno koordinacijo dela opravljala nevladna organizacija.

5.3 Moderator

Moderator je obraz CAPA do skupnosti ter varuh celovitosti procesa in posledično njegovega uspeha. Moderator je oseba z izrecno dokazanimi veščinami moderatorstva in z izkušnjami na področju moderiranja procesa. Kakovost in nevtralnost moderatorja je ključ do uspeha.

Glavne naloge in odgovornosti moderatorja so:

- Udeležiti in uspešno zaključiti usposabljanje o izvajanju CAPA.
- Razumeti in posodabljati rezultate participativne hitre ocene skupnosti skupaj s člani delovnih skupin
- Ustanovitev delovne(-ih) skupine(-e) in izvajanje komunikacije z različnimi deležniki.
- Olajšati dejavnosti izvajanja CAPA, ki jih izvaja delovna skupina, in organizacija sestankov
- podpora delovni skupini pri izvajanju različnih projektih dejavnosti, vključno z razširjanjem informacij.

- Zagotavljati vključenost regionalnih/lokalnih medijev.
- Pripraviti poročila s povzetkom rezultatov vsakega izvedenega tekmovanja
- Oceniti proces, zaključek in razvoj izkušenj, pridobljenih iz izkušenj.
- Izvedba vseh logističnih dejavnosti
- Prispevati pri pripravi okvirnega načrta CAPA
- Razvoj in redno posodabljanje delovnega načrta izvajanja CAPA
- Na zahtevo sodelovati na drugih delavnicah.

Okvir 5: Temeljne razlike med strokovnjaki in moderatorji

O strokovnjakih in moderatorjih: temeljne razlike

Strokovnjak je oseba s posebnim znanjem na določenem področju, pogosto "tehničnem", ki temelji na študiju in raziskavah, izkušnjah ali poklicu. Pomembno je, da večina drugih ljudi nima posebnega strokovnega znanja, ki ga ima strokovnjak, zaradi česar ima strokovnjak "tehnično avtoriteto". V okviru razvojnih projektov je vloga strokovnjaka, da s svojim strokovnim znanjem in izkušnjami diagnosticira težave, predlaga rešitve ter načrtuje in izvaja dejavnosti. Strokovnjak se pogosto posvetuje z udeleženci, vendar se končna avtoriteta in stališče, ki ju je zavzel glede predlaganih in izvedenih rešitev, ne postavljata pod vprašaj. Strokovnjak se ukvarja s strokovnimi vsebinami in je kot tak direktivni.

Moderator je oseba, ki ustvarja in podpira predpogoje za začetek in vzdrževanje procesov kolektivnih sprememb, tako da ljudem pomaga razumeti skupne cilje in jim pomaga načrtovati, kako jih bodo sami dosegli, ne da bi si pri tem pripisoval strokovno avtoriteto ali zavzemal določeno stališče. Čeprav imajo lahko moderatorji med moderiranjem posebno tehnično znanje, se ne ukvarjajo s tehničnimi vsebinami. Moderator je vsebinsko nevtralen in kot tak nedirektiven. Posebno znanje in spretnosti moderatorjev se nanašajo na razumevanje skupinske dinamike, vključno s funkcijami doseganja soglasja in konstruktivne uporabe napetosti. Moderator meni, da sta moč in potencial v tem, da ljudem ne pove, kaj naj naredijo, ampak jim pomaga, da sami premislijo. Usmerjevalec spodbuja podporne odnose, da bi ljudem pomagal razumeti potrebo in priložnost za spremembe.

Proces moderiranja je podprt s strani **pisarne** za upravljanje sredstev in logistike, kot so prevozi, rezervacije prostorov za srečanja ter mobilizacija medijev in strokovnjakov na zahtevo. Pisarna izvaja odločitve regionalne delovne skupine ter poroča regionalni delovni skupini in projektu. Pisarna je vsebinsko nevtralna. Znanja in sposobnosti, ki jih potrebuje pisarna, se nanašajo na računovodstvo, finance in logistiko.

5.4 Pogodbena organizacija za omogočanje

Z organizacijo bo sklenjena pogodba za zagotavljanje lažjega izvajanja ter potrebnih tehničnih in logističnih storitev, ki so potrebne za izvajanje CAPA. Organizacija mora imeti sedež v regionalnem glavnem mestu ali katerem koli drugem območju v regiji, vendar blizu ciljnega območja projekta. Organizacija bo dodelila enega moderatorja CAPA, ki bo delal na ravni skupnosti (po možnosti za polni delovni čas v času trajanja pogodbenega obdobja). Poleg tega bo pogodbena organizacija mobilizirala vodstveno in podporno osebje za delo v podporo CAPA.

Glavne naloge in odgovornosti izbranega organizacijskega moderatorja so naslednje:

- Vodenje hitre ocene skupnosti
- Podpora ustanavljanju in sestankom delovnih skupin in žirij
- Zagotavljanje tehničnih in finančnih olajševalnih storitev za izvajanje CAPA (vključevanje medijev, izmenjava in učenje, vrednotenje itd.).
- Zagotoviti in izkoristiti logistiko, potrebno za izvajanje dejavnosti CAPA.
- voditi evidence in zapise vseh sestankov;
- Omogočanje in podpora pri izvajanju različnih tekmovanj, podelitev nagrad in s tem povezanih dogodkov.
- Mobilizacija ciljnih skupin prebivalstva za sodelovanje na tekmovanjih na lokalni/skupnostni ravni
- Zagotavljanje tehničnih in logističnih storitev za izmenjavo izkušenj in izmenjav.
- priprava in predložitev rednih poročil o dejavnostih (opisnih in finančnih) po potrebi.
- omogočanje prisotnosti medijev na tekmovanjih in podelitvah nagrad.
- dejavno sodelovanje pri vrednotenju procesa, sklepanju in razvijanju lekcij, pridobljenih na podlagi izkušenj.

5.5 Regionalna delovna skupina

Regionalna delovna skupina (RWG) je v središču projekta CAPA. Ob konceptualni in operativni pomoči podporne skupine bo RWG, ki zastopa čim več skupin zainteresiranih strani (vključno s ciljnim prebivalstvom), dejansko sprejemala vse pomembne upravljske odločitve za izvajanje programa CAPA (tekmovanja, izmenjave in učenje, medijske dejavnosti ...). Vsi člani delovne skupine živijo na tem območju. Tipične naloge, za katere je lahko odgovorna RWG, vključujejo odločanje o dejavnostih, dodeljevanje nagrad, ustanavljanje žirij, spremljanje izvajanja dejavnosti, izvajanje odločitev žirij itd.

Namen regionalne delovne skupine je izvajanje CAPA na participativen in vključujoč način. Poleg tega nima formalnega ali neformalnega "*smisla obstoja*", zato ne sme obstajati brez svojega namena.

Tipično regionalno delovno skupino sestavljajo naslednji člani:

- Predstavnik(-i) lokalnih oblasti
- Predstavniki verskih organizacij (po potrebi)
- Predstavniki vseh skupnosti, vključenih v CAPA
- Predstavnik(-i) lokalno dejavne(-ih) nevladne(-ih) organizacije(-ij)
- Predstavniki malih podjetij
- Predstavnik(-i) zavarovanega(-ih) območja(-ev)
- Po potrebi predstavniki delovne(-ih) skupine(-e) skupnosti

Učinkovita regionalna delovna skupina mora imeti najmanj 5 in največ 15 članov.

Na začetku svoje dejavnosti, delovna skupina RWG opravi osnovno usposabljanje o CAPA, ki ga opravi moderator CAPA v podporni skupini.

5.6 Ciljne skupnostne delovne skupine

Pogosto se CAPA nanaša na več kot eno skupnost. Kadar imajo posamezne sodelujoče skupnosti več kot 400 stalno prebivajočih članov, je morda dobro ustanoviti ciljne skupnostne delovne skupine (TCWG), da se olajša sprejemanje odločitev in usklajevanje na ravni skupnosti. En član, običajno predsednik, nato skupnost zastopa tudi v RWG. Običajno TCWG ne šteje več kot 7 članov. Ker je glavna naloga TCWG olajšati sprejemanje odločitev znotraj skupnosti, je njena struktura razmeroma preprosta. Ima člane in predsednika. Delovne skupine TCWG se ob ustanovitvi udeležijo tudi usposabljanja, ki ga opravi moderator CAPA v podporni skupini, po potrebi pa jim lahko moderator CAPA nudi nadaljnjo podporo pri lajšanju med celotnim pristopom.

Za obe delovni skupini, delovno skupino RWG in delovno skupino TCWG, je pomembno, da so ustrezno zastopane vse pomembne družbene kategorije, vključno z ženskami in mladimi. Zato se je treba izogibati temu, da bi "lokalna politika" prevladala nad CAPA. Ni priporočljivo torej, da bi bili predstavniki političnih skupin ali strank del RWG in TCWG.

5.7 Lokalna žirija

Ključni institucionalni element načela sodelovalnega tekmovanja CAPA je **lokalna žirija**, ki ocenjuje ideje in dejavnosti, ki so bile ustvarjene in izvedene na tekmovanjih, ter odloča, komu bodo podeljene različne nagrade. Vsako tekmovanje bo imelo svojo lastno žirijo. Pogosto žirijo sestavlja pet članov, ki običajno prihajajo z območja, na katerem se izvaja projekt CAPA. Člani so lahko znani dostojanstveniki, pomembneži ali drugi. Če se tekmovanja nanašajo na teme, ki imajo poseben tehnični vidik, so lahko povabljeni tudi tehnični strokovnjaki. Ti so dodani k obstoječim petim članom tako, da je končno število nesodo. Kakovost žirije je bistvenega pomena za končen rezultat CAPA. Pomembno je, da žirijo sprejmejo vsi. Udeleženci, ki niso zmagali, lahko včasih težijo k izpodbijanju kakovosti, nevtralnosti ali integritete žirije in njenega dela. Slednje je pomembno preprečiti s skrbnim izborom imenovanja žirija ter preglednim in natančnim delovanjem žirije. Izkušnje so pokazale, da se je skrbnostjo in z nekaj dobrimi pravili mogoče izogniti težavam in jih odpraviti:

Običajno je sestava žirije določena in javno objavljena pred začetkom tekmovanja. To se lahko stori na naslednji način. Med javno objavo in začetkom natečaja v navzočnosti vseh udeležencev regionalna delovna skupina predlaga več članov žirije in pojasni, zakaj meni, da so ti potencialni člani zelo primerni. V naslednjem koraku regionalna delovna skupina povabi udeležence, da predlagajo dodatne člane in, če menijo, da je to zaželeno, predlagajo nadomestne člane. O končni sestavi žirije odločajo vsi prisotni. Regionalna delovna skupina nato pojasni, da bodo ti člani sestavljali žirijo, da je bila odločitev sprejeta sporazumno, in da naj ljudje "govorijo zdaj ali pa naj za vedno molčijo". Ko so vsa vprašanja in težave rešene, ima žirija javno priznan mandat, ki ga je težko izpodbijati.

Predstavitev rezultatov tekmovanja mora biti javna, posvetovanje in ocenjevanje žirije pa morata potekati takoj zatem na isti seji. Prav tako bo žirija na isti seji javno objavila svoje ugotovitve ter utemeljila in pojasnila svoje premisleke in način, kako je prišla do zaključkov.

Žirija (včasih pa tudi regionalna delovna skupina in projekt) je lahko odgovorna, zato si je treba po najboljših močeh prizadevati, da se izognemo vsakršni tajnosti ter si pregledno in prizadevno prizadevamo za razumljive in utemeljene odločitve žirije pri podeljevanju nagrad.

6. FAZE PROCESA CAPA

CAPA se izvaja v štirih glavnih fazah:

1. Ureditev institucij (moderator in podporna skupina)
2. Hitra ocena skupnosti
3. Tekmovanja in nagrade - Pripravljalna faza
4. Tekmovanja in nagrade - Glavna faza

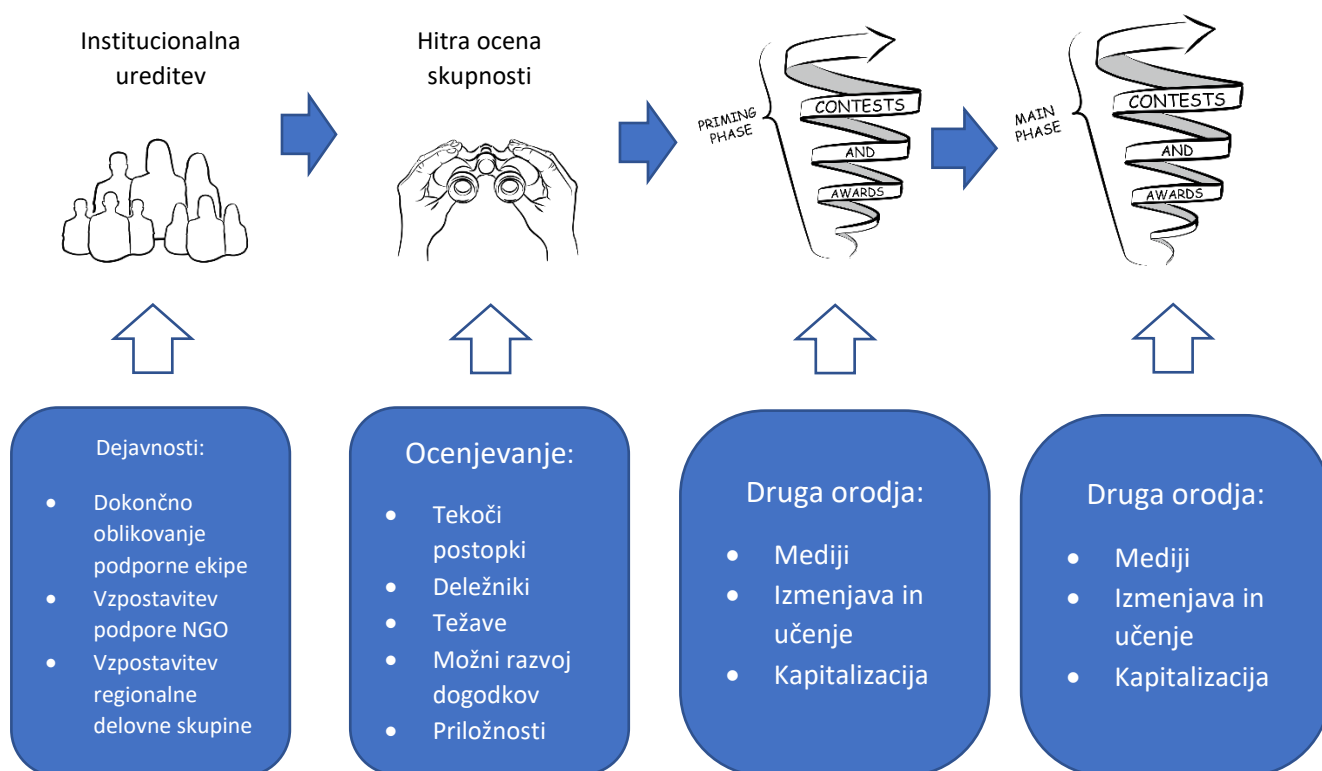
Pri izvajanju vsake od štirih stopenj je pomembno **jasno razložiti splošni cilj** postopka CAPA. **Ta mora biti jassen in razumljiv za vse udeležence ves čas trajanja projekta.** Na ta način vsi udeleženci procesa sledijo skupnemu cilju v vseh fazah procesa CAPA.

Nekaj primerov splošnih ciljev:

- Odpornost na sušo v Etiopiji
- Ohranjanje narave na Kavkazu

Naslednji diagrami prikazujejo povzetek faz postopka CAPA:

Slika 2: Glavne faze CAPA



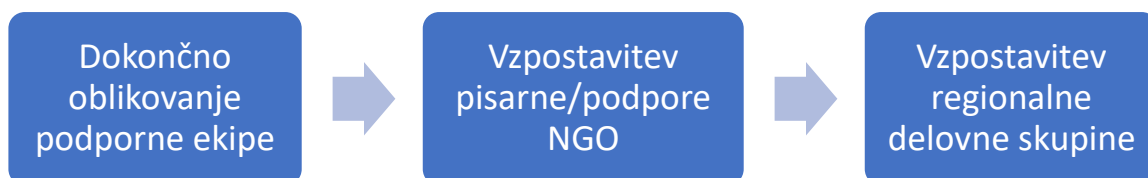
Institucionalna ureditev



6.1 Institucionalna ureditev

V prvem koraku začetka izvajanja CAPA je pomembno, da se vzpostavijo glavne institucije. Za razvoj osnovnega institucionalnega okvira, ki bo vodil program kot proces, obstaja posebno zaporedje.

Slika 3: Koraki institucionalne ureditve



Vse institucionalne skupine so podrobno opisane v poglavju "Institucionalni okvir CAPA".

6.1.1 Dokončno oblikovanje podporne ekipe

Podporna skupina CAPA je odgovorna za metodologijo CAPA, krepitev zmogljivosti, nagrade, sklepanje pogodb s posredniki in usklajevanje z drugimi sestavnimi deli projekta.

Podporno ekipo sestavlja več članov:

- Glavni tehnični svetovalec (izbere ga vodja skupine in njegovo osebje, ki posebej usmerja moderatorja CAPA).
- Moderator CAPA
- Strokovnjak CAPA
- Predstavniki regionalnih in vladnih organizacij (regionalne vladne enote, odgovorne za spodbujanje kmetijstva in razvoja podeželja)
- itd.

6.1.2 Vzpostavitev pisarne/podpore nevladnih organizacij

Lokalna nevladna ali podobna organizacija, ki jo izbere podporna skupina, je odgovorna za finančne in upravne naloge, povezane z izvajanjem CAPA. Njena vloga je podrobno opisana v poglavju 6 - Institucionalni okvir CAPA.

6.1.3 Vzpostavitev regionalne delovne skupine

Regionalne delovne skupine so odgovorne za vse ustrezne upravljavske odločitve za izvajanje programa CAPA. Njihove vloge in naloge so podrobno opisane v poglavju 6 - Institucionalni okvir CAPA

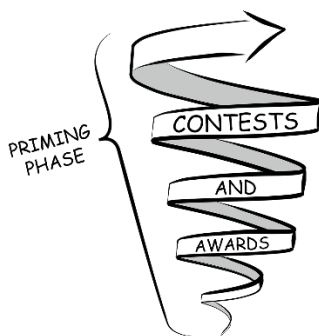
Hitra ocena skupnosti



6.2 Hitra ocena skupnosti (HOC)

HOC je tipično orodje za hitro ocenjevanje ovir in potencialov na področju preživetja in gospodarskih virov na določenem območju. HOC opredeli splošne teme, povezane s preživljanjem, ki so pomembne za ljudi, kar jim omogoča, da razvijejo lastne zamisli, dejavnosti in prednostne naloge.

To je podrobno opisano v poglavju 3 - CAPA orodja.



6.3 Tekmovanja in nagrade - Pripravljalna faza

Pripravljalna faza je namenjena odpiranju vprašanj in udeležencev za vključevanje CAPA ter pomaga podporni skupini in regionalni delovni skupini, da preizkusita in prilagodita svoje sisteme. Dejavnosti med to fazo so splošne narave, nesporne in v glavnem opredeljujejo vprašanja, ki jih je mogoče nadalje proučiti v glavni fazi CAPA. Možne dejavnosti za pripravljalno fazo:

- Tekmovanja in nagrade za prepoznavanje lokalnega znanja,
- Pisanje kratkih zgodb
- Načrtovanje tekmovanja med skupnostmi

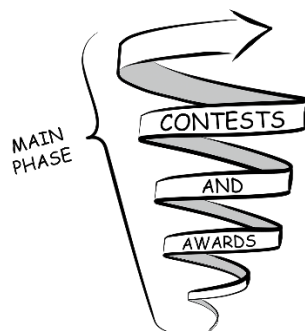
Primer iz pilotnih testov: *Natečaj za kratko zgodbo*

Cilji:

- ❖ Zbiranje tradicionalnih in sodobnih zgodb, ki pripovedujejo o človeku in naravi ter njihovih pozitivnih konstruktivnih odnosih, ki implicitno vključujejo potrebo po varovanju narave, tudi kot del kulturne identitete in dediščine območja.
- ❖ Zgodbe in vrednote, ki jih nosijo, približati zavesti in ozaveščenosti javnosti kot vir navdiha za sodobno ravnanje ter okrepiti odnos med človekom in naravo na tem območju.
- ❖ ustvariti potencialni vir za distribucijo medijev (pisnih, zvočnih, vizualnih).

Potrebni koraki:

1. Regionalna delovna skupina v petih ciljnih skupnostih objavi natečaj za kratko zgodbo in zahteva, da se po enem mesecu kratke zgodbe predstavijo žiriji. Zgodbe bodo v največ 10 minutah ali največ 1200 besedah pripovedovale zgodbo o pozitivnem, konstruktivnem odnosu med človekom in naravo na tem območju. Lahko so stare ali sodobne.
2. Zgodbe bodo predložene v pisni obliki. Če bo prispelo več kot 15 prispevkov, bo žirija opravila predhodni izbor.
3. (Predhodno izbrane) prispevke bo predstavil in glasno prebral usposobljen govornik, na primer ravnatelj ali učitelj, na javni seji na osrednji lokaciji v navzočnosti tistih, ki so prispevke poslali, in po možnosti povabljenih predstavnikov medijev. Seja bo objavljena v vseh skupnostih in je odprta za vse.
4. Med dvajsetimi prispelimi deli bo podeljenih pet prvih nagrad po 100 EUR, pet drugih nagrad po 65 EUR in pet tretjih nagrad po 35 EUR. (Skupna nagrad znaša 1 000,- EUR).



6.4 Tekmovanja in nagrade - Glavna faza

Splošne smernice za opredelitev tem v glavni fazi CAPA:

- Teme in dejavnosti, v katere so vključene, udeležencem omogočajo uresničevanje ciljev, povezanih z izboljšanjem njihovega preživetja in socialno-ekonomskega položaja.
- Teme morajo biti realno izvedljive.
- Teme in njihove dejavnosti niso v nasprotju s splošnimi cilji projekta.
- Teme niso povezane z verskimi ali politično spornimi vprašanji.

Glavne dejavnosti v fazi so lahko:

- Tekmovanja med družinami na določenem območju
- Natečaj znotraj skupnosti za izboljšanje pogojev v skupnosti
- Posamezno poslovno tekmovanje, npr. za promocijo najboljših praks,
- Tekmovanja skupin s sredstvi za kapitalizacijo,
- Posebne nagrade ali priznanja za izjemne dejavnosti/rezultate

Izvedba tekmovanja ima naslednje elemente:

- Tema - opredeljena
- Tekmovalci - povabljeni, prijavljeni
- Proračun za nagrade - opredeljen in objavljen
- Pravila, preglednost - dogovorjena in opredeljena
- Zagotovljeno obveščanje javnosti, obveščanje ciljne skupine
- Kazalniki - set
- Mediji - vključeni

Ocena in določitev naslednjega cikla

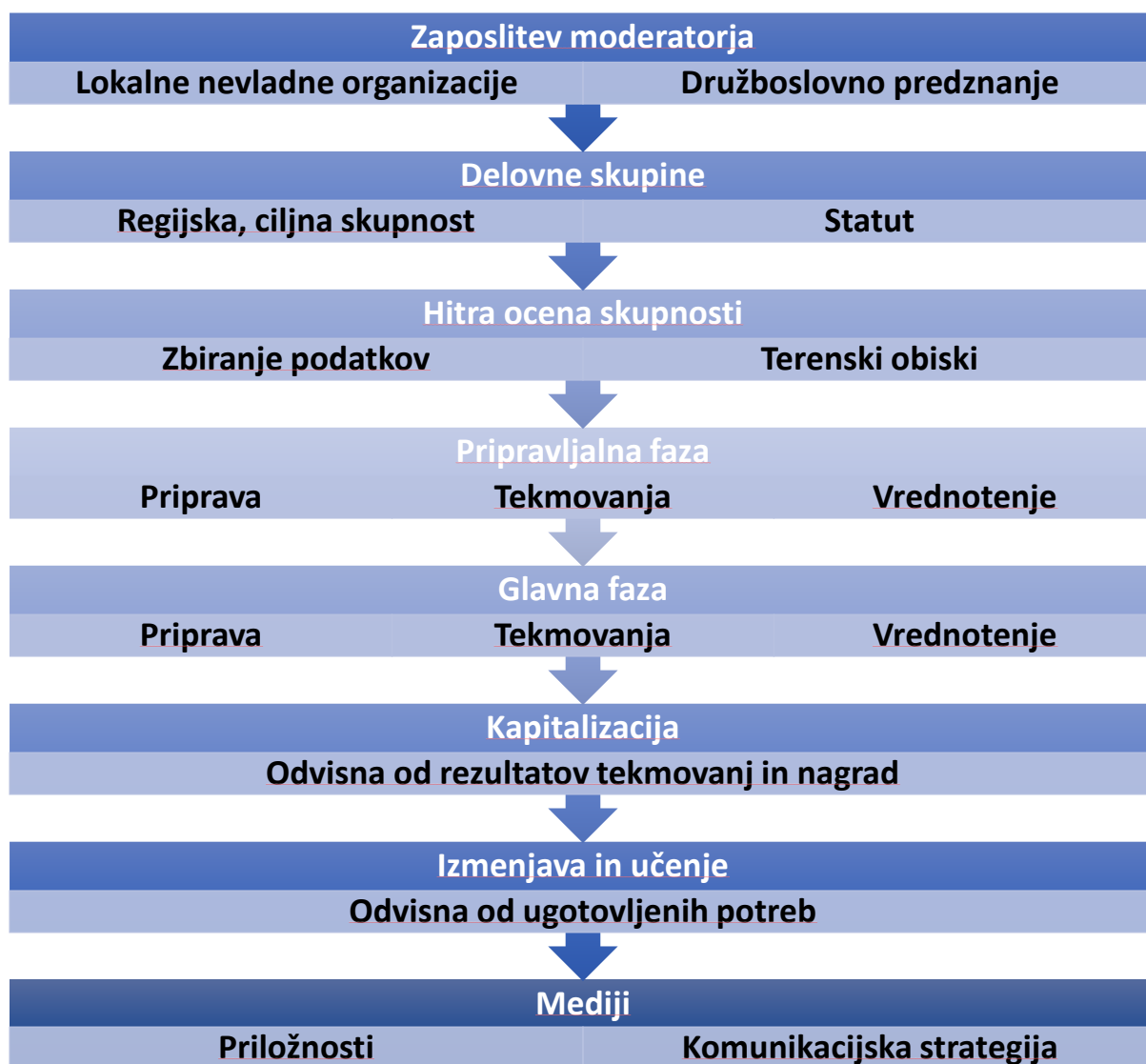
Pomembno je ocenjevanje po vsakem ciklu. Na podlagi vrednotenja se določijo nadaljnji koraki. Pri vrednotenju cikla lahko naslednja vprašanja pomagajo pri načrtovanju naslednjega cikla:

- Kaj je šlo dobro?
- Kaj je šlo narobe?

- Kaj smo se naučili?
- Kako načrtovati naslednji cikel?
- Opredeljene potrebe po izmenjavi in usposabljanju

7. PRILOGE

1. Možni koraki pri izvajanju CAPA



2. Predloga za načrtovanje CAPA

Element	Obseg
Cilji	Prispeva k ciljem programa (upravljanje virov, biotska raznovrstnost, preživetje).
Ključna vprašanja, ki jih je treba obravnavati	Seznam
Hitra ocena skupnosti	Povzetek
Ključni deležniki	Seznam
Institucionalna ureditev	Skupine, odbori itd.
Ciljne skupine	Določite
Faza priprave - prvi krog	• Tema • Tekmovalci • Nagrade • Pravila, preglednost • oglaševanje, obveščanje ciljne skupine • Kazalniki • Mediji
Faza priprave – drugi krog	
Glavna faza	
Usposabljanje	Navedite potencialne treninge
Izmenjava (obiski/izleti)	Navedite potencialne obiske/izmenjave
Mediji	Navedite ciljne medije, kdaj jih je treba povabiti
Kapitalizacija	Končni želeni rezultat, povezan s ciljem