

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ORGANIZACIJA REGIONALNEGA TELES ZA KOORDINACIJO
PROTIMINSKEGA DELOVANJA V SREDNJI AZIJI**

Ljubljana, december 2013

LUKA BUHIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Luka Buhin, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Organizacija regionalnega telesa za koordinacijo protiminskega delovanja v Srednji Aziji pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Rudijem Rozmanom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 13. 12. 2013

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 REGIONALNO SODELOVANJE IN ORGANIZACIJE.....	4
1.1 Teorija mednarodnih odnosov in regionalno sodelovanje ter organizacije.....	5
1.1.1 Regionalna dimenzija v teoriji mednarodnih odnosov.....	5
1.1.2 Mednarodne institucije in teorija mednarodnih organizacij.....	6
1.2 Značilnosti mednarodnih in regionalnih vladnih povezovanj in organizacij	8
1.2.1 Opredelitev mednarodne organizacije.....	8
1.2.2 Pogoji za nastanek in delovanje mednarodne vladne organizacije	8
1.2.3 Ustanovitev mednarodnih vladnih organizacij.....	9
1.2.4 Tipologija mednarodnih vladnih organizacij	11
1.2.5 Specifičnost regionalnih povezovanj in organizacij.....	12
1.3 Regionalne medvladne organizacije in iniciative v Srednji Aziji	15
1.3.1 Pregled regionalnih organizacij in programov v Srednji Aziji	15
1.3.2 Predmet delovanja regionalnih organizacij in delovna področja	15
1.3.3 Pristojnosti in narava pooblastil	17
1.3.4 Geografsko območje delovanja.....	19
1.3.5 Članstvo in odprtost	21
1.3.6 Organizacija in financiranje	22
1.3.6.1 Formalnost organizacij	22
1.3.6.2 Odločanje in strateško vodenje	23
1.3.6.3 Financiranje in izvajanje odločitev	24
1.3.7 Izzivi regionalnih organizacij in iniciativ v Srednji Aziji	26
2 ŠTUDIJA UTEMELJENOSTI IN IZVEDLJIVOSTI REGIONALNEGA TELESA	28
2.1 Študija utemeljenosti Regionalnega telesa	28
2.1.1 Analiza problematike protiminskega delovanja v Srednji Aziji	28
2.1.2 Politike in strategije OVSE in držav Srednje Azije na področju obravnavane problematike.....	30
2.1.2.1 Politike in strategije OVSE na področju protiminskega delovanja	30
2.1.2.2 Politike in strategije reševanja protiminske problematike po državah Srednje Azije.....	31
2.1.3 Analiza akterjev v protiminskem delovanju v Srednji Aziji	32
2.1.3.1 Države v regiji Srednje Azije.....	32
2.1.3.2 Mednarodne vladne in nevladne organizacije	34
2.1.3.3 Donatorska skupnost.....	35
2.1.4 Izkušnje in povezave z ostalimi iniciativami uravnavanja oboroževanja in razoroževanja v Srednji Aziji in drugje.....	36
2.1.4.1 Iniciativa območja Srednje Azije brez jedrskega orožja	36
2.1.4.2 Koordinacijski svet za protiminsko delovanje v Jugovzhodni Evropi	38
2.2 Študija izvedljivosti Regionalnega telesa.....	40

2.2.1	Preliminarni namen in cilji organizacije ter analiza strategij Regionalnega telesa	40
2.2.1.1	Namen Regionalnega telesa	40
2.2.1.2	Cilji Regionalnega telesa.....	41
2.2.1.3	Temeljna strategija Regionalnega telesa	41
2.2.2	Preliminarna ocena virov in stroškovnih parametrov v Regionalnem telesu	43
2.2.2.1	Fizični viri	43
2.2.2.2	Finančni viri	44
2.2.2.3	Zaposleni	45
2.2.2.4	Upoštevanje nekaterih organizacijskih pojavov.....	47
2.2.3	Preliminarna ocena ravnanja s projektom, koordinacije, pravnih podlag in finančne ureditve	48
2.2.4	Predpostavke in dejavniki tveganja projekta	50
3	ORGANIZACIJA REGIONALNEGA TELESA V SREDNJI AZIJI	52
3.1	Vplivni dejavniki na organiziranje Regionalnega telesa	52
3.1.1	Pojmovanje in značilnosti zunanjih in notranjih vplivnih dejavnikov	52
3.1.2	Vplivni zunanji dejavniki za organiziranje Regionalnega telesa.....	54
3.1.2.1	Vrednote in splošna načela delovanja	54
3.1.2.2	Institucionalne razmere	55
3.1.2.3	Tržišče	58
3.1.3	Vplivni notranji dejavniki za organiziranje Regionalnega telesa	60
3.1.3.1	Strategija poslovanja	60
3.1.3.2	Kadrovska struktura	60
3.1.3.3	Program in diverzifikacija storitev	61
3.1.3.4	Velikost organizacije.....	61
3.1.3.5	Lokacija organizacije	62
3.1.3.6	Upravljanje in management	62
3.1.3.7	Tradicija	62
3.2	Organizacijska struktura Regionalnega telesa	63
3.2.1	Pojmovanje in značilnosti organizacijskih struktur	63
3.2.1.1	Tehnična struktura.....	63
3.2.1.2	Komunikacijska struktura	64
3.2.1.3	Motivacijska struktura.....	64
3.2.1.4	Oblastna struktura	65
3.2.1.5	Ravnalna struktura.....	66
3.2.1.6	Upravljalna struktura.....	67
3.2.2	Zadolžitve (dolžnosti, delovne naloge) Regionalnega telesa.....	68
3.2.3	Komunikacijska struktura v Regionalnem telesu	72
3.2.4	Motivacijska struktura v Regionalnem telesu.....	73
3.2.5	Oblastna struktura v Regionalnem telesu	76
3.2.5	Ravnalna struktura v Regionalnem telesu	76
3.2.6	Upravljalna struktura v Regionalnem telesu.....	78
3.3	Organizacijski procesi v Regionalnem telesu	79

3.3.1	Pojmovanje in značilnosti organizacijskih procesov	79
3.3.2	Planiranje poslovanja Regionalnega telesa	82
3.3.3	Planiranje organizacije Regionalnega telesa	83
3.3.4	Uveljavljanje organizacije Regionalnega telesa.....	84
3.3.4.1	Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih v Regionalnem telesu	84
3.3.4.2	Vodenje v Regionalnem telesu	87
3.3.5	Kontroliranje organizacije Regionalnega telesa.....	89
3.3.6	Kontroliranje poslovanja Regionalnega telesa.....	90
SKLEP		91
LITERATURA IN VIRI		94
PRILOGE		

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Pregled regionalnih organizacij in programov v Srednji Aziji.....	15
Tabela 2:	Pregled izbranih regionalnih organizacij in iniciativ v Srednji Aziji in njihove značilnosti.....	18
Tabela 3:	Priznana tveganja in nevarnosti na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji.....	29
Tabela 4:	Pregled osnovnih akterjev v protiminskem delovanju v Srednji Aziji glede na nivo delovanja	33
Tabela 5:	Pregled donatorske skupnosti in njihovih prispevkov v Afganistanu in Tadžikistanu v letu 2011	35
Tabela 6:	Triletna stroškovna projekcija temeljnega proračuna Regionalnega telesa pod okriljem OVSE pisarne v Tadžikistanu.....	44
Tabela 7:	Pregled osebja v sekretariatu Regionalnega telesa v začetnem triletnem obdobju ..	46
Tabela 8:	Pregled osnovnih in delnih delovnih nalog Regionalnega telesa	71
Tabela 9:	Pregled plač, dodatkov in ostalih kompenzacij za delo v okviru Regionalnega telesa kot projekta OVSE pisarne v Tadžikistanu	75

KAZALO SLIK

Slika 1:	Pregled držav članic v izbranih regionalnih organizacijah in iniciativah v Srednji Aziji.....	20
Slika 2:	Pregled organizacijske strukture v Koordinacijskem svetu za protiminsko delovanje v jugo-vzhodni Evropi	39
Slika 3:	Postopen razvoj regionalnega sodelovanja na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji	42
Slika 4:	Vplivni dejavniki na organiziranje struktur	53
Slika 5:	Pregled možnosti sodelovanja (obkroženo z rdečo) na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji na kratki rok	59
Slika 6:	Ravnalna organizacijska struktura	66
Slika 7:	Organizacijska oblika Sekretariata Regionalnega telesa.....	70

Slika 8: Formalni komunikacijski kanali v Regionalnem telesu.....	72
Slika 9: Hierarhična lestvica v Regionalnem telesu.....	76
Slika 10: Organigram ravnalne funkcije v Regionalnem telesu	77
Slika 11: Upravljalna struktura Regionalnega telesa	78
Slika 12:Upravljalno-ravnalni ali upravljalno-managerski proces	80

UVOD

V regijo Srednje Azije spada pet bivših republik Sovjetske zveze, in sicer Kazahstan, Kirgizija, Tadžikistan, Turkmenistan in Uzbekistan. Neodvisnost so dosegle šele po letu 1991, vendar pa dediščina sobivanja v nekoč skupni državi hote ali nehote ohranja njihovo medsebojno odvisnost (Vignard, Linekar, & Compagnion, 2007, str. 2). Skupne socio-ekonomske, politične in okoljske ranljivosti in njihova interakcija vodijo čezmejne in regionalne iniciative v Srednji Aziji (Kavalski, 2010, str. 7). Ne glede na prisotnost regionalnih organizacij in iniciativ v regiji pa ostaja dejstvo, da med državami primanjkuje učinkovitih dvo- in večstranskih institucij, ki bi uravnavale možne spore in izzive (Brill Olcott, 2005, str. 9). V magistrskem delu bomo arbitrarno v regijo Srednje Azije vključili tudi Afganistan, predvsem zaradi obravnavanja in razreševanja skupne problematike kot tudi interesa Organizacije za varnost in sodelovanje v Evropi (v nadaljevanju OVSE), da v vse večji meri razvije sodelovanje z Afganistanom in preko različnih iniciativ prispeva k njegovi stabilizaciji.

Glede na podatke s spletne strani Monitorja zemeljskih min in kasetnega streliva (angl. *Landmine & Cluster Munition Monitor*), programa civilne družbe na globalnem nivoju, ki spremlja omenjeno problematiko, je večina držav v regiji Srednje Azije onesnažena bodisi z zemeljskimi minami bodisi z neeksploziranimi in odvrženimi ubojnimi sredstvi (v nadaljevanju NUS). Onesnaženost je rezultat konfliktov in vojnih udejstvom, rezultat neplaniranih eksplozij skladišč streliva in uporabe min v mejnih območjih z namenom zaščite meja itd. Zaznavanje problematike pa se razlikuje od države do države v regiji. Posebej težavno je vprašanje min v mejnih območjih, predvsem zaradi čezmejnih vplivov, kot so ogrožanje človeških življenj, oviranje socio-ekonomskega razvoja obmejnih skupnosti, težavnost doslednega nadzora meddržavnih meja, nezmožnost izpolnjevanja mednarodno-pravnih obveznosti ter zmanjševanja zaupanja in zviševanje političnega nasprotovanja med sosednjimi državami v regiji zaradi omenjene problematike (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2009). Zaostreni odnosi držav v regiji, predvsem med Tadžikistanom in Uzbekistanom, onemogočajo dvostranski dialog med drugim tudi na področju protiminske problematike. Potreben je nov pristop, in sicer pomoč in posredovanje tretje strani.

Pri razreševanju minske problematike oziroma protiminskem delovanju v regiji Srednje Azije so vključene različne vladne in nevladne, mednarodne in nacionalne organizacije. OVSE, največja regionalna varnostno-politična organizacija na svetu, se je aktivno preko mer izgradnje zaupanja in varnosti (angl. *confidence and security building measures*) vključila v razreševanje problematike na regionalnem nivoju. Tako je OVSE leta 2005 v Tbilisiju in leta 2007 v Almatiju organizirala regionalni konferenci, na katerih se je potrdila potreba po sodelovanju in skupnem pristopu pri razreševanju problematike (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2005; International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2007). Dodatno je OVSE na prošnjo tadžiške vlade v letu 2004 preko svoje misije v Tadžikistanu pričel z operativno in tehnično podporo nacionalnega

programa protiminskega delovanja (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, b.l.-a). Konferenčne aktivnosti kot tudi aktivnosti v konkretni državi, tj. Tadžikistanu, in pa predvsem odsotnost kakršnegakoli napredka v dvostranskih pogovorih med Tadžikistanom in Uzbekistanom pri razreševanju problematike so pokazale potrebo po razvitju formalnega, večstranskega, medvladnega mehanizma sodelovanja v Srednji Aziji.

Na podlagi uspešne aplikacije regionalnega modela sodelovanja v protiminskem delovanju v Jugovzhodni Evropi (South-Eastern Europe Mine Action Coordination Council, 2013) ter Južni in Srednji Ameriki (Humanitarian Demining, 2011) je OVSE pisarna v Tadžikistanu v letu 2008 s pomočjo Mednarodne ustanove – fundacije za razminiranje in pomoč žrtvam min (angl. *International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance*, v nadaljevanju ITF) kot njenega implementacijskega partnerja razvila večfazni projekt »Razvoj regionalnega sodelovanja na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji« (Organization for Security and Cooperation in Europe – Centre in Dushanbe, 2008). Projekt se je začel izvajati v letu 2009. Končni cilj projekta je vzpostavitev in podpora delovanju Regionalnega telesa za koordinacijo in sodelovanje na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2009). Organizacija takega Regionalnega telesa bi v ožjem smislu omogočila vzpostavitev mehanizma za naslavljanje skupnih izzivov in interesov držav in ostalih akterjev v Srednji Aziji ter s tem odpravo zastojev pri dvostranskem razreševanju problematike; v širšem pa bi omogočila vzpostavitev temeljev in izhodišč za uravnavanje oboroževanja in razoroževanja v regiji.

Magistrsko delo bo v pomoč kot vodilo OVSE pisarni v Tadžikistanu in ITF pri dejanskem organiziranju Regionalnega telesa, ki bo v svoji končni naravi regionalna medvladna organizacija. Dodatno bo lahko magistrsko delo služilo kot uporabna študija primera na zunanjepolitičnem področju oziroma na področju mednarodnega sodelovanja na regionalni ravni z vidika iniciativ (humanitarnega) razoroževanja ter razvojne in humanitarne pomoči bodisi za slovenske državne organe (npr. Ministrstvo za obrambo, Ministrstvo za zunanje zadeve) bodisi za mednarodne organizacije (npr. OVSE ali Združene narode (v nadaljevanju OZN)).

Temeljni cilj magistrskega dela je oblikovati in predlagati model organizacije Regionalnega telesa za koordinacijo protiminskega delovanja v Srednji Aziji (Regionalnega telesa), ki bo služil kot podpora pri odločanju o ustanavljanju in delovanju le-tega znotraj projekta OVSE in kasneje neodvisno kot mednarodne organizacije. Delni cilji v magistrskem delu so naslednji:

- opredeliti podlage za regionalno sodelovanje z vidika teorije in prakse mednarodnih odnosov in mednarodnega prava,
- opredeliti ključne regionalne medvladne organizacije in iniciative v Srednji Aziji,
- opredeliti študiji utemeljenosti in izvedljivosti organizacije Regionalnega telesa, in
- razviti in opredeliti organizacijo Regionalnega telesa tako z vidika organizacijskih struktur kot tudi organizacijskih procesov.

Za dosego temeljnega cilja bomo preučili in predlagali:

- temelje regionalnega sodelovanja nasploh in v Srednji Aziji, kar bo omogočilo razumevanje – vzpostavitev in delovanje – mehanizmov (organizacij, programov in iniciativ) regionalnega sodelovanja v Srednji Aziji. Poiskali bomo odgovore na delovna vprašanja, kot so: Kakšni so pogoji za njihov nastanek in delovanje? Kakšna so njihova področja delovanja? Kako jih je moč razviti? Kakšne so njihove lastnosti, značilnosti, zlasti glede na organizacijske strukture in procese? Kakšni so njihove posebnosti? Kaj deluje in kaj ne deluje v Srednji Aziji z vidika organiziranja?
- problematiko protiminskega delovanja v regiji, različne načine razreševanja le-te, delovanje in vlogo OVSE na tem področju in predvsem utemeljiti potrebo po sodelovanju držav v Srednji Aziji in vzpostavitvi regionalne organizacije za razreševanje skupnih in lastnih izzivov povezanih z obravnavano problematiko. Poiskali bomo odgovore na delovna vprašanja, kot so: Ali problem obstaja? Kakšna je njegova narava? Kako se na problem odzivajo države v Srednji Aziji? Kakšna je sedanja in potencialna vloga OVSE? Kdo so prisotni akterji in kakšna je njihova vloga pri razreševanju problematike? Kakšne so izkušnje ostalih regionalnih iniciativ na področju razoroževanja v regiji in izven? Ali je te izkušnje moč prenesti na področje protiminskega delovanja in regionalnega sodelovanja v Srednji Aziji?
- okvire za izvedbo Regionalnega telesa. Poiskali bomo odgovore na delovna vprašanja, kot so: Kakšen naj bo osnovni namen in cilji Regionalnega telesa? Kako naj deluje? Kakšni bodo stroški njegovega delovanja? Kakšni naj bodo ostali organizacijski viri? Kako naj se projekt vzpostavitve Regionalnega telesa izvede? Kakšna je pravna podlaga? Kakšne so predpostavke in tveganja za njegovo vzpostavitev in delovanje?
- teorijo organizacije z vidika vplivnih dejavnikov na organiziranje združbe, organizacijskih struktur in procesov z namenom konkretne opredelitve organizacije in zagotovitve smotrnega delovanja regionalne organizacije, tj. Regionalnega telesa.
- model organizacije Regionalnega telesa. Slednji bo na začetku deloval kot mednarodni program pod okriljem OVSE in kasneje kot mednarodna medvladna in neprofitna organizacija.

Pri vzpostavitvi Regionalnega telesa se postavljata v ospredje dva izziva. Prvi se dotika delovanja organizacije v mednarodnem (meddržavnem) okolju in zahteva razumevanje organizacije z vidika mednarodnega prava, norm in prakse delovanja v mednarodnih odnosih. Tako je delovanje vsake takšne organizacije v svoji naravi politično. Drugi pa vsebuje elemente ekonomsko-poslovne vede, tj. smotrne vzpostavitve in delovanja mednarodne in neprofitne organizacije.

Magistrsko delo sestavljajo tri poglavja. Prvo opredeljuje podlage za regionalno sodelovanje in značilnosti regionalnih oziroma mednarodnih vladnih organizacij z vidika teorije in prakse mednarodnih odnosov in mednarodnega prava; prav tako vsebuje študijo regionalnih medvladnih organizacij in iniciativ v Srednji Aziji.

Drugo poglavje predstavlja študiji, ki opredeljujeta utemeljenost in izvedljivost organizacije Regionalnega telesa. Kot osnovo za študiji bomo uporabili model, ki ga uporablja OVSE v okviru priročnika za razvoj, usklajevanje in načrtovanje projektov (Lust, Vai, & McGreevy, 2010).

Tretje poglavje opredeljuje organizacijo Regionalnega telesa, in sicer z vidika vplivnih dejavnikov, organizacijskih struktur in organizacijskih procesov – planiranja, uveljavljanja in kontroliranja. V magistrskem delu se ne bomo dotikali področja (neformalnega in formalnega) oblikovanja organizacijske kulture podjetja, ki je običajno poleg strukture in procesov tretji vidik organizacije; osnovni razlog za to je predvsem (številčno) omejen obseg dela. Kot osnovo za urejanje (vzpostavljanje, oblikovanje) organizacije Regionalnega telesa bomo uporabili model organizacije kot strukture (statični vidik) in procesa (dinamični vidik) (Lipovec, 1987) v okviru razvite teorije organizacije (splošna teorija organizacije združb). Model bomo nadgradili s celotnim upravljalno-managerskim procesom, ki vključuje tako poslovanje (planiranje, kontrola) kot organizacijo (planiranje, uveljavljanje, kontrola) (Rozman & Kovač, 2012, str. 59).

V magistrskem delu bomo enakovredno uporabljali pojma Regionalno telo za koordinacijo protiminskega delovanja v Srednji Aziji in Regionalno telo, tj. daljšo in krajšo obliko imena organizacije, ki jo želimo vzpostaviti.

1 REGIONALNO SODELOVANJE IN ORGANIZACIJE

Vsesplošno mednarodno sodelovanje je postalo v sodobnih razmerah nepogrešljiva sestavina življenja ljudi in narodov ter živahna aktivnost držav in številnih mednarodnih organizacij (Simoniti, 1985, str. 9). Kljub temu da imajo države danes še vedno osrednji položaj v strukturi mednarodne skupnosti, pa smo priča razvoju in vplivu raznih subjektov v mednarodnih odnosih. Tako organizacije, ki so jih ustanovile države z mednarodnimi pogodbami, posegajo v ključna vprašanja mednarodnih odnosov, kot so zagotovitev mednarodnega miru in varnosti, pa tudi razvoj in krepitev političnega, ekonomskega in funkcionalnega sodelovanja med državami (Benko, 2000, str. 175).

Globalni ekonomski in politično-varnostni dejavniki delujejo v smeri privlačnosti ideje regionalizma na makro, mezo in mikro ravni, ki poleg bolj splošne ideje o medsebojni odvisnosti vsebuje občutek o regionalni povezanosti. Prav tako pa lahko služi kot organizacijski okvir za naslavljanje skupnih interesov v regiji (Farrell, Hettne, & Langenhove, 2005, str. 51–53). V povezavi z opredelitvijo regije lahko hitro odkrijemo, da nas enostavna ozemeljska opredelitev ne privede daleč; določitev regije mora namreč vključevati skupne značilnosti, interakcijo in od tod možnost sodelovanja (Farrell, Hettne, & Langenhove, 2005, str. 10). Ključ regionalizma je v zasledovanju in podpiranju skupnih ciljev na enem ali več bistvenih vprašanjih. Vsebina regije oziroma regionalnega sodelovanja pa je na koncu koncev odvisna od tega, kaj države in ostali akterji naredijo iz nje (Farrell, Hettne, & Langenhove, 2005, str. 24).

1.1 Teorija mednarodnih odnosov in regionalno sodelovanje ter organizacije

1.1.1 Regionalna dimenzija v teoriji mednarodnih odnosov

Regionalizem je postal razširjena značilnost mednarodnih odnosov, saj je v zadnjih desetletjih postal ena izmed sil, ki izzivajo tradicionalno osrednjo vlogo držav v mednarodnih odnosih (Baylis, Owens, & Smith, 2008, str. 308). Mednarodne politike regionalnih prostorov niso nujno drugačne v osnovi ali značilnostih od mednarodnih politik in teorij ostalih prostorov. Z drugimi besedami to pomeni, da specifična regionalna dimenzija v teoriji mednarodnih odnosov kot taka ne obstaja. Če želimo preučevati pojav na regionalni ravni, lahko vzamemo in uporabimo standardni nabor splošnih teorij mednarodnih odnosov (Farrell, Hettne, & Langenhove, 2005, str. 38–39).

Vendar pa se v tem poglavju ne bomo osredotočili na pregled standardnega nabora teoretičnih osnov teorije mednarodnih odnosov in njihove povezave z regionalno dimenzijo, temveč na spoznanja v teoretičnem okviru t. i. novega regionalizma (angl. *new regionalism*). Njene meta-teoretične osnove najdemo v (Hettne & Söderbaum, 2000):

- globalni socialni teoriji,
- družbenem konstruktivizmu, in
- primerjalnih regionalnih študijah.

Novi regionalizem, ki poteka vse od poznih osemdesetih naprej, je bolj nekakšen odziv na nove oblike globalizacije v večpolarnem svetu po koncu hladne vojne (Baylis, Owens, & Smith, 2008, str. 311). Preučevanje novega regionalizma poudarja stopnjo, do katere je regionalizem skrajno zapleten in dinamičen proces, sestavljen iz ne samo ene, temveč serije interakcij in pogosto tekmovalnih logik – logike ekonomske, tehnološke in družbene integracije, logike tekmovanja na področju politike in moči, logike varnosti (tako med državami in družbami) ter logike identitete in skupnosti. Na regionalizem lahko še najbolje gledamo kot na nestabilen in nedoločen proces več tekmujočih logik brez prevladujoče teleologije in enotne končne točke (Farrell, Hettne, & Langenhove, 2005, str. 39–41), pri čemer je pogosto v ospredju pozornosti politična ambicija vzpostaviti regijsko koherentnost in regijsko identiteto. Novi regionalizem je tako uvedel holistični termin, t. i. regionalnost (angl. *regionness*). Stopnja »regionalnosti« določa položaj določene regije z vidika regijske koherentnosti.

Hettne in Söderbaum (2000) opredelita pet stopenj regionalnosti:

- **Regionalni prostor** je geografsko območje, bolj ali manj omejeno z naravnimi fizičnimi ovirami, na primer podkontinent Južne Azije. Prostor družbeno organizirajo ljudje, na začetku v izoliranih skupnostih, vendar z vzpostavljenimi medlokalnimi odnosi.

- **Regionalni kompleks** (angl. *regional complex*) implicira vedno bolj razširjene medlokalne odnose med človeškimi skupinami. Takšni odnosi embrionalne medsebojne odvisnosti sestavljajo varnostni kompleks, v katerem so sestavne enote, ponavadi države, medsebojno odvisne in vplivajo na celotno stabilnost regionalnega sistema.
- **Regionalna družba** je lahko organizirana ali spontana in je osnovana na kulturnih, ekonomskih, političnih in vojaških področjih. V primeru bolj organiziranega sodelovanja je regija opredeljena s spiskom držav, ki sodelujejo v regionalni organizaciji. Bolj organizirano regijo lahko opredelimo kot t. i. formalno regijo v nasprotju s procesom regionalizacije od spodaj.
- **Regionalna skupnost** se oblikuje, ko trajen organizacijski okvir (formalen ali manj formalen), širi in spodbuja družbeno komunikacijo in konvergenco vrednot.
- **Regionalna institucionalizirana skupnost** (angl. *polity*) ima določeno in stalno strukturo odločanja in močno zmožnost delovanja kakor nacionalna država. Ključni področji za regionalno intervencijo sta reševanje konfliktov (zlasti znotraj nekdanjih držav) in nastajanje in razvoj blaginje (v smislu regionalnega ravnotežja). Ta proces je podoben, vendar ne enako kot vzpostavljanje države in gradnja nacije. Z močno regionalno civilno družbo in akumulacijo družbenega kapitala bo manj potrebe za regijo-državo.

Teh pet stopenj regionalnosti lahko navidezno izraža določeno evolucijsko logiko. Te različne stopnje lahko dejansko predstavljajo povsem verjetno razlago razvoja regionalizma z zgodovinskega vidika. Vendar pa osnovna ideja ni predlagati stopenjsko teorijo, saj ni ničesar determinističnega ali inherentno evolucionističnega, povezanega z regionalizmom. Prav nasprotno, ker so regionalizmi politični in družbeni projekti, ki jih oblikuje človek, da bi preoblikoval ali spremenil obstoječe strukture, lahko enako kakor projekti nacionalnih držav propadejo. Še več, povečana vzajemna odvisnost lahko postane vir konflikta. Kot kažejo izkušnje iz Evrope, gresta integracija in reintegracija z roko v roki. Rezultat so prav lahko zmanjšane stopnje regijskosti in situacija, v kateri prevladuje konflikt pred sodelovanjem in kjer prevladujejo ostale dinamike, kot na primer globalizacija, izgradnja narodov in fragmentacija (Hettne & Söderbaum, 2000, str. 457–472).

1.1.2 Mednarodne institucije in teorija mednarodnih organizacij

Zgodovina mednarodnih odnosov priča, da klasični mehanizmi urejanja mednarodnih odnosov, kot je dvostranska diplomacija, niso več zadoščali intenzivnosti, prepletenosti in kontinuiteti odnosov med državami. Kompleks skupnih konvergentnih in komplementarnih interesov ter potreb držav je priklical nastanek posebnih struktur s permanentno delujočimi organi, relativno stabilnim članstvom in formalno-pravno podlago, ki naj bi na eksplicitno določenih območjih bodisi univerzalno bodisi regionalno uresničevale naloge politične, ekonomske, kulturne, humanitarne in funkcionalne narave (Benko, 2000, str. 175).

Da bi države dosegle mednarodni red, so vzpostavile mednarodne institucije, ki so opredeljene kot središčne točke sodelovanja (Baylis, Owens, & Smith, 2008, str. 100). Benko opozarja, da se v laičnem razumevanju mednarodnih odnosov pojem mednarodnih

institucij najpogosteje oži na mednarodne (vladne in nevladne) organizacije, čeprav sodijo vanj tudi nekatere druge, od mednarodnih organizacij celo starejše oblike tako formalnega kot neformalnega urejanja mednarodnih interakcij, ki so bodisi »zraščene« s prakso mednarodnih organizacij ter s tem tudi manj vidne, bodisi se jim prisoja nekakšno samoumevnost kot delu tradicionalne obravnave mednarodnega pojava (Benko, 2000, str. 171).

Mednarodne organizacije, kakršna je OZN, so telesa, ki imajo osebje, upravo in pisma z glavo. Mednarodne institucije lahko obstajajo brez vsake organizacijske strukture – Ottavska konvencija iz leta 1997, ki prepoveduje protipehotne mine, je institucija, vendar ni nobene uprave za protipehotne mine. Toda mnoge institucije imajo kljub temu organizacijske dimenzije. Svetovna trgovinska organizacija je institucija z močno organizacijsko strukturo. Medtem ko lahko institucije obstajajo brez organizacijske dimenzije, pa mednarodne organizacije ne morejo obstajati brez institucionalnega ogrodja, saj že njihov obstoj predpostavlja vnaprejšnji sklop pravil, norm in načel, ki jih pooblašajo, da delujejo, in za zagotavljanje katerih so zadolžene. Če se države nikoli ne bi sporazumele za Ustanovno listino OZN, bi organizacija preprosto ne mogla obstajati, kaj šele delovati (Baylis, Owens, & Smith, 2008, str. 100–101).

V nadaljevanju bomo predstavili teoretično osnovo mednarodnih (vladnih) organizacij kooperativnega in integrativnega tipa (znotraj okvirja teorije mednarodnih vladnih organizacij). S tem bomo tudi opozorili na kontinuiteto, ki obstaja med institucionalizacijo procesov sodelovanja in združevanja (Benko, 2000, str. 192).

Teorija mednarodnih vladnih organizacij kooperativnega tipa pod vplivom t. i. realističnega razmišljanja v mednarodnih vladnih organizacijah vidi predvsem koristi, ki jih dajejo v prid urejevanju mednarodnih gospodarskih, političnih in drugih odnosov z uporabo načel prostovoljnosti pristopa in konvergence interesov. Poenostavljeno to pomeni, da so mednarodne vladne organizacije v bistvu instrument, namenjen koordinaciji dejavnosti držav, ki jih ustanavljajo (Benko, 2000, str. 193). Pri tem je takšna organizacija zgolj vsota držav, pri čemer se države svoji suverenosti ne odpovedo ter sprejemajo odločitve na konsenzualni način.

Teorija mednarodnih vladnih organizacij integrativnega tipa nasprotno pod vplivom t. i. idealističnega razmišljanja izhaja iz domneve, da nastanek mednarodnih vladnih organizacij že pomeni pot k preoblikovanju mednarodne skupnosti, odpravi njene kaotičnosti in, v njegovi skrajni verziji, da pojav in dejavnost mednarodnih vladnih organizacij skupaj s pojavom in širjenjem mednarodnih nevladnih organizacij odpira pot k nastajanju mednarodne civilne oziroma svetovne družbe (Benko, 2000, str. 193). Takšna mednarodna vladna organizacija je več kot zgolj vsota svojih delov (držav), je lat. *sui generis*; države predajo del suverenosti na organizacijo oziroma organe te organizacije, ki ima tudi svojo distinktivno pravno voljo.

1.2 Značilnosti mednarodnih in regionalnih vladnih povezovanj in organizacij

1.2.1 Opredelitev mednarodne organizacije

Najširše bi lahko mednarodne organizacije opredelili kot ustanove, ki jih ustanavljajo države, organizacije, institucije ali posamezniki z namenom uresničevanja skupnih interesov na mednarodni ravni (Simoniti, 1985, str. 29). Mednarodne organizacije kot eden izmed transnacionalnih delovalcev posedujejo specifične zmogljivosti in pomembne politične prednosti, kot so na primer programska specializiranost, obvladovanje informacij, visok položaj in ugled, učinkovito komuniciranje. Te zmogljivosti omogočajo, da si pridobijo podporo za svoje vrednote (zaradi zasledovanja posebnih ustanovnih ciljev) in da vplivajo na vlade in druge delovalce preko političnega procesa (Baylis, Owens, & Smith, 2008, str. 184–185).

Dandanes razvrščamo mednarodne organizacije v dve skupini: medvladne in nevladne. Samo prve imajo lastnosti subjektov mednarodnega prava. Kadar v mednarodnem pravu govorimo o mednarodnih organizacijah, gre za organizacije, ki so jih ustanovile države (imajo torej medvladno naravo) (Türk, 2007, str. 313).

1.2.2 Pogoji za nastanek in delovanje mednarodne vladne organizacije

Po Benku (2000) bi kot ključna pogoja za nastanek mednarodne vladne organizacije opredelili:

- eksplicitno priznana konvergentnost interesov in potreb držav, ki se zanjo odločajo, in
- utemeljenost na simetrični porazdelitvi moči in prostovoljnem članstvu v mednarodni vladni organizaciji.

Pri tem je razumljivo, da mora mednarodna organizacija to konvergentnost vselej upoštevati in da mora le na tem temelju dosegati soglasje svojega članstva, ne samo takrat, ko gre za uresničevanje skupnih potreb in nalog, tako kot je opredeljeno v njeni ustavi ali v kakšnem drugem pravnem aktu statutarne narave, namreč tudi tedaj, ko gre za razširitev konvergentnosti interesov, kar je po našem mnenju imanentno sleherni mednarodni vladni organizaciji. Ta konvergentnost tvori njeno socialno bazo, od katere se ne sme oddaljiti. Zaradi tega mora biti mednarodna vladna organizacija v svojih ravnanjih previdna ter se izogniti tveganju, da bi se tem mejam približala (Benko, 2000, str. 180).

Hkrati pa je s konvergentnostjo interesov in potreb povezana simetrična porazdelitev moči znotraj mednarodne vladne organizacije. Če torej pride do nihanj v političnem ravnotežju, nastanejo motnje v funkcioniranju mednarodnih organizacij, nato krize in končno konflikti, ki jim sledi dezintegracija (Benko, 2000, str. 180). Da bi se izognili takšnim nevarnostim in

zmanjšali tveganja za obstoj mednarodnih organizacij, je v njihovi institucionalni zgradbi potrebno določiti glavne parametre za proces odločanja ter tako zagotoviti, da neka država ali pa skupina držav ne bo vsiljevala svoje volje drugim državam članicam. V tej zvezi je zlasti pomembna glasovalna procedura (Benko, 2000, str. 181). V ustanovnih aktih mednarodnih vladnih organizacij obstajajo določila o načinih njihovega odločanja, ki variirajo: nekatere sprejemajo sklepe na temelju soglasja vseh članic, druge s t. i. kvalificirano večino. Na splošnem bi bilo mogoče trditi, da se princip soglasja uporablja v tistih zadevah, ki so temeljnega pomena za koncept in prakso uveljavljanja suverenosti, kar se najpogosteje dogaja na območju t. i. visoke politike, medtem ko je inštitut kvalificirane ali pa enostavne večine namenjen t. i. nizki politiki¹. Vsekakor pa so mednarodne vladne organizacije razbremenjene pravice odločanja. V večini primerov imajo moč sprejemati priporočila, ki niso obvezujočega značaja (Benko, 2000, str. 191).

Velja tudi upoštevati, da je proces uresničevanja nalog neke mednarodne vladne organizacije politični proces, ki ga sestavlja dialektična kombinacija elementov kooperacije in tekmovanj med državami-članicami, kjer velja vselej računati s poskusi uveljavitve partikularnih interesov posameznih držav. Zaradi tega je treba elemente kooperacije urejati ne samo z vztrajanjem na formalno določenih okvirih v mehanizmu odločanja, marveč tudi s spoštovanjem političnih pravil igre. Najbolj prihaja to spoštovanje do izraza v funkciji pogajanj med državami članicami neke mednarodne vladne organizacije, kjer je mogoče dosegati konsenz zlasti s spoštovanjem in uporabo principa reciprocitete med njimi, da bi se ustvarila potrebna širina konsenza, kajti od nje je odvisna uresničitev sprejetih sklepov (Benko, 2000, str. 181).

1.2.3 Ustanovitev mednarodnih vladnih organizacij

Mednarodne organizacije so ustanovljene z mednarodnimi pogodbami s strani treh ali več držav, ki imajo različna imena (ustanovna listina, statut, pakt itd.). Za potrebe mednarodnopravne razprave se za ustanovne akte mednarodnih organizacij (mednarodne pogodbe) pogosto uporablja generični termin statut. S statutom se določi pravna sposobnost mednarodne organizacije, ki je povezana s cilji in naravo organizacije. Drugače kot pri suverenih državah, kjer v dvomu o pravni sposobnosti velja predpostavka suverenosti, pa pri mednarodnih organizacijah velja, da so pravna sposobnost in pristojnosti organizacije, določene s statutom, ki ga je potrebno razlagati in uporabiti v primeru dvoma (Türk, 2007, str. 313–314; Simoniti, 1985, str. 29).

Türk (2007) opredeljuje mednarodno pogodbo kot vsak sporazum med subjekti mednarodnega prava, ki izraža njihovo soglasje volje in s tem določa njihove pravice in obveznosti. Mednarodne pogodbe lahko sklepajo države, mednarodne organizacije in drugi

¹ Koncept »visoke politike« obsega vse zadeve, ki so vitalne za samo preživetje države, in sicer vprašanja nacionalne in mednarodne varnosti. Concept »nizke politike« pa se uporablja kot njeno nasprotje (Baylis, Owens, & Smith, 2008, str. 165).

subjekti mednarodnega prava v okviru svoje pravne sposobnosti. Mednarodno pogodbo običajno sestavljajo preambula, glavno besedilo in dodatki (dodatni sporazumi, spiski, pojasnila glede razlage itd.); pri čemer mednarodno pravo ne predpisuje oblike v kateri naj se sklepajo mednarodne pogodbe (Türk, 2007, str. 243–244).

Na splošno morajo imeti mednarodne organizacije ustanovne dokumente, ki določajo njihove cilje, pravila postopkov, ki zamejujejo način ravnanja, sekretariat, ki je predan položaju in identiteti organizacije, pretekle odločitve, ki predstavljajo merilo za prihodno politiko, in procese medsebojnega delovanja, ki socializirajo nove udeležence. Vse te značilnosti na sistemski ravni so del razlage ravnanja članov in tako političnih izidov ne bodo določali samo začetni cilji članov. Trditev, da mednarodne organizacije tvorijo sisteme, je potrditev tega, da so politično pomembne in da globalne politike ni mogoče skrčiti zgolj na meddržavne odnose (Baylis, Owens, & Smith, 2008, str. 182).

Regionalne organizacije imajo status mednarodne organizacije in s tem status pravne osebe, ki je podvržena mednarodnem pravu. Takšna pravna sposobnost je potrebna za izvajanje njenih nalog in ciljev na ozemljih držav članic organizacije. Tako lahko organizacija uveljavlja pravice pravne osebe, in sicer: a) sklepanje sporazumov, b) nakup nepremičnin in razpolaganje z njimi, c) nastopanje na sodiščih in arbitrarnih sodiščih, in d) odprtje bančnih računov in izvajanje finančnih transakcij. Dodatno pa jim njihov pravni statusi daje naslednje privilegije in koristi: a) lastninska in sodna imuniteta, b) oprostitev davkov in carin, in c) zaščita pred nekaterimi tveganji, ki izhajajo iz sprememb zakonodaje držav članic.

Benko (2000) poudarja, da mora biti za ustanovitev kake mednarodne vladne organizacije v mednarodni pogodbi ali kakršnemkoli pravnem aktu, ki ima tak značaj, opredeljeno naslednje: a) njeni cilji in naloge, b) področje delovanja, c) organizacijska struktura, in d) proces in načini odločanja. Organizacijska struktura, ki je ustvarjena za ta namen, je relativno trajna in prirejena avtonomnosti delovanja organizacije. Taka avtonomnost se v določenih primerih izkazuje v distinktivni pravni volji neke mednarodne vladne organizacije, ki se kot taka razlikuje od pravne volje držav – ustanoviteljic oziroma članic.

Morda je na tem delu treba omeniti, da je temeljni vir oziroma najpomembnejši akt za mednarodno pogodbeno pravo, ki opredeljuje sklepanje mednarodnih pogodb, Dunajska konvencija o pogodbenem pravu iz leta 1969 (Türk, 2007, str. 246). Slednja poleg karakteristik, ki jih je opredelil Benko, za ustanovitev mednarodne organizacije v mednarodni pogodbi določa še naslednje možne karakteristike: a) podpisnika pogodbe (običajno pooblaščen predstavnik države), b) časovno komponento (začetek veljavnosti pogodbe, prenehanje veljavnosti ipd.), c) pridržke (rezerve), d) pristojno sodišče in pravo (za razreševanje morebitnih sporov), e) razmerje med pogodbo in tretjimi državami, f) spremembe in dopolnitve pogodbe, in g) ničnost, prenehanje in suspenz uporabe pogodbe (Türk, 2007, str. 241–277).

Kot nadgradnjo mednarodnega pogodbenega prava pa si velja zapomniti, da si v okviru notranjega prava mednarodne organizacije vsaka od njih uredi in izgradi svojo notranjo strukturo, ki vključuje administrativno in finančno organizacijo. Določila notranjega prava kake mednarodne vladne organizacije so namenjena naslednjim ciljem: ustvariti pogoje za delo njenih organov, urejati odnose med organizacijo ter njenimi uslužbenci, utrjevati njeno kompetenco na fizičnem območju, ki ga zaseda (Benko, 2000, str. 191).

1.2.4 Tipologija mednarodnih vladnih organizacij

Mednarodne organizacije se med seboj razlikujejo tako po svojih mandatih in dejavnostih kot tudi po svojih pravnih značilnostih. Türk (2007, str. 318–320) navaja in opredeli naslednje najbolj značilne razvrstitve mednarodnih vladnih organizacij:

- Po **širini članstva** so mednarodne organizacije univerzalne (npr. OZN), regionalne (npr. NATO ali OVSE) ali pa organizacije zainteresiranih držav (npr. OPEC).
- Po **odprtosti** se organizacije precej razlikujejo. Ločimo popolnoma odprte, polodprte in zaprte mednarodne organizacije. Če dandanes težko govorimo o popolnoma odprtih mednarodnih organizacijah na podlagi prijave, pa je članstvo v polodprtih organizacijah, tj. na podlagi izpolnitve določenih občin pogojev in ob izpolnitvi potrebnega postopka, precej običajno. Izpolnitev geografskih ali kakšnih drugih kriterijev je značilnost članstva v zaprtih organizacijah.
- Po **trajnosti** je večina organizacij ustanovljena za nedoločen čas. Začasnost, ki bi bila predvidena s statutom, je izjema.
- Po **delovnem področju** se mednarodne organizacije precej razlikujejo. Nekatere med njimi opravljajo pretežno politične naloge (Arabska liga, Afriška unija), druge imajo prvenstveno varnostno funkcijo (NATO, OVSE), tretje se opredeljujejo kot tehnične (Svetovna zdravstvena organizacija, Mednarodna organizacija za civilno letalstvo), četrte imajo finančno naravo (Mednarodni denarni sklad, Svetovna banka), pete naravo ekonomskih integracij (Evropska skupnost) itd. Te delitve so utemeljene na mandatih, ki jih imajo organizacije določene v svojih statutih. Upoštevati pa je treba tudi, da vse mednarodne organizacije delujejo v mednarodnem okolju, ki je v svoji naravi politično, in da zato nobena med njimi ni brez političnih vidikov.
- Po **naravi pooblastil** ima velika večina mednarodnih organizacij posvetovalno (deliberativno) naravo. Njihova naloga je omogočiti posvetovanja med državami in sprejemati priporočila. Mednarodne organizacije sprejemajo tudi obvezujoče sklepe, na primer tehnične narave. Obvezujoči sklepi, ki jih sprejema Varnostni svet OZN, so politični in imajo prisilno naravo. Posebna kategorija je Evropska unija, organi katere sprejemajo odločitve, ki veljajo neposredno v pravnih sistemih držav članic.

Podobno, vendar z drugimi besedami, klasificira mednarodne organizacije tudi Benko (2000), in sicer po naslednjih kriterijih:

- **objektu delovanja**, ki razločuje med splošnimi in posebnimi mednarodnimi vladnimi organizacijami,
- **pristojnostih**, ki jih posedujejo, in po katerih jih deli na kooperativne in integrativne, in
- **območju delovanja** (v geografskem smislu), kjer gre za mednarodne univerzalne in regionalne medvladne organizacije.

Predložena tipologija mednarodnih organizacij ponazarja njihovo raznovrstnost in skupne značilnosti. Seveda pa je sleherna mednarodna organizacija samostojen subjekt mednarodnega prava, zato si je treba ogledati značilnosti (najpomembnejših) organizacij individualno (Türk, 2007, str. 320).

1.2.5 Specifičnost regionalnih povezovanj in organizacij

V začetku 21. stoletja smo priča intenzifikaciji (procesov) regionalizma po vsem svetu. Govorimo o globalizaciji regionalizma kot o novem, pristnem svetovnem ekonomskem in političnem fenomenu, ki ima pomemben vpliv na različna problemska področja (Farrel, Hettne, & Langenhove, 2005, str. 269). Obnovljeni interesi regionalizma pričajo o premikih k bolj poglobljenim sodelovalnim ureditvam in okrepljeni integraciji sosednjih držav bodisi v okvirih formalnega ali neformalnega sodelovanja. Medsebojna interakcija in integracija oblikujeta novo globalno politično pokrajino, ki je precej drugačna od Vestfalskega mednarodnega sistema. Globalizacija in regionalizacija izzivata ključne Vestfalske postavke: državno suverenost, državljanstvo in teritorialno omejitvev (Farrel, Hettne, & Langenhove, 2005, str. 1).

V zvezi z regionalnimi vladnimi organizacijami ustanovna listina OZN v VIII. poglavju, ki sicer vzpostavlja razmerje med OZN in regionalnimi organizacijami, opredeljuje termin (Regionalni dogovori) dovolj široko, da vključuje vse vrste organiziranja držav, ki ima minimalno mero geografske opredelitve (Türk, 2007, str. 384–385). Prav tako ustanovna listina OZN ne pojasnjuje pojma regija, ki bi lahko služil opredelitvi regionalnih organizacij. Regije so različnih velikosti in lahko obsegajo celine, dele celin ali več celin. Najstarejša med regionalnimi organizacijami, Arabska liga, obsega obširno območje delov Azije in Afrike. OVSE obsega še širše območje treh celin, Evrope, Severne Amerike in Azije, in vključuje vse evropske, del azijskih in ameriških držav. Ta fleksibilnost je razumljiva, saj se regionalne organizacije oblikujejo zaradi potreb političnega, varnostnega ali ekonomskega sodelovanja, ne le zaradi geografske bližine. Regionalne organizacije tudi nastopajo na globalnem prizorišču in se medsebojno posvetujejo (Türk, 2007, str. 385).

Glede na širok spekter potreb po povezovanju in integraciji na regionalnem nivoju, pa akterji – zunanji in notranji v regiji, nacionalni in nadnacionalni – zaznavajo vsaj naslednje motive in koristi (Farrel, Hettne, & Langenhove, 2005, str. 20–21):

- **Upravljanje (angl. *governance*) s skupno problematiko** – Regionalna problematika potrebuje regionalne rešitve, pri čemer je regionalni nivo optimalen za učinkovito in uspešno delovanje.
- **Akumuliranje virov** – Narave regionalnega delovanja, torej razreševanja problematike na regionalnem nivoju, omogoča cenovne učinkovitosti (angl. *cost-efficiency*) in cenovne koristnosti (angl. *cost-benefit*) pridobivanja, razvijanja in uporabljanja skupnih virov. To je pomembno zaradi opolnomočenja (angl. *empowerment*) in povečanja kapacitet regionalnih akterjev ter s tem povezane (pričakovane) sposobnosti delovanja.
- **Odzivnost na lokalne krize** – Regionalne institucije izpolnjujejo politična in tehnična pričakovanja ustanoviteljic tudi z boljšim odzivanjem na lokalne krize, ki imajo potencialno grožnjo prelivanja preko meja na eno ali več držav v regiji. Pri tem je treba poudariti politično sprejemljivost in zaželenost posredovanja oziroma odzivanja regionalnih akterjev na lokalne krize.
- **Izgradnja zaupanja (angl. *confidence building*)** – V odnosih med državami v regiji od antagonizma do soobstajanja in nenazadnje do sodelovanja. Ekonomske, tehnološke, politične in kulturne povezave stabilizirajo odnose, medtem ko izmenjava ljudi in informacij izgrajuje medsebojno zaupanje. Regionalizem je tako med drugim sredstvo za zmanjšanje napetosti med državami ali celo pomiritev.
- **Rast regionalne identitete** – Regionalno povezovanje in integracije zavedno ali nezavedno služijo medkulturni konvergentnosti.
- **Forum za interakcijo in postavljanje dnevnega reda (angl. *agenda-setting*)** – Regionalno sodelovanje in organizacije omogočajo predvsem manjšim državam sedež pri pogajalski mizi ter tako tudi vključevanje v širše regionalne skupine držav z enakimi interesi.
- **Prestiž v mednarodnih odnosih** – Regionalizem konec 20. in v začetku 21. stoletja doživlja razcvet. Lahko bi rekli, da gre za pozitiven, naraščajoč trend ustanavljanja in razvijanja regionalnih institucij. Do neke mere lahko torej tudi rečemo, da je vključevanje v procese regionalizma pač zgolj posnemanje ostalih držav in/ali regij. Sodelovanje, ustanavljanje in celo lokacija sedeža regionalne institucije so stvari prestiža in celo ekonomije.
- **Mobilizacija virov** – Regionalno povezovanje in integracija sta kakor demokratizacija projekt, ki privlači humanitarna in razvojna sredstva predvsem zunanjih akterjev (na primer zahodnih držav donatork). Vendar pa niso pomembni samo finančni viri; mednarodno sodelovanje in pomoč v obliki tehničnega znanja in zmogljivosti omogočata, da se države učijo od ponujene pomoči in izkušenj drugih.

Kako se torej glede na zaznane koristi in omejitve prenesejo v ustanovitev, oblikovanje in delovanje regionalne organizacije? V osnovi lahko uporabimo naslednjo (ustanovno) tipologijo regionalnih organizacij zasnovanih za obravnavanje regionalnih vprašanj (Farrell, Hettne, & Langenhove, 2005, str. 60–65):

- **Prvi tip regionalnih organizacij** predstavlja tehnične organizacije, ki jim delegirajo upravljanje regionalnih vprašanj tehnične narave (tj. brez pomembnejšega vpliva na socio-ekonomsko ravnovesje) ali izvajanje političnih dogovorov, ki ne potrebujejo političnih odločitev. Njihovo upravljanje je lahko podobno pravilom upravljanja, ki se uporablja v privatnih organizacijah.
- **Drugi tip regionalnih organizacij** predstavlja tradicionalne medvladne organizacije z jasno oblikovanim mandatom, ki jim delegirajo upravljanje regionalnih vprašanj, pri čemer ni potrebe po soglasju (članov) v izvrševanju odločitev.
- **Tretji tip regionalnih organizacij** predstavlja (politične) organizacije, pri katerih so zadeve bolj zapletene, saj se za upravljanje relevantnih regionalnih vprašanj pogosto potrebuje odločitve s politično dimenzijo in gre za več kot le izvedbo obstoječih dogovorov. Takšne odločitve morajo sprejeti politično legitimna telesa ali pa biti sprejete s konsenzom med politično legitimnimi telesi (to je v mednarodnih organizacijah, v katerih so odločitve sprejete s konsenzom politično legitimnih vlad).

Poudariti moramo, da je tretjem tipu regionalnih organizacij zaupana politična legitimnost za dogovarjanje o širših principih in pravilih delovanja ter s tem oblikovanje politik (angl. *policy-making*). Še več, organizacijske strukture morajo omogočiti učinkovito razreševanje sporov, z uveljavljanjem teh principov, pravil in politik. Učinkovito presojanje (regionalnih) zadev potrebuje sprejemanje mednarodnih zakonov, izraženo v jasnem in skladnem sklopu splošnih principov in konkretizirano v specifičnih ustanovnih strukturah in procedurah (Farrell, Hettne, & Van Langenhove, 2005, str. 64), medtem ko gre pri prvemu in drugemu tipu regionalnih organizacij za delegiranje izvajanja politik (oblikovanih v politično legitimnih strukturah) in delovanje na ožjem spektru problematike. Organizacije se presojujejo po učinkovitosti njihovih politik in njihovih sposobnostih reševanja problemov (Farrell, Hettne, & Langenhove, 2005, str. 61–62).

Poleg regionalnih organizacij pa regionalne iniciative vključujejo tudi regionalne programe in projekte. Evalvacija Svetovne banke poudarja, da imajo regionalni programi tri edinstvene dimenzije, in sicer: a) vključujejo tako nacionalne kot regionalne cilje, b) imajo vpliv na politične odnose med državami, in c) aktivnosti se nujno potrebno izvajajo na nacionalni kot tudi na regionalni ravni. Uspešnost programov je odvisna od načina obravnave teh treh dimenzij. Predvsem gre tu za usklajevanje različnih interesov držav (Independent Evaluation Group – World Bank, 2007, str. 26–40). Tako je zanimiv vpogled v evalvacijo regionalnih programov Svetovne banke, ki je opredelila **pet ključnih elementov za oblikovanje in uspeh njenih regionalnih programov** (Independent Evaluation Group – World Bank, 2007, str. xvi–xvii):

- **Močna zaveza držav regionalnemu sodelovanju**, ki pomeni sprejemanje obveznosti držav izvirajočih iz kooperativnega delovanja.
- **Obseg ciljev v okviru regionalnih programov se mora ujemati z nacionalnimi in regionalnimi zmogljivostmi**, v kolikor se želimo učinkovito spopasti z zapletenimi koordinacijskimi izzivi v implementaciji njihovih aktivnosti.

- **Jasna razmejitve in koordinacija vlog nacionalnih in regionalnih institucij**, ki je ključna za izvajanje programskih aktivnosti in trajnosti rezultatov.
- Potreben je čas za vzpostavitev **odgovornih upravljalnih ureditev**, ki so nujne za pridobivanje (dolgoročnega) lastništva držav(e).
- **Planiranje za trajnost programskih rezultatov** po zaključku prejemanja zunanje podpore (izvajanja programa).

1.3 Regionalne medvladne organizacije in iniciative v Srednji Aziji

1.3.1 Pregled regionalnih organizacij in programov v Srednji Aziji

V sedanosti v Srednji Aziji še vedno manjka uspešnih dvo- in večstranskih institucij, ki bi izpolnjevale skupne interese, upravljale skupne izzive in uravnavale potencialne konflikte, ki izvirajo iz geografije in ki jih skupna sovjetska zgodovina še vedno ustvarja (Brill Olcott, 2005, str. 9). Ne glede na to pa večina srednjeazijskih držav sodeluje v vsaj ducat regionalnih organizacijah, programih in iniciativah, ki so prisotne v regiji. Njihov pregled je podan v Tabeli 1.

1.3.2 Predmet delovanja regionalnih organizacij in delovna področja

Razpon objektov delovanja in delovnih področij regionalnih organizacij, programov in iniciativ v Srednji Aziji je širok in raznolik. Zajema spektre varnosti, gospodarstva (kmetijstvo, industrija in turizem), (proste) trgovine, bančništva, (tujih) investicij in skupnih trgov, transporta in komunikacije, energije, rude in okolja, raziskav in statistik, zakonodaje, človekovih pravic, migracij in nadzora meja, novih izzivov in groženj (terorizem, verski ekstremizem, čezmejni kriminal, tihotapljenje, boja z nezakonito trgovino z drogami in s strelnim orožjem itd.), kulture itd. (Linn & Pidufala, 2008).

Tabela 1: Pregled regionalnih organizacij in programov v Srednji Aziji

Regionalne organizacije, iniciative in programi, prisotni v Srednji Aziji:
<ul style="list-style-type: none"> • Evro-azijska ekonomska skupnost (angl. <i>Eurasian Economic Community</i>, v nadaljevanju EurasEC), sedež: Almati, Kazahstan, in Moskva, Rusija, ust. 2000. • Evro-azijska razvojna banka (angl. <i>Eurasian Development Bank</i>, v nadaljevanju EDB), sedež: Almati, Kazahstan, ust. 2006. • Konferenca o interakciji in merah izgradnje zaupanja (angl. <i>Conference on Interaction and Confidence Building Measures in Asia</i>, v nadaljevanju CICA), sedež: Almati, Kazahstan, ust. 2002. • Mednarodni fond za reševanje Aralskega morja (angl. <i>International Fund for Saving the Aral Sea</i>, v nadaljevanju IFAS), sedež: Taškent, pod okriljem Meddržavne komisije za koordinacijo srednjeazijskih voda (angl. <i>Interstate Commission for Water Coordination of Central Asia</i>, v nadaljevanju ICWC), ust. 1993. • Organizacija dogovora o kolektivni varnosti (angl. <i>Collective Security Treaty Organization</i>, v nadaljevanju CSTO), sedež: Moskva, RF, ust. 2002.

se nadaljuje

nadaljevanje

Regionalne organizacije, iniciative in programi, prisotni v Srednji Aziji:
<ul style="list-style-type: none">• Organizacija za ekonomsko sodelovanje (angl. <i>Economic Cooperation Organization</i>, v nadaljevanju ECO), sedež: Teheran, Iran, ust. 1986.• Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi (angl. <i>Organization for Security and Cooperation in Europe</i>, v nadaljevanju OVSE), sedež: Dunaj, ust. 1994.• Posebni program OZN za gospodarstva Srednje Azije (angl. <i>Special Programme for the Economies of Central Asia</i>, v nadaljevanju SPECA), sedež: Ženeva, Švica, pod skupnim okriljem Ekonomske komisije ZN za Evropo (angl. <i>United Nations Economic Commission for Europe - UNECE</i>) in Ekonomske in socialne komisije ZN za Azijo in Pacifik (angl. <i>United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific</i>, v nadaljevanju UN ESCAP), ust. 1998.• Program srednjeazijskega regionalnega gospodarskega sodelovanja (angl. <i>Central Asia Regional Economic Cooperation</i>, v nadaljevanju CAREC), sedež: Manila, Filipini, v okviru Azijske razvojne banke, ust. 1997.• Regionalni center ZN za preventivno diplomacijo v Srednji Aziji (angl. <i>United Nations Regional Centre for Preventive Diplomacy for Central Asia</i>, v nadaljevanju UNRCCA), sedež: Ašgabat, Turkmenistan, ust. 2007.• Skupnost neodvisnih držav (angl. <i>Commonwealth of Independent States</i>, v nadaljevanju SND), sedež: Minsk, Belorusija, ust. 1991.• Srednjeazijski center za odzivanje na nesreče in zmanjševanje tveganja (angl. <i>Central Asian Centre for Disaster Response and Risk Reduction</i>, v nadaljevanju CACDRRR), sedež: Almati, Kazahstan, pod okriljem Programa Evropske komisije na področju humanitarne pomoči in civilne zaščite in Razvojnega programa ZN, ust. 2011.• Srednjeazijski regionalni informacijski in koordinacijski center (angl. <i>Central Asian Regional Information and Coordination Centre for Combating Illicit Trafficking of Narcotic Drugs, Psychotropic Substances and their Precursors</i>, v nadaljevanju CARICC), sedež: Almati, Kazahstan, pod okriljem programa Pisanje ZN za boj proti drogam in kriminalu, ust. 2009.• Šanghajska organizacija za sodelovanje (angl. <i>Shanghai Cooperation Organisation</i>, v nadaljevanju SCO), sedež: Peking, Kitajska, ust. 2001.• OVSE Šola za upravljanje z mejami (angl. <i>Border Management Staff College</i>, v nadaljevanju BMSC), sedež: Dušanbe, Tadžikistan, pod okriljem OVSE pisarne v Tadžikistanu, ust. 2009.• OVSE Akademija (angl. <i>OSCE Academy</i>), sedež: Biškek, Kirgizija, pod okriljem OVSE centra v Biškeku, ust. 2002.

Vir: *Central Asia Regional Economic Cooperation Programme, CAREC 2020: A Strategic Framework for the Central Asia Regional Economic Cooperation Program 2011–2020*, 2011; J. F. Linn & O. Pidufala, *The Experience with Regional Economic Cooperation Organizations - Lessons for Central Asia*, 2008, str. 7; *Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, OSCE Border Management Staff College, b.l.-a; OSCE Academy in Bishkek*, 2011.

Izpostaviti velja, da kot pravilo večina regionalnih organizacij deluje na več kot enem samem področju delovanja. Izjeme so ozko usmerjene organizacije, kot npr. funkcionalna regionalna centra za boj proti drogam (Srednjeazijski regionalni informacijski in koordinacijski center) in odzivanje na nesreče (Srednjeazijski center za odzivanje na nesreče in zmanjševanje tveganja). Posebnost so tudi razvojne banke, na primer Evroazijska razvojna banka. Le-ta deluje samostojno, pri čemer je njena politična aktivnost jasno prepovedana; odločitve, ki jih sprejemajo organi banke, morajo biti sprejete brez političnega pritiska držav članic banke. Pregled izbranih regionalnih organizacij in iniciativ v Srednji Aziji in njihove značilnosti daje Tabela 2.

Ne glede na njihove naloge in funkcije pa so delitve področij delovanja utemeljene na mandatih, ki jih imajo organizacije in iniciative določene v svojih statutih ali ustanovnih pogodbah (Linn & Pidufala, 2008, str. 6). Upoštevati je treba tudi, da vse regionalne organizacije in iniciative delujejo v mednarodnem okolju, ki je v svoji naravi politično, in da zato nobena med njimi ni brez političnih vidikov.

Velika večina regionalnih organizacij, programov in iniciativ, v katere so vključene države Srednje Azije se dotikajo področja varnosti in pa ekonomske integracije in gospodarskega razvoja. V prvem primeru lahko to pojasnimo s primarnim pomenom vrednote varnosti in stabilnosti režimov v Srednji Aziji. Tako Šanghajska organizacija za sodelovanje v ospredje postavlja skrbi njenih srednjeazijskih držav članic pogosto opisanih kot grožnje terorizma, separatizma in ekstremizma. Kljub temu pa tudi v okviru Šanghajske organizacije za sodelovanje prihajajo v ospredje aktivnosti, povezane z družbenim razvojem njenih članic. V drugem primeru pa gre za logično posledico procesov regionalne integracije s končnim ciljem ustvarjanja naddržavne entitete in/ali institucije (npr. prostega trga, prosto carinske cone) in pa pomembnosti vprašanja regionalnega (gospodarskega) razvoja, katerega pomembna sestavina in predpogoj je regionalno gospodarsko sodelovanje. Politična in gospodarska varnost pa sta tesno povezani z ekonomskim razvojem (Linn & Pidufala, 2008, str. 8). Države Srednje Azije običajno zasledujejo svoje interese preko večjih entitet in aspiracij, v katerih je možno jasno razbrati interese držav, kot so Rusija, Kitajska in Iran.

1.3.3 Pristojnosti in narava pooblastil

Regionalne organizacije in iniciative, v katere so vključene države v Srednji Aziji, imajo različne kompetence in vloge, na primer posvetovanje, usklajevanje, financiranje, izvrševanje sporazumov in izgradnja zaupanja (Linn & Pidufala, 2008, str. 6).

Vloga posvetovanja, tehnične podpore in sprejemanja priporočil je navzoča na različnih delovnih področjih, pri čemer se v regionalnih organizacijah in iniciativah akumulirajo specifične informacije in strokovno znanje. Pogosto se znotraj njih ustanovijo posebne institucije, ki na specifičnem funkcionalnem področju podpirajo izobraževanja, raziskave in ozaveščanje o regionalnem sodelovanju v Srednji Aziji, na primer Inštitut (kot informacijsko središče) v okviru Programa srednjeazijskega regionalnega gospodarskega sodelovanja, OVSE Akademija v Biškeku in Šola za upravljanje meja v Dušanbeju, Regionalna protiteroristična struktura v okviru Šanghajske organizacije za sodelovanje itd. (Linn & Pidufala, 2008; Central Asia Regional Economic Cooperation, 2013; Kavalski, 2010, str. 117–148).

Tabela 2: Pregled izbranih regionalnih organizacij in iniciativ v Srednji Aziji in njihove značilnosti

	Integracija	Varnost	Trgovina	Finance	Infra- struktura	Socio- ekonomsko	Opredelitev org.	Nivo odločanja	Način delovanja	Arbitražno izvajanje odločitev	Člani, udeleženci
SCO	(√)	√	(√)		(√)	(√)	Pogodba	Vrh. zasedanje	Svetovalna/ (uravnavanje)		6 držav v regiji
EurasEC	√		√		√		Pogodba	Vrh. zasedanje	Svetovalna/ uravnavanje	(√?)	6 držav v regiji
EDB	(√)			√	√		Pogodba	Višji uradniki	Financiranje		2 državi v regiji
ECO	√		√		(√)		Pogodba	Zasedanje ministrov	Svetovalna/ uravnavanje		10 držav v regiji
CAREC	√		√		√	(√)	Neformalno	Zasedanje ministrov	Svetovalna/ financiranje/ uravnavanje		8 držav v regiji, 6 multilateralnih institucij
SPECA	√		√		√	√	Neformalno	Višji uradniki	Svetovalna/ uravnavanje/ (financiranje)		5 držav v regiji, 2 agenciji ZN

Vir: J. F. Linn & O. Pidufala, *The Experience with Regional Economic Cooperation Organizations - Lessons for Central Asia*, 2008, str. 7.

Vloga usklajevanja politik in dejavnosti, pri čemer gre za spodbujanje in spremljanje mednarodnih obveznosti in konvencij (npr. Posebni program ZN za gospodarstva Srednje Azije in OVSE), pospeševanje koordinacije med državami in tudi z mednarodnimi multilateralnimi institucijami, ki tradicionalno ne sodelujejo tesno v njihovih operativnih aktivnostih (npr. Program Srednjeazijskega regionalnega gospodarskega sodelovanja), usklajevanja skupnega mednarodno-političnega položaja glede neintervencije v regiji s strani zunanjih sil, usklajevanja in izvajanja skupnih vojaških vaj (npr. Šanghajska organizacija za sodelovanje) itd. (Linn & Pidufala, 2008, str. 6; Kavalski, 2010, str. 27–114).

Vloga financiranja, ki se izvaja s pomočjo sredstev ustanoviteljic ali tretjih držav in organizacij – proračunski in izven proračunski projekti – ali pa preko lastnih finančnih institucij, na primer Evro-azijske razvojne banke v okviru Evroazijske ekonomske skupnosti in Trgovske in razvojne bank v okviru Organizacije za ekonomsko sodelovanje (Linn & Pidufala, 2008, str. 6–17; Kavalski, 2010, str. 1–27).

Vloga izvrševanja (arbitrarnih) odločitev in skupnih sporazumov je v Srednji Aziji omejena in ni običajna. Ena izmed izjem je Evro-azijska ekonomska skupnost, ki ima v osnovi pravico uveljavljanja sporazumov (npr. trgovinskih sporazumov), čeprav se zdi, da mehanizmi uveljavljanja le-teh še niso bili uporabljeni (Linn & Pidufala, 2008, str. 8).

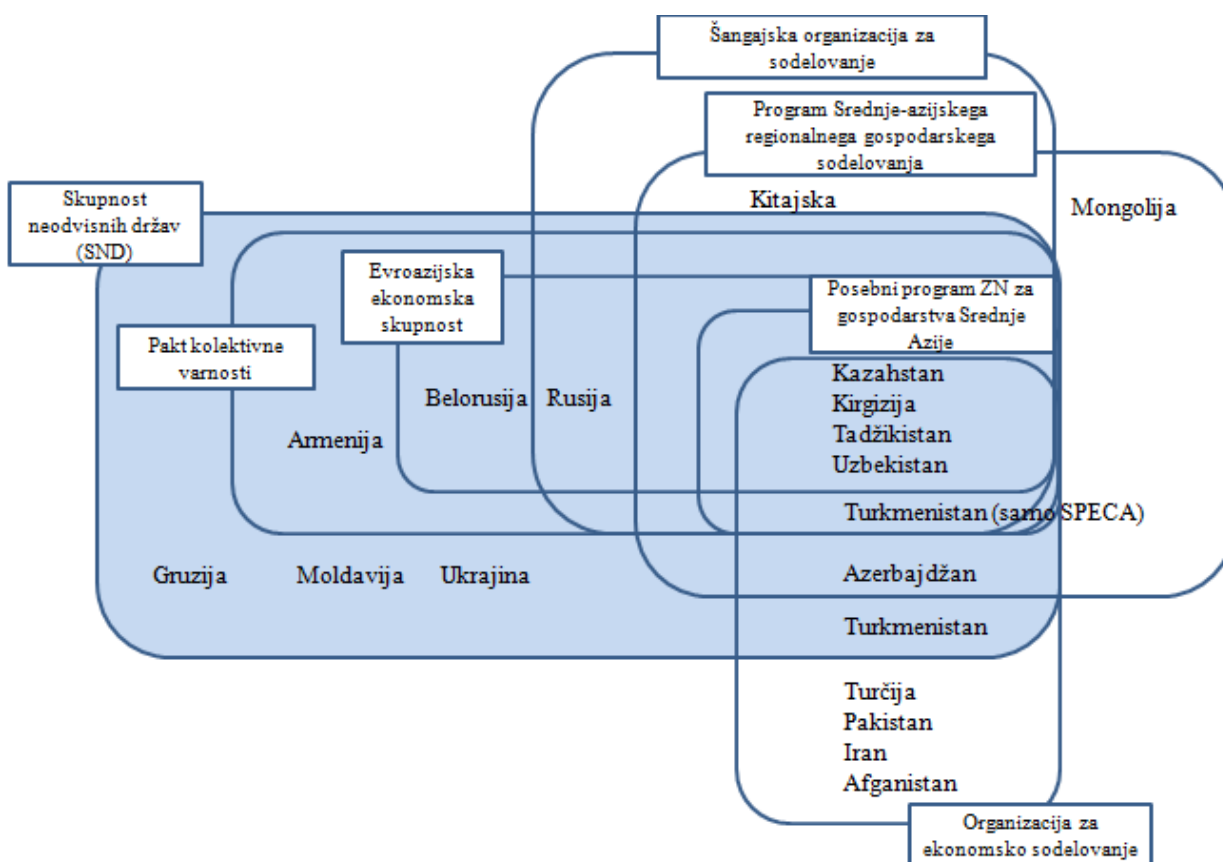
Specifičnost vloge regionalnih organizacij in iniciativ v širši Srednji Aziji je tudi v njihovi **vlogi spodbujanja in izgradnje zaupanja, prijateljstva in dobrega sosedstva** (na primer Šanghajska organizacija za sodelovanje in Konferenca o interakciji in merah izgradnje zaupanja) oziroma v promociji regionalnega dialoga in vlogi regionalnega foruma, ki naslavlja potencialno sporna in razdiralna vprašanja (npr. OVSE in Regionalni center ZN za preventivno diplomacijo v Srednji Aziji) (Kavalski, 2010, str. 27–148; Desjardins, 1996, str. 4–6).

Pri pregledu regionalnih organizacij in iniciativ v Srednji Aziji opazimo, da sicer izvajajo podobne vloge, vendar pa je njihova teža različna. Vprašanje je, ali prekrivanje in/ali celo podvajanje vlog vpliva na končni rezultat njihovega delovanja. In če nič drugega, gre tudi za vprašanje njihove končne odgovornosti oziroma prelaganja medsebojne odgovornosti.

1.3.4 Geografsko območje delovanja

Države Srednje Azije se vključujejo v regionalne organizacije, programe in iniciative, ki imajo različne geografske okvirje, prikazane na Sliki 1.

Slika 1: Pregled držav članic v izbranih regionalnih organizacijah in iniciativah v Srednji Aziji



Vir: J. F. Linn & O. Pidufala, *The Experience with Regional Economic Cooperation Organizations - Lessons for Central Asia*, 2008, str. 9.

Na (ožjo) Srednjo Azijo omejenem geografskem območju delujejo naslednje organizacije in iniciative: Mednarodni sklad za reševanje Aralskega morja (sedež izvršnega komiteja v Taškentu), Srednjeazijski center za odzivanje in zmanjševanje tveganj pred naravnimi nesrečami (sedež v Almatiju) in Regionalni center ZN za preventivno diplomacijo za Srednjo Azijo (sedež v Ašgabat).

Na bivše republike Sovjetske zveze omejenem geografskem območju delujejo organizacije in iniciative, ki so na eni strani vezane na Rusijo, na drugi strani pa na območje Srednje Azije in Kaspijskega morja. V prvem primeru gre za naslednje organizacije: Skupnost neodvisnih držav (sedež v Minsku), Organizacijo pogodbe o kolektivni varnosti (sedež v Moskvi), Evro-azijsko ekonomska skupnost (sedež sekretariata v Moskvi in Almatiju), Evro-azijsko razvojna banka (sedež v Almatiju), in pa Srednjeazijski regionalni informacijski in koordinacijski svet (sedež v Almatiju). V drugem primeru gre za Posebni program ZN za gospodarstva v Srednji Aziji – SPECA (sedež v Ženevi).

Na **širšem geografskem območju**, ki med drugim vključuje Evropo in/ali Azijo in/ali Srednji Vzhod, delujejo naslednje regionalne organizacije in iniciative: Organizacija za ekonomsko sodelovanje (sedež v Teheranu), Konferenca o interakciji in merah izgradnje zaupanja v Aziji (sedež v Almatiju), Šanghajska organizacija za sodelovanja (sedež v Pekingu), Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi (sedež na Dunaju), program OVSE Akademija (sedež v Biškeku), program OVSE Šola za upravljanje meja (sedež v Dušanbeju), Srednjeazijski center za odzivanje na nesreče in zmanjševanje tveganja (sedež v Almatiju), in program Azijske razvojne banke – Srednjeazijsko regionalno ekonomsko sodelovanje (sedež sekretariata v Manili).

Z vidika lokacije sedeža regionalnih organizacij in iniciativ (države gostiteljice), med državami Srednje Azije prednjači Kazahstan, saj jih oz. jih je gostil kar pet. To odseva finančno zmožnost države, da financira mednarodne institucije in programe, izoblikovane zunanjepolitične ambicije, pripravljenost afirmacije na zunanjepolitičnem področju in tudi prestiž. Tadžikistan, Turkmenistan in Kirgizija gostijo po en srednjeazijski program večje regionalne organizacije (OVSE in/ali ZN), medtem ko Uzbekistan gosti Meddržavno komisijo za koordinacijo srednjeazijskih voda ter s tem tudi Mednarodni fond za reševanje Aralskega morja.

1.3.5 Članstvo in odprtost

Regionalne organizacije v Srednji Aziji so ustanovljene na podlagi iniciative vsaj treh ali več ustanovnih članic ob strinjanju in podpisu ustanovnih dokumentov na najvišji politični ravni (npr. predsednikov držav). Regionalni programi, pa tudi funkcionalni centri v Srednji Aziji, so običajno ustanovljeni ob pokroviteljstvu večje že obstoječe mednarodne organizacije (npr. OVSE, ZN, Evropske komisije) in ob soglasju več ustanovnih članic oziroma držav udeleženk programa običajno na ravni resornih ministrstev ali agencij (npr. ministrstva za izredne razmere, ministrstva za notranje zadeve, mejnih in varnostnih služb, služb za boj proti narkotikom).

Pri skoraj vseh regionalnih organizacijah v regiji ustanovitveni sporazumi ali statuti eksplicitno omenjajo odprt pristop tretjih držav in/ali mednarodnih organizacij. Članstvo in odprta možnost pridružitve v organizacijah in programih v Srednji Aziji temeljita na naslednjih predpostavkah:

- **geografska predpostavka**, ki pravi, da države ležijo v regiji, pri čemer je običajno prikazana izredna prožnost pojmovanja regije, in
- **predpostavka spoštovanja ciljev in načel delovanja**, vključenih v ustanovne listine organizacije, in pripravljenost podrejanja skupnim odločitvam sprejetih v okviru organizacije.

Sprejem novih članic poteka po eno- ali po dvostopenjskem postopku. V slednjem zainteresirane države naslovijo uradno prošnjo najvišjemu upravljalnemu telesu organizacije

(npr. na Svet ministrov za zunanjih zadev v okviru Šanghajske organizacije za sodelovanje, na Predsedstvo Konference o interakciji in merah izgradnje zaupanja) ali sekretariatu organizacije, ki ga predstavlja generalni sekretar, pri čemer se odločanje o članstvu sprejema kolegialno s strani državnih vrhov že obstoječih članic, lahko tudi na t. i. vrhovnih zasedanjih organizacije (srečanja vodij držav in/ali vlade ali srečanja ministrov za zunanje zadeve). Po enotirnem postopku, kjer imajo organizacije celo distinktivno pravno voljo, zainteresirane države naslovijo uradno prošnje države najvišjemu upravnemu telesu organizacije (npr. Svetu pri Evrazijski razvojni banki) pri čemer se le-to samo neposredno odloča o sprejemu nove članice.

Programi se običajno začnejo izvajati ob podpisu skupne deklaracije držav udeleženk (npr. Posebni program ZN za gospodarstva Srednje Azije), ob podpisu skupnega (ustanovitvenega) sporazuma držav udeleženk (npr. Srednjeazijski regionalni informacijski in koordinacijski center) oziroma skupnem doseženem soglasju držav v regiji, pri čemer se uradno obvesti vrhovni organ širše mednarodne organizacije (npr. Regionalni center ZN za preventivno diplomacijo v Srednji Aziji). Običajno se programi izvajajo pod pokroviteljstvom večje mednarodne organizacije, ki zagotovi politično in tehnično podporo ter financiranje. Običajno velja, da se izvajajo v obliki večstopenjskih projektov pod okriljem v regiji prisotnih mednarodnih organizacij.

Regionalne organizacije dodatno zainteresiranim državam in/ali mednarodnim organizacijam, ki niso članice, omogočajo status opazovalk in/ali pridruženih članov in/ali partnerjev za dialog. S tem se jim odobri le delen status in privilegije, vendar pa jim je omogočena udeležba in vključevanje v postopke in srečanja organov in institucij regionalnih organizacij. Njihova udeležba in vključevanje sta urejena v poslovnih teh teles.

1.3.6 Organizacija in financiranje

1.3.6.1 Formalnost organizacij

V mednarodnem pravu glede na formalnost organizacij in iniciativ ločimo, tiste, ki so ustanovljene z mednarodno-pravno pogodbo ali ostalimi pravnimi dogovori, kjer so določene pravice in dolžnosti držav članic, torej so formalne, ter na tiste, ki delujejo kot programi in forumi, kjer udeleženci sodelujejo na manj vezani, bolj neformalni osnovi. V Srednji Aziji prevladujejo z mednarodno pogodbo ustanovljene regionalne organizacije, kot primer lahko izpostavimo Šanghajske organizacije za sodelovanje. Vendar pa so neformalni programi in forumi prav tako precej razširjeni. Lahko izpostavimo primer Program srednjeazijskega regionalnega gospodarskega sodelovanja v okviru Azijske razvojne banke, ki kot neformalni program ali forum operira na ministrski ravni. Deluje v svetovalni vlogi; vendar pa ima, ker so finančne institucije med deležniki programa, na voljo tudi finančna sredstva za izvajanje projektov. Prav tako lahko izpostavimo primer Konference o interakciji in merah izgradnje zaupanja v Aziji, ki je večnacionalni forum za krepitev sodelovanja v smeri spodbujanja miru, varnosti in stabilnosti v Aziji, in deluje neodvisno od katerekoli mednarodne organizacije.

1.3.6.2 Odločanje in strateško vodenje

Odločanje in strateško vodenje v regionalnih organizacijah v Srednji Aziji poteka na vsaj eni, običajno pa na dveh ali treh ravneh:

- **Raven predsednikov ali vlad držav**, kjer gre bodisi za različna vrhovna srečanja ali meddržavne organe, ki se skličejo in odvijajo največkrat enkrat medtem ko na ravni vlad do dvakrat letno. Periodičnost srečanja voditeljev držav ali vlad pa je lahko celo manj pogosta in, sicer vsakih štiri leta, npr. v primeru Konference o interakciji in merah izgradnje zaupanja v Aziji.
- **Ministrska raven**, kjer gre za srečanja zunanjih ministrov ali predstavnikov na ravni ministrstev, ki jih določi država. Taka primera sta npr. Evroazijska organizacija za sodelovanje in Program srednjeazijskega regionalnega gospodarskega sodelovanja. Običajno srečanja potekajo vsaj enkrat letno, lahko pa tudi manj pogosto na dve leti. Na ministrski ravni prihaja do medsebojnega usklajevanja politik in drugih vprašanj, iskanja vzajemnih interesov in posvetovanj, usklajevanja in preverjanja stališč s tretjimi stranmi.
- **Raven visokih uradnikov**, kjer gre uradnike iz relevantnih resornih ministrstev ali agencij, katerih delo je bolj operativno in koordinativno, se srečuje bolj pogosto: od enkrat pa do štirikrat letno. Na tej ravni običajno sodelujejo stalno pooblaščenimi zastopniki, imenovani s strani držav pogodbenic, na primer Usklajevalno-svetovalni odbor (rus. *координационно-консультативный комитет*) pri Skupnosti neodvisnih držav (v nadaljevanju SND).

Tako raven visokih uradnikov kot tudi ministrska raven služita kot rešeto za določanje dnevnega reda in prioritizacijo vprašanj na najvišji stopnji odločanja.

Odločanje v regionalnih organizacijah in programih v Srednji Aziji poteka na naslednje načine:

- **Soglasno odločanje**, pri katerem gre za odločanje o vprašanjih t. i. visoke politike in bistvenih vprašanj, kot na primer sprejem novih članic in opazovalcev, proračun, zadeve, ki imajo finančne implikacije, imenovanje Generalnih sekretarjev, sprejem političnih in strateških dokumentov ipd. Takšne odločitve se sprejemajo na ravni predsednikov držav ali vlad (izjemoma tudi na ravni ministrstev odvisno od strukture in ureditve organizacije) običajno na skupnih sestankih oz. vrhovih organizacije (angl. *summits*). Izjema so vprašanja, ki zadevajo zamrznitev ali ukinitve članstva, pri čemer pride do odločitve soglasno brez obravnavane članice. Prav tako velja, da se članica, ki ne izraža interesa na določenem področju, vzdrži oviranja sprejema odločitve, ki koristijo ostalim članicam oz. organizaciji kot celoti. Regionalne organizacije pri katerih se izvaja soglasno odločanje so na primer SND in Evroazijska ekonomska skupnost.
- **Večinsko odločanje**, pri katerem gre za odločanje o operativnih zadevah in pri čemer ni enotnega mehanizma večinskega odločanja med regionalnimi organizacijami. Pri Evro-

azijski organizaciji za sodelovanje se odločitve o drugih operativnih zadevah sprejemajo na podlagi navadne večine vseh članic, in sicer pod pogojem, da se ostali člani vzdržijo glasovanja in/ali ne nasprotujejo odločitvi. Pri Evrazijski ekonomski skupnosti Integracijski odbor odloča z dvo-tretjinsko večino glasov, pri čemer je število glasov vsake od pogodbenic Evrazijske ekonomske skupnosti odvisno od njihovega finančnega prispevka v proračun organizacije. Kadar štiri države pogodbenice glasujejo v korist odločitvi, vendar pa še vedno ni dvotretjinske večine, se vprašanje naslovi na najvišjo stopnjo odločanja (v primeru Evrazijske ekonomske skupnosti je to Meddržavni svet). Pri regionalnih bankah odločanje v upravljalnih organih poteka glede na vplačan kapital. To pomeni, da ima vsak član banke en glas glede na vplačan delež odobrenega kapitala banke. Odločanje pri Evrazijski razvojni banki se sprejemajo le z večino treh četrtin oddanih glasov. Če najvišji upravljalni organ sprejme sklep o prekinitvi članstva kateregakoli člana, se nasprotovanje izključenega člana ne upošteva pri štetju glasov.

Regionalni organizaciji predsedujejo pogodbene članice na ravni voditelja države in/ali vlade in/ali resornega, običajno zunanjega ministra, izmenično po abecednem vrstnem redu (ruske abecede) in ponavadi za obdobje enega leta. Regionalne organizacije imajo za to izoblikovane postopke za izvolitev predsedstva organizacije. Nekatere organizacije, na primer OVSE, izberejo predsedstvo organizacije na podlagi interesa članice, pogajanj in lobiranja.

1.3.6.3 Financiranje in izvajanje odločitev

Financiranje regionalnih organizacij običajno poteka preko **vzpostavitve centraliziranega proračuna** za delovanje in za podporne organe organizacij, na primer sekretariate, terenske misije, specializirane podrejene institucije ipd. Tako se na primer proračun regionalne organizacije oziroma njenega sekretariata napolni na podlagi dogovorjenih (obveznih in/ali prostovoljnih) prispevkov držav članic, ki jih običajno odobri vrhovni upravljeni organ organizacije oziroma kolektivno države članice organizacije. Ponavadi velja, da proračun ne more imeti primanjkljaja. Predlog proračuna se razvije sekretariat ob posvetovanju z državami članicami v skladu s predpisi o oblikovanju in izvajanju proračuna za vsako proračunsko leto posebej (običajno od 1. januarja do 31. decembra). Kot primere velja izpostaviti Organizacijo kolektivne varnosti, Evrazijsko ekonomsko skupnost in Evrazijsko organizacijo za sodelovanje (Организация и Договора о коллективной безопасности, 2013; Economic Cooperation Organization, 2013; Eurasian Economic Community, 2011).

Poleg proračuna pa so **ostali ključni viri financiranja delovanja sekretariata regionalne organizacije** tudi:

- Prispevek države gostiteljice sekretariata organizacije, pri čemer gre pogosto za oddajo in/ali izgradnjo prostorov sekretariata in pokritje (določenih) tekočih izdatkov pri ustanavljanju in delovanju sekretariata, na primer pri Konferenci za interakcijo in mere izgradnje zaupanja ali OVSE. Običajno se podpiše sporazum z državo gostiteljico sekretariata, v katerem so ti prispevki natančneje opredeljeni.

- Posredni prispevek držav članic preko neposrednega (v celoti ali delnega) financiranja dodeljenega (angl. *secondment*) osebja v sekretariat. Običajno gre za vodilni in strokovni kader v sekretariatu.
- Prostovoljni prispevki v denarni in/ali drugih oblikah držav in organizacij opazovalk, drugih zainteresiranih držav in organizacij ter tudi pravnih in fizičnih oseb, vendar pa se morajo s temi prispevki običajno strinjati države članice regionalne organizacije.

Treba je omeniti, da stroške udeležbe predstavnikov držav članic, kot tudi strokovnjakov in svetovalcev, ki se udeležujejo sestankov in procedur vrhovnih upravljavskih organov regionalnih organizacij, krijejo običajno neposredno države članice same. Takšna praksa je uveljavljena v OVSE in SND.

Proračunska sredstva se uporabijo za:

- financiranje organov regionalne organizacije,
- financiranje (skupnih) projektov držav članic v okviru regionalne organizacije, in
- financiranje ostalih aktivnosti v skladu z dogovorjenimi pogoji krovnega sporazuma organizacije.

Dodatno je možno za financiranje projektov oziroma naložbe vanje, da se v okviru regionalnih sodelovanj ustanovijo posebne regionalne razvojne banke, ki so lahko neodvisne ali pa ustanovljene v okviru širše regionalne organizacije; na primer Evroazijska razvojna banka je ustanovljena v okviru Evroazijske ekonomske skupnosti in za podporo njenega delovanja; Trgovinska in razvojna banka v ustanovljena v okviru Evroazijske organizacije za sodelovanje in za podporo njenega delovanja.

Izvajanje odločitev regionalnih organizacije je zaupana stalnim organom organizacije, kot na primer izvršnim odborom, sekretariatom, terenskim misijam ipd. Tako med drugim med naloge sekretariata Konference za interakcijo in izgradnjo mer zaupanja sodijo naslednje osnovne naloge:

- priprava in predlaganje predlogov za sodelovanje,
- izvajanje doseženih sporazumov in dogovorov (odločitev) na različnih področjih,
- administrativna, organizacijska in tehnična podpora delovanju organizacije,
- delovanje kot klirinška hiša za dokumente in informacije z njihovega področja dela,
- razširjanje informacij o delovanju regionalne organizacije.

Posebni specializirani organi v okviru regionalnih organizacij so lahko: Gospodarsko sodišče (rus. *Экономический суд*) v okviru SND ali Sodišče skupnosti (angl. *Community Court*) v okviru Evrazijske ekonomske skupnosti, Komisija za človekove pravice (rus. *Комиссия по правам человека*) v okviru SND, regionalni centri, na primer Regionalna protiteroristična struktura v okviru Šanghajske organizacije za sodelovanje.

Za upravljalnega vodjo organizacije je običajno imenovan generalni sekretar, ki se udeležuje sestankov tudi na vrhovni upravljaljski ravni. Generalni sekretar sekretariata regionalne organizacije je običajno izvoljen s strani upravljalnega telesa za določeno časovno obdobje (3–4 leta) bodisi za neobnovljiv mandat (npr. v Evrazijski organizaciji za sodelovanje) bodisi za obnovljiv mandat (npr. v Evrazijski razvojni banki). V primeru specializiranih institucij (centrov in bank) se za izvršno vodenje običajno imenuje glavni izvršni direktor ali predsednik izvršnega odbora; na primer v Srednjeazijskem regionalnem informacijskem in koordinacijskem centru ali pa v Evrazijski razvojni banki.

Sekretariat je običajno sestavljen iz državljanov držav članic, pri čemer se lahko uporabi več ključev. Eden izmed njih je zaposlovanje na podlagi porazdeljene kvote za prispevke držav članic v proračun organizacije, na primer v SND.

Glede na to, da se v regionalne organizacije vključujejo različne države z različnimi jeziki, je izbira delovnih jezikov izredno pomembna. V večini primerov je ruščina uradni delovni jezik organizacij v Srednji Aziji; na primer v SND, Evrazijski razvojni banki ali pa v Evrazijski ekonomski skupnosti. V primeru Šanghajske organizacije za sodelovanje pa sta uradna jezika dva: kitajščina in ruščina. V primeru Evrazijske organizacije za sodelovanje je angleščina uradni jezik, saj organizacija vključuje precej držav članic izven ruskega govornega območja oziroma območja bivše Sovjetske zveze (npr. Iran, Pakistan, Turčija).

1.3.7 Izzivi regionalnih organizacij in iniciativ v Srednji Aziji

Regionalno sodelovanje v regiji Srednje Azije pa je soočeno z raznimi izzivi. Študija Wolfensohn centra za razvoj pri Brookingsu povzema ključne lekcije iz (razvoja) regionalnega sodelovanja na gospodarskem področju v Srednji Aziji (Linn & Pidufala, 2008):

- **Regionalno sodelovanje ni enostavno in izvedba objavljenih namenov je pogosto slaba** – Mednarodne izkušnje kažejo, da je kljub eksplicitnim ambicijam voditeljev držav Srednje Azije za razvoj regionalnih shem sodelovanja, v nekaterih državah niso pripravljeni deliti suverenosti brez odlašanja. Prav tako ni enostavno, da države v regiji razvijejo občutek medsebojnega zaupanja, ki je potreben za začetek in vztrajanje pri resnih prizadevanjih za sodelovanje. Mnoge regionalne organizacije so zato šibke, medtem ko se regionalne pobude za sodelovanje slabo izvajajo.
- **Za učinkovito regionalno sodelovanje in povezovanje je potreben čas ter postopnost in fleksibilnost izvajanja z vidnimi koristmi** – Izkušnje iz EU kažejo, da regionalno sodelovanje in povezovanje počasen in postopen proces. Fraza, pripisana Jean Monetu, velikemu francoskemu politiku in enemu izmed botrov EU, jasno ponazarja, da je bila to tudi ena izmed ključnih značilnosti EU: "Mali koraki, veliki učinki." Tudi ostali primeri

relativno uspešnih pobud za sodelovanje kažejo, da se doseganje uspeh meri v desetletjih, namesto v letih.

- **Za uspešno sodelovanje je potrebno vodstvo** – Vodstvo in vodenje na državni ravni, ene ali več držav, ki potiska(jo) proces sodelovanja in so pripravljene zastaviti svoj prestiž in vire, včasih tudi nesorazmerno, da bi pobuda uspela. Vodstvo in vodenje na institucionalni ravni, kjer močna organizacija prevzame vodilno vlogo ali člani podprejo razvoj močne organizacije v daljšem časovnem obdobju. Vodstvo in vodenje na individualni ravni, kjer je na vrhu regionalne organizacije ali pa med ključnimi svetovalci in podporniki iniciative vodenje vizionarsko in učinkovito.
- **Treba je ohraniti članstvo v regionalni organizaciji; obvladljivo in temelječe na skupni geografiji in skupnih regionalnih interesih** – Evroazijska organizacija za sodelovanje z desetimi članicami ne trpi toliko zaradi prevelikega števila članic, ampak zaradi dejstva, da zajema široko geografsko in gospodarsko heterogene države. Nekatere organizacije uporabljajo dvotirno članstvo, ki omogoča različne stopnje vključevanja in izpolnjevanja interesov.
- **Izogniti se je treba, kadar je možno, t. i. učinku »sklede špagetov«** – Eden izmed dejavnikov, ki otežuje regionalno sodelovanja, je prekrivanje članstva in funkcij različnih regionalnih pobud in organizacij.
- **Treba je zagotoviti ustrezne finančne vire in instrumente za podporo regionalnim naložbam in sodelovanju** – Finančni viri lahko pomagajo na različne načine, na primer s pospeševanjem naložb v regionalno infrastrukturo (transport, vode, energetika, mejni objekti ipd.), ustvarjanjem spodbud za sodelovanje med vladnimi in nevladnimi akterji, zagotavljanjem sredstev za pomoč zaostalim regijam, da dohitijo razvite regije, ali pa nudenjem pomoči zanemarjenim sektorjem, ki trpijo zaradi regionalnega tekmovanja, in njihovo prilagoditev.
- **Zunanji igralci naj pomagajo, kadar je to mogoče** – Zunanja pomoč je lahko zelo koristna za uspeh regionalnih organizacij. V primeru Programa srednjeazijskega regionalnega gospodarskega sodelovanja, kjer večja regionalna oz. mednarodna organizacija zagotavlja tehnično in finančno podporo ter podporo pri izgradnji zaupanja.

Morda je zanimiv vpogled v ključne ovire za razvitje funkcionalnega sodelovanja v institucionalnem okvirju za upravljanje z vodami v Srednji Aziji, v okviru Mednarodnega sklada za reševanje Aralskega morja in Meddržavne komisije za koordinacijo voda (Vignard, Linekar, & Compagnion, 2007, str. 48):

- Dejstvo je, da sta bili ti dve instituciji ustanovljeni pretežno pod impulzom mednarodnih agencij (zlasti Svetovne banke) in da so bile države precej skeptične glede sodelovanja. Posledično se danih obvez in dogovorov ni spoštovalo. Prav tako medsebojno sumničenje ovira konstruktivno sodelovanje. Poleg tega pa dejstvo, da trenutno v ravnateljstvu Meddržavne komisije za vodno koordinacijo prevladujejo uradniki iz Uzbekistana, kar vodi k sumom, da dajejo prednost interesom lastne države.

- Sodelovanje držav v regiji je še vedno odvisno od dobrih odnosov med posameznimi vodjami držav. Večina odločitev je sklenjenih med dvostranskimi pogovori med predsedniki, namesto preko regionalnih pogovorov in ureditev.
- Pomanjkanje koordinacije med razvojnimi agencijami, ki vse razvijajo in izvajajo različne projekte na različnih nivojih. Medsebojno tekmujoči programi pomoči donatorjev so razviti ne vedoč drug za drugega ali izolirano, kar zmanjšuje potencialno vlogo Mednarodnega sklada za reševanje Aralskega morja in Meddržavne komisije za vodno koordinacijo. Posledično je sistem upravljanja z vodami v Srednji Aziji bolj ali manj prišel do mrtve točke.

2 ŠTUDIJA UTEMELJENOSTI IN IZVEDLJIVOSTI REGIONALNEGA TELESA

2.1 Študija utemeljenosti Regionalnega telesa

2.1.1 Analiza problematike protiminskega delovanja v Srednji Aziji

Problematika protiminskega delovanja v regiji Srednje Azije je stvarna in izrazito večplastna. Obsega in prepleta različne vidike, npr. humanitarno-razvojnega, vojaško-varnostnega in mednarodno političnega. Problematika pa ni vezana zgolj na ozemlje posameznih držav v Srednji Aziji, temveč ima tudi izrazite čezmejne učinke (Buhin, 2013). Tako povzroča stiske, negotovost in nestabilnost v celotni Srednji Aziji.

V okviru **humanitarno-razvojnega vidika** problematika protiminskega delovanja – onesnaženost z zemeljskimi minami, neeksplodiranimi ubojnimi sredstvi (v nadaljevanju NUS) ter prisotnost presežnega in starega (inženirnega) streliva – vpliva na fizično in psihološko zdravje in varnost posameznika in ogroženih skupnosti (Geneva International Centre for Humanitarian Demining - GICHD, 2010, str. 135–154; Geneva International Centre for Humanitarian Demining - GICHD, 2011, str. 11–28). Čezmejni učinek problematike ni zanemarljiv; v Tadžikistanu je več kot tretjina žrtev eksplozij zemeljskih min povezana z nerazrešenim problemom na meji z Uzbekistanom (Landmine & Cluster Munition Monitor, 2011). Onesnažena področja onemogočajo dostop do omejenih in donosnih kmetijskih površin, kar vpliva na negativen socio-ekonomski razvoj ogroženih skupnosti (Geneva International Centre for Humanitarian Demining - GICHD, 2011, str. 11–28). Dodatno pa se onesnažena področja nahajajo na ekonomsko in družbeno pomembnih trgovinskih in migracijskih koridorjih med dvema ali več državami v Srednji Aziji.

Z **vojaško-varnostnega vidika** pomanjkanje nadzora nad skladišči in minskimi polji ter odsotnost naslavljanja problematike zmanjšuje možnost držav, da se učinkovito zoperstavijo čezmejnim terorističnim in kriminalnim mrežam. Dostop do zemeljskih min, NUS in eksplozivnih materialov omogoča njihovo nelegalno in zlonamerno izrabljanje kot tudi njihovo čezmejno širjenje (Buhin, 2013). Dodatno prisotnost nevzdrževanih minskih polj v

mejnih področjih onemogoča učinkovito in uspešno upravljanje z mejami in posledično zmanjševanje varnosti na mejah (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, b.l.-b). Nepatrulirane meje, v kombinaciji z omejenim obmejnim gibanjem varnostnih sil, podpirajo nelegalno trgovanje z drogami in prepovedanimi substancami, tihotapljenje orožja in ljudi kot tudi čezmejno infiltracijo ekstremističnih skupin (Organization for security and Cooperation in Europe, 2005). Zastarele in presežne količine zemeljskih min in streliva v slabo vzdrževanih ali celo nevzdrževanih skladiščih se v Srednji Aziji pogosto izidejo kot nenadzorovane (verižne) eksplozije (vojaških) skladišč; posledica tega so pogosta materialna škoda in številne človeške žrtve (Small Arms Survey, 2013).

Mednarodno-politična raven problematike v osnovi zadeva dvo- in večstranske odnose med minsko onesnaženimi državami v regiji Srednje Azije (Buhin, 2013). Tako prihaja do trenj med državami podpisnicami in nepodpisnicami Ottavske konvencije. Treba je opozoriti na izrabljanje problematike, predvsem zemeljskih min v mejnih območjih, v (mednarodno) politične namene. Problematika je tudi vključena v širši okvir OVSE mer izgradnje zaupanja in varnosti (Organization for security and Cooperation in Europe, 2011).

Tabela 3: Priznana tveganja in nevarnosti na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji

Država	NUS in zemeljske mine	Zastarelo in presežno strelivo	Improvizirana ubojna sredstva
Afganistan	X	X	X
Kazahstan		X	
Kirgizija	X	X	X
Tadžikistan	X	X	X
Turkmenistan		X	
Uzbekistan		X	

Vir: Small Arms Survey, Unplanned Explosions at Munitions Sites, 2013; United Nations Institute for Disarmament Research, 2011; Landmine & Cluster Munition Monitor, Jordan – Country Profile, 2011a; Landmine & Cluster Munition Monitor, Kazakhstan – Country Profile, 2011b; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, Draft Extra-budgetary Project Proposal “Stockpile Management and Explosive Hazards Centre”, 2011.

Kljub temu da si srednjeazijske države delijo skupne izzive in skrbi glede protiminske problematike, pa se prepoznan in/ali priznan obseg tveganj in nevarnosti, prikazan v Tabeli 3, razlikuje od države do države.

Države v Srednji Aziji imajo različne in pogoste omejene zmogljivosti, izkušnje in vire (finančne, materialno-tehnične in človeške) s katerimi bi lahko učinkovito in uspešno reševale protiminsko problematiko (Buhin, 2013). Žal so njihove potrebe takojšnje. Države, kot so Afganistan, Kirgizija in Tadžikistan, bolj odkrito govorijo o svojih tovrstnih problemih in pripravljenosti na sodelovanje na dvo- ali večstranski ravni pri njihovem odpravljanju. Po drugi strani sta Uzbekistan in Turkmenistan bolj zaprta in se nerada izpostavljata pritiskom

mednarodnega sodelovanja, tudi na račun potencialnih koristi – tako torej težje priznavajo obseg tveganj in nevarnosti. Kazahstan pa zasleduje lastne, pragmatične interese in se vključuje v sodelovanje na tem področju zgoj na tehnični ravni.

2.1.2 Politike in strategije OVSE in držav Srednje Azije na področju obravnavane problematike

2.1.2.1 Politike in strategije OVSE na področju protiminskega delovanja

OVSE bodisi preko sedeža organizacije na Dunaju ali terenskih misij podpira razreševanje minske problematike in NUS v sodelujočih državah v okviru politično-vojaške dimenzije varnosti. Gre za aktivnosti na področju nadzovanja oboroževanja in razoroževanja, vojaškega sodelovanja ter mer za izgradnjo zaupanja in varnosti. Intervencije so usmerjene na več nivojih:

- **Razvoj politik in konceptov**, kjer gre za razvoj doktrinarnih dokumentov ali najboljših praks na področju protiminskega delovanja ali s povezanimi področji; na primer OVSE priročnik za lahko strelno orožje, OVSE priročnik najboljših praks za konvencionalno orožje, OVSE koncept za nadzor in upravljanje z mejami (Organization for Security and Cooperation in Europe, 2003).
- **Sodelovanje in koordinacija pri razreševanju vprašanj**, kjer gre za mehanizme izmenjave informacij, izkušenj ter vzpostavitev sporazumov o nadzovanju oboroževanja; npr. OVSE konference in delavnice na tematiko min in NUS ter OVSE vprašalnik za protiminsko delovanje (Organization for Security and Cooperation in Europe, 1997; Organization for Security and Cooperation in Europe, 2004; Buhin, 2013).
- **Operativne dejavnosti**, kjer gre za podporo praktičnim aktivnostim na terenu; npr. OVSE program protiminskega delovanja v Tadžikistanu, OVSE program uničevanja lahkega orožja in konvencionalnega streliva v Tadžikistanu in v Kirgiziji (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, b.l.-c; Countering security threats and challenges, 2013).

OVSE preko svojih političnih in odločevalskih teles nenehoma potrjuje vlogo podpore razreševanju izzivov povezanih s protiminskim delovanjem in NUS. Stalni svet (angl. *Permanent council*) in Forum za varnostno sodelovanje (angl. *Forum for security cooperation*) OVSE kot najvišja politično-upravljalna organa sta tako sprejela precejšno število odločitev in usmeritev pri razreševanju te problematike.

Za razliko od ostalih terenskih misij OVSE v regiji ima pisarna OVSE v Tadžikistanu poleg precejšnjih izkušenj pri razreševanju problematike tudi podeljen regionalni mandat. Slednje pomeni, da se lahko povezuje in angažira z drugimi državami in misijami OVSE v regiji Srednje Azije pri razreševanju problematičnih vprašanj, ki imajo čezmejne učinke in katerih

naslavljanje je uradno zaprošeno s strani Tadžikistana (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, b.l.-b).

2.1.2.2 Politike in strategije reševanja protiminske problematike po državah Srednje Azije

Politike in strategije držav Srednje Azije na področju protiminskega delovanja se razlikujejo. Na razlike vplivajo dejavniki, kot so obseg in narava minskega in NUS problema, socio-ekonomski razvoj države, mednarodnopolitična drža, vojaško-varnostne doktrine, vpliv zunanjih mednarodnih (ne)vladnih akterjev in organizacij.

V osnovi lahko prepoznamo dva osnovna tipa politik in strategij naslavljanja protiminske problematike:

- **Aktivni in odprti politika in strategija** – Afganistan in Tadžikistan sta najbolj revni državi v regiji ter najbolj obremenjeni s problematiko. Afganistan je država, ki se več kot trideset let sooča z oboroženimi konflikti, medtem ko je Tadžikistan država, ki je devetdesetih letih utrpela državljansko vojno in precejšnjo nestabilnost. Dodatno je Tadžikistan obremenjen z zaminiranimi mejnimi območji na meji z Uzbekistanom in Afganistanom. Kot posledica je tudi obsežen razpon problemov, povezanih z minsko onesnaženostjo in NUS. V obeh državah je razvit program protiminskega delovanja, ki ga pretežno finančno podpira mednarodna skupnost, vendar pa vanj aktivno prispevajo nacionalne oblasti. Državi sta vpeti v mednarodnopravne humanitarne-razorožitvene sporazume, kot je na primer Ottavska konvencija (Landmine & Cluster Munition Monitor, 2011b, 2012a).
- **Omejeni in zaprti politika in strategija** – V Kirgiziji, Turkmenistanu, Kazahstanu in Uzbekistanu so programi protiminskega delovanja razviti v omejenem obsegu – pretežno v okviru vojaško-varnostnih sil. Pragmatični vojaško-politični interesi imajo prednost pred humanitarne-razvojnimi posledicami problematike. V Kirgiziji se kaže trend premika k bolj aktivni in odprti politiki in strategiji, torej razreševanju problema tudi na humanitarnem nivoju. V teh državah je prisotnost mednarodnih akterjev minimalna; predvsem v Turkmenistanu, Uzbekistanu in Kazahstanu, ki so zaradi precejšnih virov energentov samozadostni in jim finančnih virov ne manjka. Ključno pomanjkanje je v znanju in izkušnjah. Tako Kazahstan, Kirgizija kot Uzbekistan niso vključeni v mednarodnopravne humanitarne-razorožitvene sporazume, kot je na primer Ottavska konvencija; Turkmenistan je slednjo podpisal in ratificiral ter izpolnil obveznosti v njenem okviru. Uzbekistan vodi izrazito izolacionistično politiko, vendar ne samo na področju protiminskega delovanja (Landmine & Cluster Munition Monitor, 2011b, 2011c, 2012d, 2012e).

Z vidika čezmejnega, regionalnega sodelovanja na področju protiminskega delovanja kažejo države različne interese. Afganistan, Kirgizija in Tadžikistan so izrazito naklonjeni sodelovanju tako na političnem in tehničnem nivoju (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2011a). Kazahstan je v večji meri kot Turkmenistan pripravljen sodelovati na tehničnih področjih delovanja (ITF Enhancing Human Security, 2012a, 2012b). Uzbekistan pa se do sedaj ni vključil v regionalne, multilateralne iniciative, povezane z vprašanjem problematike protiminskega delovanja. Vprašanja protiminske problematike bodisi ne smatra kot resna bodisi jih obravnava kot dvostranska (meddržavna) vprašanja (Landmine & Cluster Munition Monitor, 2011d).

2.1.3 Analiza akterjev v protiminskem delovanju v Srednji Aziji

2.1.3.1 Države v regiji Srednje Azije

Države v Srednji Aziji imajo vpeljane predsedniške politične sisteme. Edina izjema je Kirgizija, kjer je vpeljan parlamentarni politični sistem (Brill Olcott, 2005, str. 124–172). Odgovornosti in dolžnosti v okviru protiminskega delovanja so porazdeljene tako na političnem kot na tehničnem nivoju. Na političnem nivoju so primarni in glavni kanal komuniciranja ministrstva za zunanje zadeve in predsedniški oziroma vladni uradi. Na tehničnem nivoju so glede na različne vidike problematike zadolžena različna ministrstva in agencije. Pregled akterjev po posameznih državah v Srednji Aziji glede na nivo delovanja je prikazan v Tabeli 4.

Programi na odstranjevanje min in NUS se v regiji Srednje Azije razlikujejo. V Afganistanu in Tadžikistanu je razvit civilni program, medtem ko se v ostalih državah program nahaja v okviru vojaško-varnostnih struktur, večinoma v okviru ministrstev za obrambo; vanj pa so tudi vključene mejne sile, organi (ministrstva/agencije) za izredne razmere in nacionalna garda (Landmine & Cluster Munition Monitor, 2011c, 2012a). Glede na izkušnje večletnega projekta OVSE pisarne v Tadžikistanu »Podpora srednjeazijskemu regionalnemu sodelovanju na področju protiminskega delovanja« (angl. *Facilitation of Central Asian Regional Cooperation in Mine Action*) v obdobju od 2009 do 2013 so v državah v regiji različno izraženi interesi za sodelovanje na področju protiminskega delovanja. Interes za sodelovanje na tehničnem in/ali političnem nivoju ni enoznačen. V vsakem pogledu velja, da ima tehnično sodelovanje prednost pred političnem, predvsem v kolikor se želi razširiti krog sodelujočih se držav v projektu. Aktivnosti omenjenega OVSE projekta na tehničnem nivoju se redno udeležujejo uradni predstavniki in strokovnjaki iz Afganistana, Kazahstana, Kirgizije, Tadžikistana in Turkmenistana, medtem ko so pripravljenost za politično sodelovanje izrazile zgolj Afganistan, Kirgizija in Tadžikistan. Uzbekistan do sedaj ni izrazil pripravljenosti sodelovati niti na tehničnem niti na političnem nivoju.

Tabela 4: Pregled osnovnih akterjev v protiminskem delovanju v Srednji Aziji glede na nivo delovanja

Nivo	Afganistan	Kazahstan	Kirgizija	Tadžikistan	Turkmenistan	Uzbekistan
Politike in strategije	Predsedniški urad, Ministrstvo za zunanje zadeve, Afganistanski nacionalni organ za upravljanje z nesrečami	Predsedniški urad, Ministrstvo za zunanje zadeve	Vladni urad, Ministrstvo za zunanje zadeve	Predsedniški urad, Komisija za izvajanje določil mednarodnega humanitarnega prava, Ministrstvo za zunanje zadeve	Predsedniški urad, Ministrstvo za zunanje zadeve	Predsedniški urad, Ministrstvo za zunanje zadeve
Koordinacija	Koordinacijski center za protiminsko delovanje, Afganistana/ Oddelek za čiščenje min	Ministrstvo za obrambo	Ministrstvo za obrambo	Tadžiški center za protiminsko delovanje	Ministrstvo za obrambo	Ministrstvo za obrambo
Operativno delovanje	NVO, Profitni operaterji, Ministrstvo za obrambo	Ministrstvo za obrambo	Ministrstvo za obrambo, Mejna služba, Ministrstvo za izredne razmere	NVO Vojaško-varnostne strukture (npr. Ministrstvo za obrambo, Komisija za izredne razmere)	Ministrstvo za obrambo	Ministrstvo za obrambo

Vir: Landmine & Cluster Munition Monitor, Afghanistan – Country Profile, 2012a; Landmine & Cluster Munition Monitor, India – Country Profile, 2012c; Landmine & Cluster Munition Monitor, Kyrgyzstan – Country Profile, 2012d; Landmine & Cluster Munition Monitor, Turkmenistan – Country Profile, 2012e.

Motivi za razvoj regionalnega sodelovanja držav v Srednji Aziji pa niso enoznačni. Tadžikistan regionalno povezovanje vidi kot vzvod k spodbujanju držav k minsko čisti Srednji Aziji (v okviru Ottavske konvencije); praktičen vidik pa se kaže pri razreševanju problematike v mejnih področjih (predvsem na meji z Afganistanom in z Uzbekistanom) in vsaj navidezno nakazuje na humanitarno-razvojni vidik intervencije. Slednji vidik je poudarjen tudi v Kirgiziji in Afganistanu, vendar pa ga zavračajo Turkmenistan, Kazahstan in Uzbekistan. Treba je dodati, da je za Afganistan čezmejno povezovanje tudi prestižne narave, saj nakazuje, da je država stabilna in da lahko prispeva k skupni varnosti in stabilnosti v regiji (Buhin, 2013).

Protiminsko delovanje ima različne komponente, in sicer: razminiranje in čiščenje NUS, izobraževanje o nevarnosti min in NUS, uničevanje zalog min in ostalega streliva, pomoč žrtvam min in NUS ter zagovornišvo konvencij na področju humanitarne razorožitve. Tako so vse države v regiji, z izjemo Uzbekistana, pripravljene sodelovati na področju odpravljanja NUS in uničevanja zalog min in ostalega streliva. Poleg tega je sodelovanje izrazito tehnično usmerjeno, gre za zainteresiranost v razvoj lastnih zmogljivosti, ki zajema naslednje kategorije: financiranje delovanja, materialno-tehnično nadgradnjo in/ali vpeljavo novih sredstev/tehnologij ter prenos znanja in izkušenj. Tako na primer Kazahstan zaradi svoje relativno razvite ekonomije stremi k novejšim rešitvam razreševanja problematike presežnega in starega streliva. Države, kot so Tadžikistan, Kirgizija in Afganistan, pa se zaradi omejenih sredstev osredotočajo na bolj nizko cenovno in praktično razreševanje problematike (Buhin, 2013).

2.1.3.2 Mednarodne vladne in nevladne organizacije

Vloga OVSE pri razreševanju problematike in pospeševanju sodelovanja v regiji je nesporna. Hkrati pa velja, da se je OVSE v sami regiji, terenskih misijah, angažiral na tem področju zgolj v Tadžikistanu (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, b.l.b). Vendar pa OVSE v različnih obsegih izvaja sorodne projekte (npr. uničevanje konvencionalnega streliva ali lahkega pehotnega in strelnega orožja) v vseh misijah v regiji ter tudi iz Dunaja – sedeža organizacije (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, b.l.-d; Organization for Security and Cooperation in Europe – Forum for Security Cooperation, b.l.). Zaradi regionalne prisotnosti OVSE služi kot platforma za sodelovanje in povezovanje držav in akterjev v iniciativi. Dodatno prispeva, v omejenem obsegu, k mobilizaciji finančnih sredstev, nudenju tehnične pomoči in vodenju projektov.

OZN je – preko Službe za protiminsko delovanje OZN (angl. *United Nations Mine Action Service*) ali Razvojnega programa OZN (angl. *United Nations Development Programme*) – prisoten zgolj v Afganistanu in Tadžikistanu (Landmine & Cluster Munition Monitor, 2011c, 2012a). V ospredju njihovega angažiranja sta razvoj in financiranje nacionalnih zmogljivosti, predvsem koordinacijske funkcije v programih protiminskega delovanja, in pa financiranje aktivnosti na terenu. V kolikor ostale države v regiji javno pozovejo OZN za angažiranje pri naslavljanju problematike in v primeru, da se problem širšega obsega v njih potrdi, se lahko pričakuje tudi njihovo angažiranje v drugih državah Srednje Azije.

V regiji, predvsem v Afganistanu in Tadžikistanu, je prisotnih kar precej mednarodnih organizacij (vključno z nevladnimi) na širšem spektru protiminskega delovanja, npr. Mednarodni komite rdečega križa (angl. *International Committee of Red Cross*), nevladna organizacija (v nadaljevanju NVO) Švicarska fundacija za protiminsko delovanje (angl. *Swiss Foundation for Mine Action*), NVO Pomoč norveškega naroda (angl. *Norwegian People's Aid*), GICHD in ITF. Takšne organizacije samostojno izvajajo, omogočajo tehnično pomoč in zbirajo finančna sredstva za aktivnosti na področju protiminskega delovanja v skladu z

njihovimi politikami in v soglasju z državami prejemnicami. Deloma se mednarodne organizacije usmerjajo v izgradnjo nacionalnih zmogljivosti, predvsem v poslednjem obdobju, ko se pričinja zmanjševati obseg njihovega delovanja ali se celo umikajo iz držav.

2.1.3.3 Donatorska skupnost

Tradicionalno gledano se na donatorsko skupnost gleda kot na tiste akterje, ki prispevajo finančna sredstva. Države, mednarodne organizacije in podjetja finančno prispevajo v programe protiminskega delovanja predvsem v Afganistanu in Tadžikistanu; prikazani so v Tabeli 5. V obeh državah skupaj je bilo v letu 2011 v program protiminskega delovanja vloženo preko 104 milijonov ameriških dolarjev; od tega skoraj 95 odstotkov v afganistanski in okoli 5 odstotkov finančnih sredstev v tadžiški program protiminskega delovanja (Landmine & Cluster Munition Monitor, 2011c, 2012a).

Donatorska sredstva za protiminski program je možno razširiti preko finančnih virov in sicer še na dva vidika: a) materialno-tehnične vire, in pa b) prenos znanja in izkušenj. Ta sredstva je marsikdaj težko finančno opredeliti, kljub temu da pripomorejo, včasih tudi ključno, k razreševanju problematike (Geneva International Centre for Humanitarian Demining - GICHD, 2013, str. 9). Centri odličnosti in usposabljanja zunaj regije ter izkušene mednarodne in nevladne organizacije prispevajo k tej vrsti sredstev.

Ta širši pogled na donatorska sredstva je možno še dodatno nadgraditi z medsebojnim sodelovanjem držav v razvoju, t. i. sodelovanjem Jug–Jug (angl. *South-South cooperation*). Pri tem gre za prenos sredstev in znanj iz držav, ki se soočajo s tovrstno problematiko. Afganistan ima, kljub temu da je najbolj revna država v regiji in se sooča s dolgotrajnim konfliktom, precejšnja znanja in izkušnje s področja programa humanitarnega protiminskega delovanja. Le-ta se je tam začel razvijati že leta 1988 kot prvi na svetu. Afganistan se lahko postavi v položaj ne zgolj države prejemnice pomoči, temveč v državo dajalko pomoči. Strokovnjaki iz Afganistanskega centra za koordinacijo protiminskega delovanja so tako v letu 2013 posodobili nacionalne standarde protiminskega delovanja v Tadžikistanu.

Tabela 5: Pregled donatorske skupnosti in njihovih prispevkov v Afganistanu in Tadžikistanu v letu 2011

Donator	Afganistan		Tadžikistan	
	Prispevek (v USD)	Namen	Prispevek (v USD)	Namen
ZDA	40.475.000	Razminiranje, pomoč žrtvam min	1.000.000	Razminiranje
Japonska	12.757.156	Razminiranje	/	/
Avstralija	10.332.000	Razminiranje, pomoč žrtvam min	/	/
Nemčija	7.592.392	Razminiranje	1.198.065	Razminiranje
Nizozemska	5.530.607	Razminiranje	/	/

Kanada	4.988.703	Razminiranje	977.959	Razminiranje, Izbrazhevanje o nevarnostih min
Norveška	3.404.198	Razminiranje, pomoč žrtvam min, zagovornišvo	1.785.013	Razminiranje
Finska	3.248.709	Razminiranje	/	/

se nadaljuje

nadaljevanje

Donator	Afganistan		Tadžikistan	
	Prispevek (v USD)	Namen	Prispevek (v USD)	Namen
Danska	2.615.112	Razminiranje	/	/
Švedska	2.312.032	Razminiranje	/	/
Mednarodna cestna zveza	1.900.000	Razminiranje	/	/
VB	1.851.953	Razminiranje	/	/
Irska	1.114.480	Razminiranje	/	/
Luksemburg	251.659	Razminiranje	/	/
Oman	100.000	Razminiranje	/	/
Južna Koreja	50.000	Razminiranje	/	/
Belgija	13.931	Razminiranje	/	/
Estonija	4.968	Razminiranje	/	/
Litva	3.000	Razminiranje	/	/
OVSE	/	/	334.344	Razminiranje
Skupaj	98.733.969		5.448.508	

Vir: Landmine & Cluster Munition Monitor, Jordan – Country Profile, 2012a; Landmine & Cluster Munition Monitor, Azerbaijan – Country Profile, 2012b; Landmine & Cluster Munition Monitor, India – Country Profile, 2012c; Landmine & Cluster Munition Monitor, Kyrgyzstan – Country Profile, 2012d; Landmine & Cluster Munition Monitor, Turkmenistan – Country Profile, 2012e.

2.1.4 Izkušnje in povezave z ostalimi iniciativami uravnavanja oboroževanja in razoroževanja v Srednji Aziji in drugje

Pri razvoju sodelovanja na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji gre za humanitarno razorožitveno iniciativo in hkrati za mero izgradnje zaupanja in varnosti. Kot tako je precej specifičen in nima precedensa v regiji, zato bomo kot primer razoroževanja vzeli uspešno iniciativo območja Srednje Azije brez jedrskega orožja. Dodatno bomo kot konkretni primer uspelega regionalnega sodelovanja pogledali Koordinacijski svet za protiminsko delovanje v Jugovzhodni Evropi.

2.1.4.1 Iniciativa območja Srednje Azije brez jedrskega orožja

Čeprav je mogoče priznati, da imajo posebne iniciative območij brez jedrskega orožja (angl. *nuclear weapons free zones*) različne cilje, pa smernice OZN med drugim določajo nekatere izmed ključnih ciljev ustanovitve takih območij (Hamel-Green, 2005, str. 3–4):

- krepitev mednarodnih režimov neširjenja orožja,
- krepitev regionalnega miru in varnosti,
- krepitev varnosti držav v regiji,

- delovanje kot pomembni regionalni ukrepi za krepitev zaupanja,
- okrepitev in dopolnjevanje drugih instrumentov o neširjenju [o. p. orožja], in
- zagotavljanje »sredstva za izražanje in spodbujanje skupnih vrednot na področju jedrskega razoroževanja, nadzora nad orožjem in neširjenja takega orožja«.

Najnaprednejša iniciativa območij brez jedrskega orožja na svetu je dejansko v Srednji Aziji in vključuje pet držav v regiji: Kazahstan, Kirgizijo, Tadžikistan, Turkmenistan in Uzbekistan. V času hladne vojne se je v Srednji Aziji nahajalo precej večjih jedrskih objektov Sovjetske zveze, vključno z jedrskimi raketami in taktičnim orožje (sedaj vse umaknjeno nazaj v Rusijo), poligoni jedrskih poskusov (npr. ob Semipalatinskem), jedrski reaktorji in objekti za pridobivanje in predelavo urana (Hamel-Green, 2005, str. 12).

Koncept območja Srednje Azije brez jedrskega orožja je bil prvič podprt na srečanju voditeljev teh držav v Almatiju leta 1997 (po predlogu uzbeškega predsednika iz leta 1993) in je bil nadaljnje razvit na srečanju ministrov zunanjih zadev v Taškentu istega leta. Kmalu potem je prešel v obravnavo intenzivnih pogajanj med strokovnjaki preko konsultativnih srečanj v Biškeku, Ženevi, Taškentu in Sapporu v obdobju od aprila 1998 do aprila 2000. Teh srečanj, ki jih je sklical Regionalni center ZN za mir in razorožitev v Aziji in Pacifiku, so se poleg predstavnikov Srednje Azije udeležili tudi strokovnjaki OZN in predstavniki iz ostalih območij brez jedrskega orožja (Hamel-Green, 2005, str. 13–14).

Besedilo pogodbe je bilo potrjeno 27. septembra 2002 na sestanku vladnih strokovnjakov iz Srednje Azije in ostalih predstavnikov območij brez jedrskega orožja v Samarkandu, Uzbekistan. Decembra 2002 so srednjeazijske države na srečanju Generalne skupščine ZN objavile namero o čimprejšnjem podpisu pogodbe »Območja Srednje Azije brez jedrskega orožja«. V naslednjih letih (2003–2006) se je pogodba usklajevala še z drugimi državami in mejnimi regijami, ki so vključevale države, ki ne pripadajo območjem brez jedrskega orožja. Prav tako je bilo treba upoštevati vojaške baze ZDA in Rusije v regiji ter obstoječe varnostne strukture v okviru taškentske pogodbe o kolektivni varnosti iz leta 1992, v katero so vključene države v regiji (Vignard, Linekar, & Compagnion, 2007, str. 25–32).

Mednarodna pogodba »Območje Srednje Azije brez jedrskega orožja« je tako pravno zavezujoča obveza, ki vključuje zgoraj omenjene države v regiji, da ne proizvajajo, pridobivajo, testirajo in posedujejo jedrskega orožja. Pogodba je bila podpisana 8. septembra 2006 na testnem poligonu Semipalatinsk v Kazahstanu in je znana tudi kot Pogodba iz Semipalatinska ali Pogodba iz Semeija. Države Srednje Azije so pogodbo ratificirale; veljati je začela z 21. marcem 2009 (Nuclear Threat Initiative, b.l.).

Izvajanje mednarodne pogodbe se preverja na podlagi letnih in izrednih posvetovalnih sestankov. Izvajanje le-teh je natančneje določeno v poslovniku za izvrševanje 10. člena pogodbe iz Semipalatinska. Posvetovalni sestanki običajno ne trajajo več kot tri dni, razen če se države podpisnice odločijo drugače. Sestankov se udeležujejo uradne delegacije, ki jih sestavljajo vodje delegacij (ali pooblaščenice uradne osebe) in njihovi svetovalci. Država

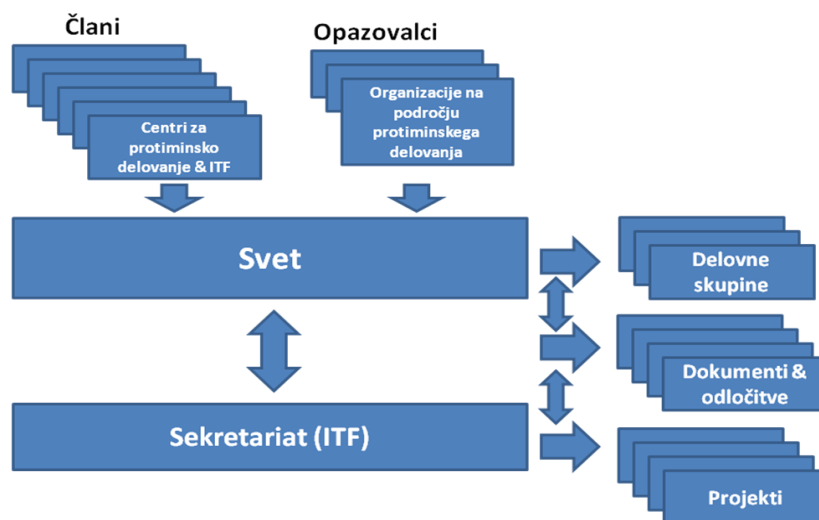
gostiteljica sestanka ima odgovornosti predsedujočega sestanka; prav tako država gostiteljica deluje kot predsedujoči do naslednjega letnega sestanka. Odločanje poteka na konsenzulani osnovi, pri čemer ima vsaka država podpisnica eden glas. Sestankov se, ob soglasju držav pogodbenic, na podlagi povabila lahko udeležijo opazovalci, tj. pet držav, ki posedujejo jedrsko orožje (prepoznano v okviru pogodbe o neširjenju jedrskega orožja) in predstavniki mednarodnih organizacij. Delovna jezika na sestanku sta ruski in angleški. Ob zaključku sestanka država gostiteljica pripravi zapisnik v ruskem in, če je potrebno, tudi v angleškem jeziku. Zapisnik se lahko na osnovi soglasja preda zainteresiranim mednarodnim organizacijam in opazovalcem, ki so se udeležili sestanka. Stroške letnih ali izrednih sestankov, z izjemo prevoza in namestitve, nosi država gostiteljica sestanka. Drugače pa iniciativa nima nobenega stalnega organa oziroma sekretariata (Nuclear Threat Initiative, b.l.).

2.1.4.2 Koordinacijski svet za protiminsko delovanje v Jugovzhodni Evropi

Eden izmed večjih regionalnih dosežkov na področju protiminskega delovanja je bila ustanovitev Koordinacijskega sveta za protiminsko delovanje v Jugovzhodni Evropi (angl. *South-Eastern Europe Mine Action Coordination Council*, v nadaljevanju Svet, Geneva International Centre for Humanitarian Demining - GICHD, 2005). Svet je nastal zaradi potrebe po izmenjavi pogledov, strokovnega znanja in izkušenj pa tudi koordinacije čezmejnih projektov. Pobudniki za nastanek Sveta so bili direktorji Centrov za protiminsko delovanje v JV Evropi v Albaniji, v BiH in na Hrvaškem in ITF, ki so aprila 2000 podpisali sporazum o ustanovitvi Sveta. Do konca 2010 se je članstvo Sveta postopno razširilo na osem članic, tj. centrov za protiminsko delovanje oziroma njihovih ekvivalentov v Albaniji, v Azerbajdžanu, v Bosni in Hercegovini, v Črni Gori, na Hrvaškem, v Makedoniji, v Srbiji in pa ITF, in treh opazovalcev, ki so Koordinacijski center na Kosovem, regionalni Center za testiranje, razvoj in usposabljanje na Hrvaškem in pa regionalni Center za usposabljanje psov za odkrivanje min v Bosni in Hercegovini (South-Eastern Europe Mine Action Coordination Council, 2013).

V smislu organizacijske zmogljivosti in strukture (Slika 2), bi Svet lahko označili kot organizacijo, ki je ustvarjena kot neformalni forum na funkcionalni oziroma tehnični podlagi, kar pomeni, da so njene članice in opazovalke povečini državna izvršilna telesa. Uradno Svet nikoli ni bil organiziran in registriran kot mednarodna organizacija in kot tak ni predmet mednarodnega prava. Posledično odločitve, ki jih sprejmejo Svet in njene članice, ne moremo smatrati kot pravno obvezujoče v državah članicah. Glavna komponenta dela Sveta so redni sestanki, izvedeni dva do štirikrat letno. Delo Sveta pa kot tehnični sekretariat podpira ITF, ki dodeljuje enega svojega zaposlenega kot koordinatorja Sveta oziroma tehničnega sekretarja. Za določene posebne namene Svet na prostovoljni osnovi organizira delovne skupine, na primer za pripravo dokumentov ali razvoj projektov. Edini vir financiranja dela Sveta (rednih sestankov) je Ministrstvo za zunanje zadeve ZDA preko ITF (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2011b).

Slika 2: Pregled organizacijske strukture v Koordinacijskem svetu za protiminsko delovanje v Jugovzhodni Evropi



Vir: International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, *Review of SEEMACC Strategy (2003-2010) and Outline of SEEMACC Strategic Options (2011-2015)*, 2011b.

Kar se tiče programskih aktivnosti izvedenih pod okriljem oziroma v imenu Sveta, le-te vključujejo širok spekter projektov, ki bi jih lahko opredelili kot čezmejne projekte razminiranja, projekte razvoja regionalnih institucij, regionalna usposabljanja in regionalne dogodke, kot na primer konference in delavnice (Geneva International Centre for Humanitarian Demining - GICHD, 2005). Število držav donatorok, ki so financirale programske aktivnosti na regionalni osnovi preko ITF, je omejeno (manj kot 10). Pri tem je treba poudariti, da so ZDA osnovni podpornik in gonilo iniciativ regionalnega sodelovanja v okviru Sveta (Geneva International Centre for Humanitarian Demining - GICHD, 2005).

V prvih 11 letih svojega delovanja je Svet večinoma izpolnil svoje primarne cilje (ITF Enhancing Human Security, 2012c):

- izmenjava ekspertize, izkušenj in znanja v povezavi s protiminskim delovanjem v JV Evropi,
- spodbujanje regionalnega pristopa pri planiranju programov in projektov razminiranja,
- spodbujanja regionalnega pristopa v povezavi z zbiranjem finančnih sredstev za aktivnosti protiminskega delovanja,
- spodbujanja izmenjave informacij na področju novih tehnologij in razminiranja, in
- spodbujanja skupnih standardov razminiranja in procedur akreditacije v JV Evropi.

Svet ima v novi strategiji za leto 2012–2015 postavljene naslednje strateške cilje za svoje člane, opazovalce in partnerje (ITF Enhancing Human Security, 2012c):

- strateški cilj 1 se osredotoča na ohranitev vloge Sveta kot osrednje točke za sodelovanje na področju protiminskega delovanja v regiji Jugovzhodne Evrope,
- strateški cilj 2 se osredotoča na vlogo Sveta na področju izgradnje nacionalnih kapacitet in nudenja tehnične pomoči, in
- strateški cilj 3 se osredotoča na razrešitev statusa Sveta v smeri mednarodne priznane strokovne zveze s člansko bazo, ki presega meje Jugovzhodne Evrope.

2.2 Študija izvedljivosti Regionalnega telesa

V letu 2007 je vlada Tadžikistana naslovila na OVSE pisarno v Tadžikistanu (takrat še z mandatom OVSE centra, vendar opolnomočenega za podporo delovanja v celotni regiji) uradno prošnjo po pomoči pri reševanju čezmejne problematike min. Pisarna je tako skupaj z ITF v letu 2008 razvila začetno konceptualno osnovo sodelovanja in potem v letu 2009 pričela z izvajanjem večstopenjskega in večletnega regionalnega projekta »Podpora srednjeazijskemu regionalnemu sodelovanju na področju protiminskega delovanja« (OSCE Centre in Dushanbe, 2008). V okviru projekta so bili zasnovani interni konceptualni dokumenti, ki so omočili razvoj dialoga in dogovorov pri razvitju Srednjeazijskega koordinacijskega sveta za protiminsko delovanje (Regionalnega telesa), kot npr. delovni koncept Regionalnega telesa (ITF Enhancing Human Security, 2010a), osnutek ustanovnega sporazuma Regionalnega telesa (ITF Enhancing Human Security, 2010b) in osnutek strategije Regionalnega telesa v obdobju 2011–2014 (ITF Enhancing Human Security, 2010c). Dodatno je pisarna OVSE v letu 2011 razvila osnutek izvenproračunskega regionalnega predloga projekta »Center za upravljanje zalog streliva in tveganj eksplozivnih sredstev« (angl. *Stockpile management and explosive hazards centre*, Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011) in v letu 2012 potrjen izvenproračunski regionalni predlog projekta »Program sodelovanja na področju tveganj eksplozivnih sredstev« (angl. *Integrated cooperation on explosive hazards programme*, Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2012). Našteti dokumenti so osnova za študijo izvedljivosti.

2.2.1 Preliminarni namen in cilji organizacije ter analiza strategij Regionalnega telesa

2.2.1.1 Namen Regionalnega telesa

Namen Regionalnega telesa je v podpiranju držav udeleženk pri ustreznem upravljanju in/ali odpravljanju izzivov povezanih z protiminskim delovanjem v Srednji Aziji in sicer preko spodbujanja dialoga in sodelovanja ter podpiranja pobud na nacionalni in večnacionalni ravni (ITF Enhancing Human Security, 2010a). Dodatno Regionalno telo služi kot mera izgradnje zaupanja in varnosti na regionalnem nivoju (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2012).

Primarni koristniki Regionalnega telesa so vlade, tehnični organi in strokovnjaki na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji in Afganistanu, ki bodo neposredno vključeni v projekt (ITF Enhancing Human Security, 2010a; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2012).

Sekundarni koristniki Regionalnega telesa pa so naslednji (ITF Enhancing Human Security, 2010a; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2012):

- Posamezniki in skupnosti v minsko in/ali NUS onesnaženih in prizadetih območjih, ki bodo posredno in na daljši rok končni uporabniki učinkov (so)delovanja, na primer uporabniki očiščenih območij ali pa prebivalstvo kateremu je zagotovljena večja stopnja varnosti zaradi uvedbe boljših standardov hranjenja ali uničevanja streliva.
- Donatorska skupnost in ostali zainteresirani akterji, ki zasledujejo humanitarno-razorožitvene cilje in tudi lastne varnostne interese v Srednji Aziji.

2.2.1.2 Cilji Regionalnega telesa

Preliminarni cilji regionalnega telesa so naslednji (ITF Enhancing Human Security, 2010a; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2012):

- Zbiranje, upravljanje in širjenje informacij, izkušenj in najboljših praks med državami udeleženkami in zainteresiranimi akterji na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji in širše.
- Spodbujanje in usklajevanje skupnih pobud in projektov med državami udeleženkami in zainteresiranimi akterji na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji; le-te lahko izvajajo države udeleženke ali zainteresirani akterji neposredno, ali pa jih v njihovem imenu izvaja Regionalno telo preko programskih aktivnosti.
- Mobilizacija virov in tehnične pomoči za izvajanje skupnih pobud in projektov na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji v korist držav udeleženk.
- Podpora procesa političnega in tehničnega dialoga na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji.

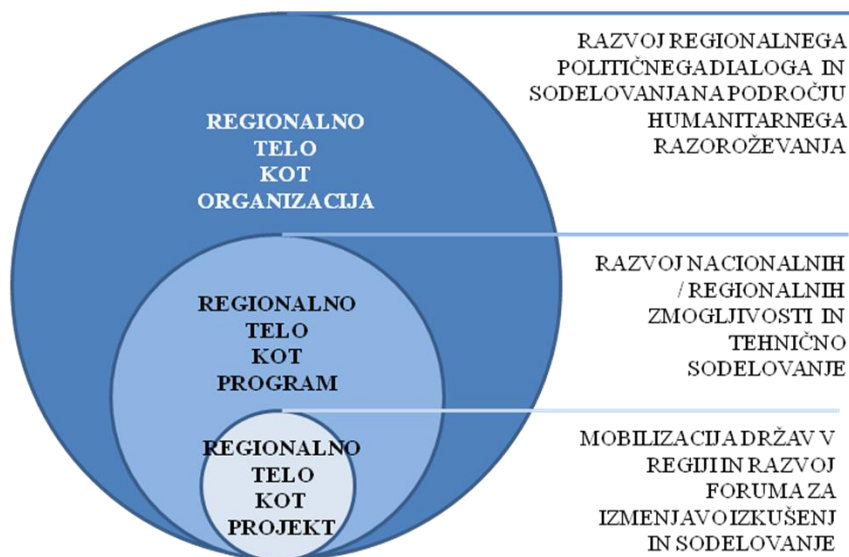
2.2.1.3 Temeljna strategija Regionalnega telesa

Regionalno telo je v končni instanci organizacija, katere narava dela ima tako tehnično kot politično vsebino (ITF Enhancing Human Security, 2010a). Ključni predpogoj njenega dolgoročnega delovanja je zagotoviti čim širšo udeležbo in delovanje držav in pa njenih kompetentnih (upravljalnih in tehničnih) organov. Zato je potrebno omogočiti postopnost in selektivnost vključevanja zainteresiranih držav v pobudo glede na to da gre za omejeno geografsko območje, tj. Srednjo Azijo (Buhin, 2013). V začetku je tako treba zagotoviti segmentacijo tako na programski kot tudi na organizacijski ravni. Povedano drugače: vsaki zainteresirani državi je treba omogočiti, da izpolni svoje potrebe na področju protiminskega

delovanja ob hkratnem izoblikovanju in izpolnjevanju skupnih potreb v regiji Srednje Azije. OVSE pisarna v Tadžikistanu, kot tudi OVSE misije v regiji in sedež na Dunaju; njeni partnerji služijo kot povezovalci in omogočajo politično, finančno, tehnično in logistično podporo za izvajanje projekta (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2012).

Postopen razvoj regionalnega sodelovanja na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji, kot ga smatra OVSE pisarna v Tadžikistanu je prikazan na Sliki 3. Velikost krogov nakazuje na širitev programskega in organizacijskega okvirja Regionalnega telesa, ki nazadnje preseže samo tehnično in preide na politično raven sodelovanja.

Slika 3: Postopen razvoj regionalnega sodelovanja na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji



Vir: L. Buhin, Explosive hazards reduction and response in Central Asia - OSCE co-operative and inclusive approach, 2013.

Na programski ravni, tj. ravni storitev Regionalnega telesa, je segmentacija zagotovljena preko treh ravni vključevanja, in sicer (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2012):

- vzpostavitev in **delovanje rednega foruma za izmenjavo izkušenj in dobrih praks** med državami udeleženkami ter mobiliziranje akterjev pri identifikaciji skupnih pobud in projektov;
- vzpostavitev in delovanje mehanizmov (storitev) za **razvoj zmogljivosti in tehničnega sodelovanja** v in/ali med državami udeleženkami in ostalimi zainteresiranimi akterji, npr. program izmenjave strokovnjakov, skupni program usposabljanj, razvoj skupnih standardov in operativnih procedur delovanja, skupna materialna sredstva in tehnična oprema;

- vzpostavitev in delovanje mehanizmov (storitev) za **razvoj političnega dialoga in sodelovanja** na področju protiminskega delovanja kot dela procesa humanitarnega razoroževanja.

Na organizacijski ravni, tj. ravni organiziranja Regionalnega telesa, so postopnost in selektivnost vključevanja zainteresiranih držav ter s tem segmentacija zagotovljene preko (ITF Enhancing Human Security, 2010a):

- **različnih nivojev članstva**, tj. polnopravno članstvo, opazovalke in partnerji, ki različne nosijo pravice in obveze. Polnopravni člani (države) podpišejo in ratificirajo ustanovni sporazum Regionalnega telesa in imenujejo nacionalno kontaktno točko (institucijo), ki je vključena v upravljalnem organu Regionalnega telesa. Imajo vse pravice in dolžnosti. Članstvo je odprto. Za sprejem nove članice je potrebno soglasje vseh dosedanjih držav članic. Opazovalci, so države, ki imajo omejene pravice in dolžnosti. Njihov status potrjuje Svet Regionalnega telesa kot vrhovni upravljalni organ. Partnerji so relevantne organizacije na področju protiminskega delovanja, ki imajo velik pomen za delo Regionalnega telesa.
- **različne vključenosti v institucionalni okvir**, tj. v upravljalne in tehnične strukture Regionalnega telesa. Svet Regionalnega telesa je najvišji upravljalni organ, ki med drugim zagotavlja mesto za usklajevanje in poenotenje interesov, sprejemanje strateških in političnih odločitev. Sekretariat Regionalnega telesa je izvršni organ, ki izvaja odločitve Sveta. Vanj se vključujejo tehnični strokovnjaki zainteresiranih držav in partnerjev za krajši ali daljši čas.
- **različne vključenosti v podporo institucionalnih organov in aktivnosti** Regionalnega telesa. Zainteresirana država lahko gosti sedež Regionalnega telesa, medtem ko ostale zainteresirane države lahko podpirajo specifične programske aktivnosti na njihovem ozemlju kot npr. izobraževanja in usposabljanja.

2.2.2 Preliminarna ocena virov in stroškovnih parametrov v Regionalnem telesu

2.2.2.1 Fizični viri

Sedež Regionalnega telesa bi moral biti v glavnem mestu izbrane srednjeazijske države, kar bi omogočilo redne letalske povezave in stike z vladnimi uradi in predstavniki mednarodne skupnosti (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011, 2012). Glede na to, da je vlada Tadžikistana pobudnica iniciative in da jo OVSE pisarna v Tadžikistanu tudi aktivno podpira, je za sedež Regionalnega telesa opredeljen Dušanbe – glavno mesto Tadžikistana. Vlada Tadžikistana prav tako v prehodnem triletnem obdobju, v katerem se projekt izvaja pod pokroviteljstvom OVSE pisarne v Tadžikistanu, opredeli ustrezne prostore za Regionalno telo in podpiše pogodbo z OVSE o zagotovitvi prostorov in podporo Regionalnega telesa (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011). Regionalno telo bi za svoje delovanje potrebovalo prostore za redno delo do 15 ljudi. Prostori bi omogočali omejene konferenčne in učilniške zmogljivosti. Država

gostiteljica Regionalnega telesa bi zagotovila ustrezne prostore oziroma omogočila najem po subvencionirani ceni. Prostori Regionalnega telesa bi morali zagotoviti normalno funkcionalno delovanje, na primer povezavo z viri energije, telefonskimi in internetnimi komunikacijami (ITF Enhancing Human Security, 2010a; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011, 2012).

Pisarna Regionalnega telesa bi tako morala biti opremljena s pisarniško, računalniško in komunikacijsko opremo. Dodatno bi razvojno-informacijski center v okviru Regionalnega telesa potreboval računalniško in programsko opremo, ki bi omogočila razvoj in vzdrževanje baze podatkov in geografskega informacijskega sistema, ter strokovno literaturo. Za logistične in protokolarne namene bi Regionalna pisarna potrebovala dve vozili (ITF Enhancing Human Security, 2010a; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011, 2012).

2.2.2.2 Finančni viri

Regionalno telo bi moralo imeti svoj lastni proračun, sestavljen iz temeljnega in programskega proračuna organizacije (ITF Enhancing Human Security, 2010a). Države članice so obvezane prispevati letne prispevke k temeljnemu proračunu Regionalnega telesa na podlagi načela delitve stroškov. Prispevki se določijo s posebnimi določili Regionalnega telesa, ki so sprejeti s starani upravljanih organov le-tega. Temeljni proračun se uporablja za financiranje delovanja organov znotraj Regionalnega telesa ter deloma programskih aktivnosti (ITF Enhancing Human Security, 2010a). Programski proračun regionalnega telesa se polni na podlagi prostovoljnih finančnih prispevkov in prispevkov v naravi (angl. *in-kind*) s strani držav članic, opazovalk in partnerjev kot tudi donatorjev Regionalnega telesa (ITF Enhancing Human Security, 2010a).

Tabela 6: Triletna stroškovna projekcija temeljnega proračuna Regionalnega telesa pod okriljem OVSE pisarne v Tadžikistanu

#	Proračunska postavka	Leto 1 (v EUR)	Leto 2 (v EUR)	Leto 3 (v EUR)
1	Zaposleni	270.000	296.000	297.000
2	Operativno delovanje	150.000	165.000	168.000
3	Sredstva in oprema	76.000	0	0
4	Stroški pisarne	84.000	89.000	93.000
5	Ostalo (evalvacija in rezerva)	40.000	40.000	40.000
	Skupaj:	620.000	590.000	598.000

Vir: Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, Draft Extra-budgetary Project Proposal “Stockpile Management and Explosive Hazards Centre”, 2011.

V začetnem obdobju bo projekt Regionalnega telesa razvit v okvirju OVSE pisarne v Tadžikistanu kot izvenproračunski projekt; tako bo OVSE pokrival zagonska sredstva za

obdobje treh let, in sicer za pokritje temeljnega proračuna organizacije. Poleg tega bo OVSE in partnerji zagotovil politično, administrativno, tehnično in logistično podporo. Triletna finančna projekcija temeljnega proračuna Regionalnega telesa pod okriljem OVSE pisarne v Tadžikistanu je prikazana v Tabeli 6. Na dolgi rok bodo države članice postopoma prevzele finančno odgovornost za temeljni proračun Regionalnega telesa v skladu z ustanovnim sporazumom (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011).

Obrazložitev posameznih proračunskih postavk temeljnega proračuna Regionalnega telesa v začetnem triletnem obdobju v Tabeli 6 (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011):

- **Zaposleni** – gre za plače, dodatke in dnevnice treh mednarodnih sodelavcev (napotnega projektnega vodje, glavnega tehničnega svetovalca, razvijalca projekta), šestih nacionalnih sodelavcev (nacionalnega strokovnega sodelavca, nacionalnega tehničnega svetovalca, programskega asistenta, administrativnega delavca, prevajalca, voznika) in šestih nacionalnih tehničnih strokovnjakov kontaktnih točk iz Srednje Azije in Afganistana.
- **Operativno delovanje** – stroški delovanja sekretariata Regionalnega telesa, redna zveza in komunikacija z deležniki Regionalnega telesa, omejena tehnična pomoč in usposabljanja, ter razvojni in raziskovalni center v okviru Regionalnega telesa.
- **Sredstva in oprema** – pohištvo in notranja oprema, računalniška in telekomunikacijska oprema ter vozila za vzpostavitev in delovanje Regionalnega telesa.
- **Stroški pisarne** – najem prostorov, stroški, povezani s telekomunikacijskimi in internetnimi storitvami, varnost, elektrika, voda, ogrevanje, vzdrževanje, zavarovanje, pravne in bančne storitve ter odnosi z javnostmi.
- **Ostalo** – stroški, povezane za evalvacijo in finančno revizijo projekta ter nepredvidljive stroške.

Države članice in ostali zainteresirani akterji bodo prispevali namensko in nenamensko določena sredstva v okviru aktivnosti Regionalnega telesa. Programski proračun je zagotovljen s finančnimi prispevki in prispevki v naravi na prostovoljni osnovi (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a).

2.2.2.3 Zaposleni

Regionalno telo na ravni sedeža je dejansko Sekretariat organizacije, ki vključuje do 15 oseb. Slednje vključuje stalno in začasno osebje in je mešanica vojaškega in civilnega osebja iz članic Regionalnega telesa. Ob soglasju upravljanega organa Sveta Regionalnega telesa lahko partnerji in opazovalci predlagajo in vključijo svoje strokovnjake za delo v sekretariatu (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011). Pregled osebja je v Tabeli 7.

Tabela 7: Pregled osebja v sekretariatu Regionalnega telesa v začetnem triletnem obdobju

Kategorija osebja	Opis
Vodstvo	1x vodja projekta (mednarodna napotitev) 1x glavni tehnični svetovalec (mednarodna pogodba) 1x razvijalec projektov (mednarodna kratkotrajna pogodba)
Nacionalni sodelavci (strokovno, podporno in tehnično osebje)	1x nacionalni strokovni sodelavec 1x nacionalni tehnični svetovalec 1x programski asistent 1x administrativni delavec 1x prevajalec 1x voznik
Nacionalnih tehnični strokovnjaki (NTS)/kontaktne točke (KT) iz Srednje Azije in Afganistana	1x NTS/KT iz Afganistana 1x NTS/KT iz Kazahstana 1x NTS/KT iz Kirgizije 1x NTS/KT iz Tadžikistana 1x NTS/KT iz Turkmenistana 1x NTS/KT iz Uzbekistana

Vir: Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, Draft Extra-budgetary Project Proposal “Stockpile Management and Explosive Hazards Centre”, 2011.

Vodstvo regionalnega telesa, tj. vodja projekta (mednarodna napotitev), glavni tehnični svetovalec (mednarodna pogodba), in razvijalec projektov (mednarodna kratkotrajna pogodba), bodo izbrani na podlagi javnega razpisa OVSE pisarne v Tadžikistanu za vodenje in razvoj regionalnega telesa v začetnem triletnem obdobju (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011). Kasneje se predvideva t. i. nacionalizacija projekta, pri čemer se imenujeta vodja in namestnik vodje Regionalnega telesa za določeno časovno obdobje s strani držav članic na podlagi konsenza. Pri njihovem izboru se upoštevata tako strokovni kot tudi politični kriterij (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a).

Nacionalni sodelavci, tj. strokovno, podporno in tehnično osebje, se najemajo preko javnih razpisov izmed državljanov države gostiteljice Regionalnega telesa. V začetnem triletnem obdobju pogoje za zaposlitev določa OVSE pisarna v Tadžikistanu po kadrovskih predpisih in pravilih za zaposlene v okviru OVSE. Kasneje pogoje zaposlovanja določa država gostiteljica sekretariata v skladu s svojo zakonodajo. Zaposlovanje nacionalnih sodelavcev temelji na enakih možnosti brez kakršnekoli diskriminacije na podlagi spola, rase, veroizpovedi in narodnosti (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011b).

Nacionalne tehnične strokovnjake/kontaktne točke iz Srednje Azije in Afganistana se pridobiva na podlagi napotitev osebja držav članic in opazovalk. Oboji skrbno izberejo

osebje, ki ima poleg zadostne izobrazbe, znanja in izkušenj tudi diplomatske spretnosti, tj. odprtost za usklajevanje in sodelovanje pri iskanju in izvajanju skupnih rešitev. Obvezno morajo znati ruski jezik; priporočeno je znanje angleškega jezika (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011b). Poleg tega lahko države članice, opazovalke in partnerji na začasni osnovi dodelijo osebje Regionalnemu telesu za izvajanje posebnih, skupnih projektov.

2.2.2.4 Upoštevanje nekaterih organizacijskih pojavov

Izpostavimo lahko upoštevanje nekaterih izmed planiranih organizacijskih pojavov Regionalnega telesa, in sicer (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a):

- **Odnosi z okoljem** – Delovanje Regionalnega telesa je odvisno od povezanosti z okoljem, tj. naslavljanju posameznih in skupnih potreb držav članic. Proaktiven odnos z okoljem – s članicami, opazovalkami, partnerji in donatorji Regionalnega telesa – upravičuje obstoj in delovanje Regionalnega telesa tako na tehničnem kot političnem nivoju. Treba se je zavedati, da je Regionalno telo hkrati tudi OVSE mera za izgradnjo zaupanja in varnosti.
- **Organizacijska kultura** – Za delovanje Regionalnega telesa tako v notranjem in zunanjem okolju so pomembne naslednje vrednote in vodilna načela: dialog in soglasje med članicami in ostalimi deležniki; lastništvo in razvoj zmogljivosti držav članic in opazovalk; nepristranskost in nevtralnost pri realizaciji mandata Regionalnega telesa; odgovornost do držav članic in ostalih deležnikov; strokovnost in profesionalnost (osebja); pragmatizem in usmerjenost k rezultatom delovanja Regionalnega telesa. Soglasje držav članic pri teh vrednotah in vodilnih načelih je ključno za doseganje dolgoročnega uspeha delovanja Regionalnega telesa.
- **Organizacijska struktura** – V splošnem je organizacijska struktura zasnovana v smeri ločenosti politične in tehnične (operativne) funkcije Regionalnega telesa. Kot taka organizacijska struktura podpira: a) dialog in doseganje konsenza, kar vodi do večjega zaupanja med vsemi sodelujočimi članicami in zainteresiranimi stranmi; b) opredelitev in določitev prednostnih pobud za regionalno sodelovanje in pomoč pri pripravi in izvajanju le-teh, c) mobilizaciji finančnih in tehničnih sredstev za izpolnjevanje mandata regionalnega telesa. Prav tako organizacijska struktura omogoča formalnost upravljanja in vodenja ter sistemov komuniciranja, kar je v regiji Srednje Azije ključno. Več o organizacijski strukturi bo predstavljeno v poglavju 3.
- **Informacije in informacijski sistem** – Regionalno telo je zasnovano kot povezovalna točka in center odličnosti. Regionalno telo omogoča dostop do najnovejših informacij na področju protiminskega delovanja. Poleg knjižnice omogoča tudi omejene raziskovalne zmogljivosti.

- **Sloves** – Regionalno telo služi kot referenčna in kompetentna regionalna organizacija na področju protiminskega delovanja. Njeno delovanje je splošno priznано in ima veljavo med državami članicami, opazovalkami, partnerji in donatorji.

2.2.3 Preliminarna ocena ravnanja s projektom, koordinacije, pravnih podlag in finančne ureditve

OVSE pisarna v Tadžikistanu bo prevzela **ravnanje s projektom in koordinacijo** triletnega projekta v okviru programa protiminskega delovanja in politično-vojaške dimenzije varnosti. Triletno obdobje izvajanja projekta je določeno na podlagi ocene OVSE, da je mogoče v tem obdobju zagotoviti trajnostno naravo organizacije, tj. finančne in pravne podlage za njeno delovanje brez bistvene udeležbe OVSE. Splošno upravljanje s projektom bo v rokah svetovalca za protiminsko delovanje. Za tehnično izvajanje projekta bo OVSE pisarna v Tadžikistanu rekrutirala vodstvo projekta in nacionalne sodelavce kot že opredeljeno zgoraj. Vodstvo projekta in nacionalni sodelavci bodo zaposleni za obdobje 36 mesecev, pri čemer se delovna pogodba podaljšuje na letni osnovi (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011). Pogoji zaposlitve, raven prejemkov in postopki zaposlovanja bodo določeni in izvedeni v skladu z enotnimi kadrovskimi predpisi in pravili OVSE ter plačani iz izvenproračunskih projektov (Organization for Security and Cooperation in Europe - Organization for Security and Cooperation in Europe - OSCE, 2012). Nacionalnim tehničnim strokovnjakom /kontaktnim točkam iz držav Srednje Azije in Afganistana bo projekt omogočil dnevnicе in povračilo potnih stroškov v času njihove napotitve v Regionalno telo oziroma za čas njihove udeležbe v programu izmenjave strokovnjakov v okviru Regionalnega telesa prav tako v skladu z že omenjenimi kadrovskimi predpisi in pravili (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011).

Po triletnem začetnem obdobju bodo upravljanje in management projekta prevzele neposredno države članice Regionalnega telesa (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a). Vrhovni upravljalni organ Regionalnega telesa, imenovan Svet, bo odgovoren za oblikovanje politik, strateško upravljanje, nadzor in koordinacijo protiminskega delovanja in povezanih vprašanj v Srednji Aziji v okviru projekta. Svet je neposredno, preko nacionalnih kontaktnih točk (inštitucij), odgovoren državam članicam Regionalnega telesa. Izvršni organ Regionalnega telesa, imenovan Sekretariat, bo na operativni ravni skrbel za vodenje projekta, izvajanje politik in strategij, ki jih določi Svet, in bo v splošnem podpiral delo Sveta. Vloga OVSE pisarne v Tadžikistanu in tudi OVSE v splošnem se preoblikuje v tehnično in politično podporno (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a).

Primarna pravna podlaga za razvoj Regionalnega telesa je prošnja vlad Srednje Azije o potrebi po takšni organizaciji, ki se materializira v okviru OVSE izvenproračunskega projekta in ki ga upravlja OVSE pisarna v Tadžikistanu v začetnem triletnem obdobju (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011). Na dolgi rok pa pravno

osnovo za vzpostavitev regionalnega telesa predstavljajo **ustanovni sporazum in predpisi**, ki določajo sestavo, naloge, odgovornosti in postopke delovanja Regionalnega telesa in njegovega financiranja. Ustanovni sporazum je večstranski mednarodno-pravni dokument, ki ga morajo podpisati in ratificirati vsaj tri države iz Srednje Azije in/ali Afganistan; ustanovni sporazum je posledično deponiran pri OZN. Osnutek ustanovnega sporazuma na angleškem jeziku se nahaja v Prilogi 2 magistrskega dela. Države članice morajo biti pripravljene omogočiti zakonito delovanje Regionalnega telesa na njihovem ozemlju, kar vključuje uživanje pravice, med drugim za odpiranje bančnih računov in sklepanje pogodb. Privilegiji in imunitete sekretariata Regionalnega telesa in njegovega osebja na ozemlju držav članic se določijo z ustreznim sporazumom z državo gostiteljico Sekretariata. Regionalno telo ima popoln pravni status, ki mu omogoča, da deluje kot regionalna organizacija in izpolnjuje vse svoje naloge. Naloge in delovni postopki organov v okviru Regionalnega telesa se urejajo z ustreznimi uredbami in predpisi, ki jih sprejme Svet Regionalnega telesa (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a, 2010b).

Pričakovano je, da bo Regionalno telo delovalo daljše obdobje, kar tudi zahteva dolgoročno zavezanost OVSE in držav članic. Projekt predvideva začetno triletno obdobje, v katerem se Regionalno telo ustanovi in okrepi v delovanju. Kot že omenjeno, se projekt se v začetnem obdobju izvaja pod okriljem OVSE pisarne v Tadžikistanu ob podpori ostalih misij OVSE v regiji in sedeža OVSE na Dunaju. **Projekt se torej razvije in financira kot izvenproračunski projekt OVSE pisarne v Tadžikistanu.** V triletnem obdobju OVSE zagotavlja sredstva za temeljni proračun regionalnega telesa. Na dolgi rok bodo države članice postopoma prevzele odgovornost za financiranje temeljnega proračuna v skladu z ustanovnim sporazumom in medsebojnimi pogajanjmi. Za izvajanje programskih aktivnosti se dodatna sredstva zagotovijo na prostovoljni osnovi držav članic, opazovalk, parterjev in donatorjev (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011).

Pričakuje se, da bo v obdobju prvih treh let ustanovni sporazum usklajen in podpisan s strani vsaj treh držav iz Srednje Azije in Afganistana (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011). S podpisom sporazuma bo Regionalno telo postalo mednarodna organizacija in predmet mednarodnega prava. Regionalno telo bo imelo lastni proračun, sestavljen iz temeljnega dela in programskih aktivnosti. Države članice dajejo obvezne letne prispevke k temeljnemu delu proračuna na podlagi načela delitve stroškov. Prispevki se določijo s posebnim predpisom, ki ga sprejme Svet Regionalnega telesa. Temeljni del proračuna se uporabijo za financiranje dela organov Regionalnega telesa. Prav tako lahko države članice, opazovalke, partnerji in donatorji Regionalnega telesa omogočijo prostovoljne prispevke tako za temeljni proračun kot tudi programske aktivnosti. Poleg tega lahko države članice in drug deležniki v skladu z odobritvijo Sveta Regionalnega telesa podprejo njegovo delo in aktivnosti preko pomoči v naravi, npr. materialna in tehnična pomoč, prostori za delovanje, oprema in strokovnjaki (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011).

2.2.4 Predpostavke in dejavniki tveganja projekta

Pri razvoju organizacije Regionalnega telesa je treba vzeti v obzir naslednje **predpostavke** (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011, 2012):

- **Politične predpostavke** – Države Srednje Azije in Afganistan se zavedajo skupnih izzivov na področju protiminskega delovanja in izražajo pripravljenost in zavezanost k sodelovanju. OVSE preko pisarne v Tadžikistanu, misij v regiji in sedeža na Dunaju aktivno podpira projekt.
- **Finančne predpostavke** – Države udeleženske OVSE finančno podprejo triletni izvenproračunski projekt OVSE pisarne v Tadžikistanu, tj. vzpostavitev Regionalnega telesa. Države Srednja Azije in Afganistan so na dolgi rok pripravljene prevzeti finančne obveznosti ter tudi obveznosti v naravi v okviru na novo vzpostavljene mednarodne (regionalne) organizacije.
- **Operativne predpostavke** – Države udeleženske OVSE, še posebej iz Centralne Azije, se zavedajo regionalnega mandata pisarne OVSE v Tadžikistanu. Slednja je prepoznana kot nevtralni in kompetentni posrednik pri razvoju sodelovanja v regiji. Države Srednje Azije in Afganistan so pripravljene aktivno sodelovati v projektu, npr. posvetovanjih, upravljanju, izmenjavi informacij, napotitvah strokovnjakov. Velja tudi, da države Srednje Azije in Afganistan jasno razumejo mandat in vlogo Regionalnega telesa, sprva pod okriljem OVSE in kasneje kot neodvisne medvladne regionalne organizacije.

Pri razvoju organizacije Regionalnega telesa je treba vzeti v obzir predvsem naslednja **projektna tveganja in načine upravljanja z njimi** (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011, 2012):

- Ena ali več držav v regiji, ki so izrazile **zanimanje za projekt**, zmanjša(jo) ali celo umakne(jo) podporo projektu, pri čemer je učinek dogodka kritičen, verjetnost pa je majhna. Da bi zmanjšali tveganje, bo vodstvo projekta: (a) pozorno spremljalo podporo projektu zainteresiranih držav v Srednji Aziji in Afganistanu, (b) aktivno spodbujalo njihovo sodelovanje pri projektu z odzivanjem na njihove interese, in (c) aktiviralo vključevanje dodatnih, zainteresiranih držav udeleženk OVSE v projekt (ob predpostavki geografske bližine).
- Izvenproračunski projekt OVSE pisarne v Tadžikistanu ne prejme oziroma prejme le delno **finančno podporo** za uresničevanje dejavnosti in ciljev Regionalnega telesa, pri čemer je učinek dogodka srednje vrednosti, verjetnost dogodka pa možna. Da bi zmanjšali tveganje, bo vodstvo projekta: (a) zmanjšalo obseg planiranih dejavnosti, na primer omejiti organizacijsko strukturo in programske aktivnosti, (b) okrepilo prizadevanja za mobilizacijo drugih virov poleg finančnih sredstev v podporo svojih dejavnosti, npr. napotitev strokovnjakov za usposabljanja v Regionalno telo iz držav udeleženk OVSE ali priznanih mednarodnih institucij kot prispevek v naravi, (c) okrepilo prizadevanja na področju komuniciranja dodane vrednosti projekta, predvsem z vidika sodelovanja z

Afganistanom, npr. vključilo projekt v OVSE paket projektov sodelovanja z Afganistanom, in (d) začelo izvajati omejeno tehnično pomoč in usposabljanja za države Srednje Azije in Afganistan v okviru rednih programskih aktivnosti OVSE pisarne v Tadžikistanu.

- Zainteresirane države v Srednji Aziji in Afganistan ne zagotovijo **ustrezno usposobljenih in motiviranih nacionalnih tehničnih strokovnjakov** za dejavnosti v okviru projekta, pri čemer je učinek dogodka srednje vrednosti, verjetnost dogodka pa malo možna. Da bi zmanjšali tveganje, bo vodstvo projekta: (a) vnaprej pripravilo in predložilo naloge in pristojnosti (angl. *terms of reference*) nacionalnih tehničnih strokovnjakov, ki naj bi bili vključeni v projekt, (b) zahtevalo predložitev več kandidatov iz držav Srednje Azije in Afganistana, da se zagotovi ustrezen izbor, in (c) zahtevalo zagotovila, da se iz zainteresiranih držav Srednje Azije zavežejo k napotitvam nacionalnih tehničnih strokovnjakov in praktikov iz ustreznih državnih organov in institucij za daljše časovno obdobje.
- **Spremembe ključnih kadrov v okviru projekta**, tako znotraj OVSE pisarne v Tadžikistanu kot tudi v zainteresiranih državah Srednje Azije in Afganistana, pri čemer je učinek dogodka srednje vrednosti, verjetnost dogodka pa možna. Da bi zmanjšali tveganje, bo vodstvo projekta: (a) okrepilo prizadevanja za vzpostavitev, t. i. organizacijskega spomina s pomočjo uvajanje ustreznega dokumentacijskega sistema, (b) uvedlo minimalno trajanje zaposlitve osebja na projektu vključno z nacionalnimi tehničnimi strokovnjaki iz držav Srednje Azije in Afganistana, ki so napoteni za delo na projektu, in (c) izboljšalo obveščanje ključnih deležnikov o dejavnosti projekta.
- **Administrativne in logistične omejitve** pri izvajanju dejavnosti v okviru projekta, npr. usposabljanja in nudenje tehnične pomoči državam Srednje Azije in Afganistanu, pri čemer ima učinek dogodka srednje vrednosti, verjetnost dogodka pa je zelo možna. Da bi zmanjšali tveganje, bo vodstvo projekta: (a) zagotovilo ustrezna posvetovanja in obveščanje z državami Srednje Azije in Afganistanom pred začetkom dejavnosti, (b) vnaprej pripravilo in predložilo letni program dejavnosti kot tudi naloge in pristojnosti za posamezne aktivnosti, in (c) spodbujalo kontaktne točke pri Regionalnem telesu, da se ohrani ustrezna komunikacija med projektom in ustreznimi državnimi organi znotraj držav Srednje Azije in Afganistana.
- **Negotovo politično ozračje, poslabšanje varnostne situacije in oslABLJENJE OSREDNJIH DRŽAVNIH ORGANOV** zlasti v Afganistanu, pri čemer ima učinek dogodka srednje vrednosti, verjetnost dogodka pa je možna. Vodstvo projekta sprejema tveganje in bo izvajanje predvidenih dejavnosti v okviru projekta ustrezno prilagodilo spremenjeni situaciji na lat. *ad hoc* osnovi.
- OVSE na čelu s pisarno v Tadžikistanu ni zmožna **posredovati pri usklajevanju in podpisu ustanovnega sporazuma Regionalnega telesa** med državami Srednje Azije in Afganistanom pred koncem triletnega začetnega obdobja. Pri čemer ima učinek dogodka visoko vrednost, verjetnost dogodka pa je možna. Da bi zmanjšali tveganje bo vodstvo projekta: a) okrepilo komunikacijo in pogajanja z državami Srednje Azije in Afganistanom za usklajevanje ustanovnega sporazuma, b) postavilo vprašanje

ustanovnega sporazuma na višjo raven znotraj OVSE, tj. predsedovanje OVSE in generalni sekretar OVSE, in na najvišje vladne ravni v državah Srednje Azije in Afganistana, c) uvedba začasnega moratorija za finančno udeležbo držav Srednje Azije in Afganistana pri financiranju regionalnega telesa, in d) izvedba ustrezne kampanje in lobiranja z javnostmi, ki bi prikazala pozitivne učinke podpore in podpisa ustanovnega sporazuma.

- OVSE na čelu s pisarno v Tadžikistanu ni zmožno ustrezno posredovati pri **usklajevanju in podpisu sporazuma o gostenju Regionalnega telesa s Tadžikistanom**, pri čemer ima učinek dogodka visoko vrednost, verjetnost dogodka pa je manj možna. Da bi zmanjšali tveganje, bo vodstvo projekta: a) okrepilo komunikacijo in pogajanja s Tadžikistanom za usklajevanje sporazuma o gostenju Regionalnega telesa, b) postavilo vprašanje sporazuma o gostenju Regionalnega telesa na višjo raven znotraj OVSE, tj. predsedovanje OVSE in generalni sekretar OVSE, in na najvišje vladne ravni v Tadžikistanu, in c) v primeru nezadostnega napredka ponudilo položaj države gostiteljice Regionalnega telesa drugi državi v Srednji Aziji.
- Zainteresirane države Srednje Azije in Afganistan niso v položaju, da prevzamejo **finančne obveze za podporo delovanja Regionalnega telesa**, pri čemer ima učinek dogodka srednjo vrednost, verjetnost dogodka pa je možna. Da bi zmanjšali tveganje, bo vodstvo projekta: a) spodbudilo države Srednje Azije in Afganistan, da prispevajo h projektu v naravi, npr. z nacionalnimi strokovnjaki, materialom in tehnično opremo, b) uvedlo začasni moratorij na finančno udeležbo držav Srednje Azije in Afganistan v projektu za določeno časovno obdobje, in c) opredelilo in izpogajalo sponzorske ureditve z donatorsko skupnostjo za udeležbo določenih držav Srednje Azije in Afganistana v Regionalnem telesu za določeno časovno obdobje.

3 ORGANIZACIJA REGIONALNEGA TELESA V SREDNJI AZIJI

3.1 Vplivni dejavniki na organiziranje Regionalnega telesa

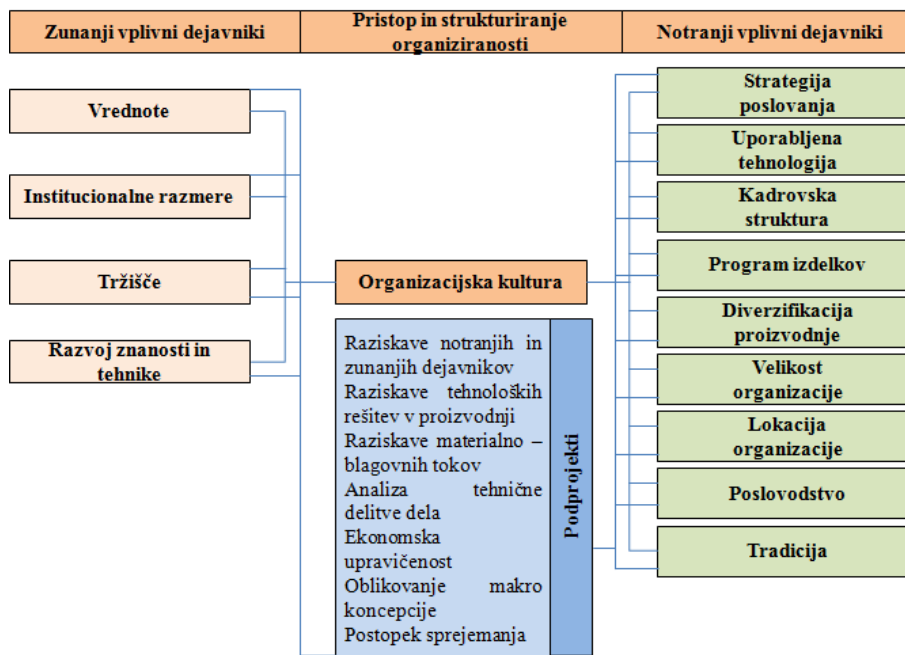
3.1.1 Pojmovanje in značilnosti zunanjih in notranjih vplivnih dejavnikov

V strokovni literaturi s področja managementa in organizacije prevladuje situacijska ali kontigenčna teorija (angl. *contingency theory*) organizacije kot osnovni teoretični koncept preučevanja organizacije. Situacijska teorija domneva, da situacijski dejavniki odločilno vplivajo na organizacijo podjetja, kar vključuje tudi njegovo organizacijsko obliko in učinkovitost delovanja (Rozman & Kovač, 2012, str. 224). Rozman in Kovač (2012) upoštevata naslednje situacijske spremenljivke: tehnologijo, okolje, velikost podjetja, cilje in strategije poslovanja, življenjski cikel podjetja in zaposlene v podjetju.

Ivanko (2002) prav tako podobno, vendar malce bolj razširjeno opredeli vplivne dejavnike za izbiro in rabo strukture organiziranosti. To so vsi tisti, ki neposredno ali posredno vplivajo na strukturiranje in oblikovanje organiziranosti. Ti dejavniki so številni in različni, odvisno od

tega, ali izhajajo iz okolja, v katerem organizacija deluje (zunanji vplivni dejavniki), ali pa iz same organizacije (notranji vplivni dejavniki) (Ivanko, 2002, str. 412). Pri tem velja, da so zunanji vplivni dejavniki kot taki dani in mestoma nespremenljivi in na njih ni mogoče vplivati; medtem ko so notranji bolj spremenljivi in lažje podvrženi manipulaciji. Pregled obojih nazorno pokaže Slika 4.

Slika 4: Vplivni dejavniki na organiziranje struktur



Vir: Š. Ivanko, *Organizacija dela*, 2002, str. 413.

Organizacijska struktura in organizacijski procesi se prilagajajo tako zunanjim kot notranjim dejavnikom. Tu je manj pomembno, kakšna je organizacija, bolj pa, ali so posamezni dejavniki ali spremenljivke med seboj v harmoniji (Rozman, Kovač, & Kletnik, 1993, str. 144–146).

V magistrskem delu bomo uporabili razširjen model Ivanka, saj bolj širše opredeljuje vplivne dejavnike in ker s tem omogoča njihovo bolj celovito razumevanje ter vplivanje na organizacijo Regionalnega telesa. Kot zunanje vplivne dejavnike za organiziranje Regionalnega telesa bomo upoštevali: vrednote in splošna načela delovanja, institucionalne razmere in tržišče. Kot notranje vplivne dejavnike pa bomo upoštevali: strategija poslovanja, kadrovska struktura, program in diverzifikacija storitev, velikost organizacije, lokacija organizacije, upravljanje in poslovodstvo ter tradicija.

3.1.2 Vplivni zunanji dejavniki za organiziranje Regionalnega telesa

3.1.2.1 Vrednote in splošna načela delovanja

Nazoren pregled vrednot in načel delovanja daje vpogled v ustanovne in vodilne dokumente mednarodnih organizacij in programov v Srednji Aziji, analiziranih v prvem poglavju (1.3):

- vzajemno spoštovanje suverenosti, neodvisnosti, ozemeljske celovitosti držav in nedotakljivosti državnih meja, nenasilje, nevmešavanje v notranje zadeve, neuporaba sile ali grožnje njene uporabe v mednarodnih odnosih, neuporaba enostranske vojaške premoči v bližnjih območjih,
- enakost vseh držav članic, iskanje skupnih stališč ter zasledovanje skupnih prizadevanj in koristi na podlagi medsebojnega razumevanja ter soglasja in spoštovanja mnenja vsake od njih,
- postopnost razvoja sodelovanja in integracij oziroma stopnjevanje izvajanja skupnih dejavnosti na področjih vzajemnega interesa,
- deklarirana odprtost članstev za vse države in organizacije, ki delijo enake cilje in principe delovanja,
- neusmerjenost proti tretjim državam ali organizacijam in pripravljenost za sodelovanje z vsemi,
- izvajanje obveznosti, ki izhajajo iz ustanovnih listin in drugih dokumentov, sprejetih v okviru sporazumov, v dobri veri.

Program srednjeazijskega regionalnega gospodarskega sodelovanja (v nadaljevanju CAREC) v okviru Azijske razvojne banke poudarja med drugim v svoji dolgoročni viziji naslednje vrednote: dobri sosede, dobri partnerji in dobri obeti. Program v svoji viziji »CAREC 2020« opredeli štiri načela delovanja, ki vodijo oblikovanje in izvajanje skupnih projektov in iniciativ (Central Asia Regional Economic Cooperation Programme, 2011):

- **Lastništvo** (angl. *ownership*) izvajanja projektov in iniciativ ter posledično rezultatov držav udeleženk programa CAREC; gre tudi za prilagajanje in vključevanje programa CAREC v nacionalne razvojne plane in programe držav udeleženk.
- **Pragmatizem in usmerjenost k rezultatom**, pri čemer se program CAREC osredotoča na praktične in izvedljive iniciative, ki naslavljajo najbolj preča vprašanja in ki so lahko izvedljiva v stvarnem časovnem okvirju.
- **2 plus X princip delovanja**, ki pomeni, da lahko omejeno število članov CAREC (podskupina) izvede na poskusni osnovi (sub)regionalne projekte ali iniciative, s katerimi se strinjajo vse članice in ki pokažejo demonstracijski učinek za ostale članice CAREC.
- **Okrepljeno partnerstvo z razvojnimi partnerji** – CAREC program predstavlja zmogljivo platformo za mobilizacijo finančnih in drugih virov preko skupnih prizadevanj in zavezništev držav udeleženk programa, multinacionalnih institucij in razvojnih partnerjev ter zasebnega sektorja.

Na podlagi zgoraj omenjenega in izkušenj, pridobljenih v večletnem projektu OVSE pisarne v Tadžikistanu, so za uspešno vzpostavitev in delovanje Regionalnega telesa identificirane naslednje vrednote in vodilna načela (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a):

- **dialog in soglasje** med članicami in ostalimi deležniki, ki zagotavlja zaupanje in ustrezne ukrepe za krepitev sposobnosti sodelovanja,
- **lastništvo in razvoj nacionalnih zmogljivosti** držav članic in opazovalk, kar omogoča učinkovito in uspešno reševanje izzivov na trajnostni osnovi,
- **nepristranskost in nevtralnost** pri realizaciji mandata Regionalnega telesa, kar zagotavlja pravično in vzajemno koristno sodelovanje vseh držav članic in ostalih deležnikov,
- **obveze in odgovornost** do držav članic in ostalih deležnikov pri realizaciji mandata Regionalnega telesa in preglednosti njenega delovanja,
- **strokovnost in profesionalnost** Regionalnega telesa, kar opravičuje delovanje in zagotavlja dodano vrednost za največje koristi držav članic in druge deležnike, in
- **pragmatizem in usmerjenost k rezultatom** pri delovanju Regionalnega telesa, kar se vidi primarno pri izvajanju tehničnih in operativnih skupnih projektov s konkretnimi in vidnimi rezultati.

3.1.2.2 Institucionalne razmere

Institucionalne razmere – družbeno-ekonomske, politične in splošna kultura – v Srednji Aziji, ki imajo implikacije na regionalno sodelovanje na področju protiminskega delovanja, lahko med drugim opredelimo kot naslednje:

- **Podobna kultura in skupna zgodovina** – Države v regiji imajo podobne jezikovne korenine (turški jeziki: Kazahstan, Kirgizija, Uzbekistan, Turkmenistan, perzijska jezika: Tadžikistan in Afganistan), skupno versko tradicijo (v večji meri sunitsko, z izjemo šiitske ločine ismailitov v Pamirju, Tadžikistan), skupno zgodovinsko izkušnjo Sovjetske zveze (preko 70 let v 20. stoletju), prevladovanje ruralnega prebivalstva, nizko stopnjo socio-ekonomske mobilnosti ter relativno nizko stopnjo tehnične stroke in kvalifikacij (International Crisis Group, 2011). Večletne izkušnje na projektu OVSE pri razvoju regionalnega sodelovanja na področju protiminskega delovanja kažejo, da imajo oborožene sile držav v Srednji Aziji podobno strukturo – podedovano in po zgledu oboroženih sil Sovjetske zveze (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2011a). Tematsko področje pokrivajo oddelki za vojaško inženirstvo in oborožitvene sisteme v okviru generalštabov oboroženih sil ter v okviru ministrstev za obrambo. Na izvedbeni ravni pa so to posebne inženirske enote raznih velikosti od polka (nekaj sto ljudi) pa do sekcij (do deset ljudi). V primeru večjih enot le-te običajno niso specializirane za uničevanje neeksplodiranih ubojnih sredstev in razminiranje. Starejše in srednje generacije pripadnikov oboroženih sil (40–60 let) Srednje Azije so bile izobražene v skupnih vojaško-izobraževalnih institucijah v bivši SZ in kasneje (v devetdesetih letih) Ruski federaciji. Za

to skupino oficirjev so značilni skupno razumevanje področja dela, dojemanje problematike in relativno visoka tehnična izobrazba. Do neke mere bi lahko to tudi označili kot enaka ali vsaj podobna organizacijska kultura.

- **Avtokratični politični sistemi in centraliziran sistem odločanja** – Z izjemo Kirgizije, katere parlamentarni sistem demokracije kaže precejšno nestabilnost, so ostale države v regiji deklarativno demokratične, vendar imajo v svoji vsebinski naravi avtokratične predsedniške sisteme. Moč in odločanje je centralizirano v rokah predsednika in njegovega urada, ki se obvezno informira o vsem, in ki v večji meri usmerja in nadzoruje delovanje držav (International Crisis Group, 2011, str. ii–iii). Dediščina Sovjetske zveze se prav tako izraža v izraziti birokratizaciji odločanja in delovanja, pri čemer gre tudi za izmikanje sprejemanju odgovornosti, včasih tudi za manjše zadeve, in prelaganja na višje nivoje, celo do samega predsednika države (Kavalski, 2010, str. 1–23). Večletne izkušnje na projektu OVSE pri razvoju regionalnega sodelovanja na področju protiminskega delovanja kažejo, da so osnovni partnerji za sodelovanje v večini držav v regiji ministrstva za obrambo in podobne varnostne strukture, npr. agencije za izredne razmere. Vključevanje le-teh v skupne delavnice, programe izmenjav in usposabljanja so pokazale, da uradna komunikacija in koordinacija njihove udeležbe poteka najprej preko ministrstev za zunanje zadeve; odločanje o kandidatih v programu pogosto odobri bodisi sam minister za obrambo bodisi njegov namestnik oziroma njegov ekvivalent v ostalih varnostnih strukturah. Pogosto je v komunikacijo udeležen tudi predsedniški urad (Turkmenistan, Tadžikistan), ki politično preveri interes države.
- **Negotova politično-varnostna in ekonomska stabilnost v regiji Srednja Azije** – Države v Srednji Aziji so relativno stabilne, predvsem Kazahstan, Turkmenistan in Uzbekistan. Bolj nestabilna je Kirgizija, ki jo vsake dve do tri leta pretrese politična in varnostna kriza. Enako velja za Tadžikistan, ki je utrpel državljansko vojno v 90. letih ter nekaj ekstremističnih vdorov (Kavalski, 2010, str. 1–23). V Afganistanu je varnostna situacija negotova. Lahko trdimo, da Srednjeazijci najbolj vrednotijo politično stabilnost, materialno blagostanje in predvsem osebno varnost; nadvse se bojijo nasilja in izpadov, ki spremljajo islamizacijo v Afganistanu in Čečeniji. Kljub temu da večina prebivalstva v Srednji Aziji prišteva sebe med vernike, preferirajo sekularno državo in zakone, ki urejajo družbo in odnose v njej. To tudi ustreza režimom, ki vladajo v teh državah, ki so uradno sekularni. Očitno je, da se vodstvo v takih razmerah počuti varno in neizzvano. Vloga vojaško-varnostnih struktur je predvsem pri zagotavljanju stabilnosti in ohranjanju vladajočih režimov (Brill Olcott, 2005, str. 20–51). Proces izgradnje nacij (angl. *nation building*) od začetka 90. let poteka zmedeno in nerodno. To je očitno rezultat dejstva, da so bile te republike priča nastanku avtoritarnih režimov, slabemu upravljanju in obsežni korupciji (Brill Olcott, 2005, str. 20–51). Uveljavljene politične elite se večinoma zanimajo zgolj za vztrajanje na oblasti. Kršijo temeljne človekove pravice in brutalno zatirajo lastne ljudi. Tako so ustvarili hranljivo okolje za rast ekstremizma in dolgoročno nestabilnost znotraj in okoli njih. Pomanjkanje povezave med vladajočo elito in množicami ter odsotnost širšega družbeno-političnega dialoga ne zavira samo družbeno-ekonomski razvoj, ampak tudi spodbuja tradicionalistično konservativne formacije (Brill Olcott, 2005, str. 124–172).

- **Relativna izoliranost in ne vključevanje v širše mednarodno okolje** – Srednja Azija je zaradi svoje geografske lokacije, zgodovine in mednarodne politike držav v regiji ostala izolirana od dogajanja v svetu tako na političnem kot tehničnem nivoju. To velja še posebej za področje protiminskega delovanja. Države, kot so Kazahstan, Turkmenistan in Uzbekistan, si zaradi svojih nacionalnih bogastev, predvsem energentov, lahko privoščijo bolj neodvisno in do neke mere bolj nepredvidljivo in pragmatično zunanjo in varnostno politiko (Brill Olcott, 2005, str. 85–123). Tako Turkmenistan zasleduje mednarodno politiko trajne nevtralnosti na vseh mednarodnih vprašanjih. Kazahstan zasleduje multivektorsko zunanjo politiko enako dobrih odnosov z Rusijo in Kitajsko kot tudi z ZDA ter vključuje ambiciozne aspiracije Kazahstana kot svetovnega posrednika pri sobivanju različnih kultur, tradicij in religij (Cohen, 2008; Brill Olcott, 2005, str. 138–147). Uzbekistan zasleduje hkrati pragmatično zunanjo politiko in politiko pozitivne nevtralnosti, kar pomeni, da je njihova zunanja politika marsikdaj nestabilna in nepredvidljiva (Shiriyev, 2012). Kirgizija, Tadžikistan in Afganistan zaradi svoje šibke ekonomske baze in/ali notranje varnostno-politične situacije (navidezno) bolj odprte zunanjim vplivom in manj izolirane (Brill Olcott, 2005, str. 165–172). Slednje države tudi lažje sprejemajo uveljavljanje mednarodno-pravne norme tudi na področju protiminskega delovanja, npr. Ottavske konvencije o prepovedi protipehotnih min.
- **Postopnost zmanjševanja strokovnjakov in izginjanja fizične infrastrukture v regiji** – Fizična infrastruktura v Srednji Aziji tiho, a vztrajno izginja (ceste, elektrarne, bolnišnice in šole), zmanjšuje se tudi število strokovnjakov, tj. zadnjih generacij sovjetsko-usposobljenih strokovnjakov, ki so vse to vzdrževali. Oprema se izrablja, strokovnjaki se upokojijo, odselijo v Rusijo ali pa umrejo. Režimi v državah v obdobju po neodvisnosti vlagajo malo truda, da vzdržujejo ali zamenjajo opremo in osebje. Sredstva namenjena za le-to pa v veliki meri pobere korupcija. Najbolj kritična je situacija v Kirgiziji in Tadžikistanu; Uzbekistan in Turkmenistan gresta v isto smer (International Crisis Group, 2011, str. i–ii). Celo Kazahstan, ki je edina delujoča država v regiji, bo pred veliko preizkušnjo predvsem zaradi pomanjkljivosti infrastrukture, zlasti prometne, in izobraževanja tehničnega kadra. Zaradi tega bo moral Kazahstan malo počakati za izpolnitev sanj o kakršnikoli gospodarski diverzifikaciji in modernizaciji (International Crisis Group, 2011, str. i–ii).

Na podlagi zgoraj omenjenega in izkušenj, pridobljenih v večletnem projektu OVSE pisarne v Tadžikistanu, je za vzpostavitev in delovanje Regionalnega telesa treba vzeti v obzir naslednje dejavnike in potrebe v okviru institucionalnih razmer (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a; Buhin, 2009):

- **vidik (skupnih) virov** – pri čemer je Regionalno telo in sodelovanje možno smatrati kot ukrep združevanja (omejenih) nacionalnih virov in tudi kot sredstvo proti podvajanju virov (finančnih, fizičnih, materialnih, človeških in informacijskih) ter njihovo optimalno uporabo;
- **vidik koordinacije delovanja in izmenjave informacij** – Regionalno telo omogoča interakcijo med pristojnimi političnimi in tehničnimi organi v okviru skupnih forumov,

programov izmenjave strokovnjakov in skupnih projektov. S tem omogoča usklajevanje in opredeljevanje prednostnih skupnih iniciativ in nalog, olajša izmenjavo ekspertize in izkušenj, iskanje učinkovitih rešitev za skupne izzive v regiji in povezovanje z okoljem izven regije;

- **družbeni vidik** – Regionalno telo in sodelovanje deluje kot katalizator razvitja družbene mreže (tako na tehnični in politični ravni), s tem utrditve zaupanja med državami in ostalimi akterji v regiji ter olajša skupna prizadevanja in delovanje;
- **vidik izgradnje nacionalnih in regionalnih zmogljivosti** – Regionalno telo in sodelovanje bodisi omogočata razvitje nacionalnih tehničnih zmogljivosti, npr. preko usposabljanj, razvitja skupnih institucij (raziskovalno-informacijskega centra, centra za usposabljanja). Poleg tega interakcija med obstoječimi institucijami v regiji omogoča, da že uveljavljene institucije pomagajo šibkim;
- **vidik centraliziranega vodenja in odločanja** – Upravljanje in vodenje Regionalnega telesa odseva način upravljanja in vodenja v regiji;
- **medsektorski vidik** – Regionalno telo in sodelovanje na področju protiminskega delovanja pozitivno vplivata na razreševanje ostalih regionalnih izzivov, npr. omejevanje oboroževanja in (humanitarno) razoroževanje, določevanje in upravljanje z mejami, uveljavljanje mer za izgradnjo zaupanja in varnosti.

3.1.2.3 Tržišče

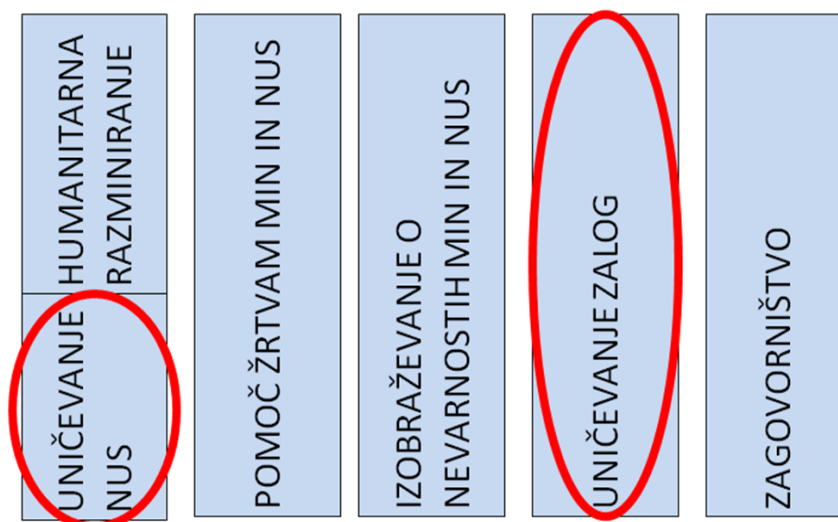
Pojem tržišča je možno do neke mere prenesti tudi na področje protiminskega delovanja v Srednji Aziji, saj gre v osnovi za storitveni sektor. Tako bomo opredelili domače (regionalno) in tuje (globalno) tržišče protiminskega delovanja:

- **Domače (regionalno) tržišče** – Humanitarno protiminsko delovanje je v regiji Srednje Azije razvito do različnih ravni, še najbolj v Tadžikistanu in Afganistanu, kjer sta programa protiminskega delovanja tudi formalno razvita. Storitve protiminskega delovanja ponuja širok spekter akterjev od državnih institucij in mednarodnih organizacij kot tudi mednarodnih in nacionalnih nevladnih organizacij (Landmine & Cluster Munition Monitor 2011b, 2011c). V ostalih državah v regiji je program protiminskega delovanja nerazvit oziroma razvit zgolj v omejenem obsegu, npr. uničevanje NUS in razminiranje je striktno pod kontrolo ministrstev za obrambo (v nadaljevanju MO) ali ostalih varnostnih struktur (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance -ITF, 2009, 2011a; ITF Enhancing Human Security, 2012a, 2012b). Zorni kot gledanja na problematiko je tako omejen in/ali nosi drug pomen. Infrastruktura protiminskega delovanja, že če se omejimo zgolj na uničevanje NUS in humanitarno razminiranje, je bolj razvita v Tadžikistanu in Afganistanu, medtem ko je v ostalih državah omejena na centre za usposabljanja vojaških inženircev v okviru MO in ostalih varnostnih struktur in ni kot taka specializirana. Po drugi strani je zaradi finančnih možnosti najti najsodobnejšo infrastrukturo, npr. premično tovarno za uničevanje streliva, prav v Kazahstanu (ITF Enhancing Human Security, 2012b). Oprema za humanitarno razminiranje in uničevanje

streliva se uvaža v regijo. Mednarodne donatorska skupnost je v letu 2011 za protiminsko delovanje v Srednji Aziji, predvsem za Tadžikistan in Afganistan, namenila 104 milijonov ameriških dolarjev (Landmine & Cluster Munition Monitor, 2011c, 2012a, 2012b, 2012c, 2012e).

- **Tuje (globalno) tržišče** – Programi protiminskega delovanja so razviti v več kot 60 državah po svetu. Centri odličnosti in regionalni centri za usposabljanja, če se zgolj omejimo na sosednje regije, so v Azerbajdžanu (humanitarno razminiranje in uničevanje NUS), Jordaniji (management protiminskega delovanja) in Indiji (ortotika in protetika) (Landmine & Cluster Munition Monitor, 2011a, 2012b, 2012c). V svetu deluje kar nekaj visoko usposobljenih in nišno specializiranih mednarodnih NVO, ki se ukvarjajo s protiminskim delovanjem, npr. Mines Advisory Group, the HALO Trust, Norwegian People's Aid. Prav tako so v okviru oboroženih sil, predvsem tistih držav, ki so vključene v mirovne operacije, ali pa se nahajajo v minsko ogroženi državi razvite zmogljivosti humanitarnega razminiranja in uničevanja NUS. Zaradi relativno majhnega in specializiranega (nišnega) tržišča je razvoj in proizvodnja opreme omejena na nekaj držav, npr. Nemčija (stroji za razminiranje, detektorji), Norveška (osebna zaščitna oprema), Hrvaška (stroji za razminiranje, osebna zaščitna oprema), ZDA (detektorji). Podpora mednarodne donatorske skupnosti protiminskem delovanju na svetovni ravni je v letu 2011 dosegla vrednost 465 milijonov ameriških dolarjev (Landmine & Cluster Munition Monitor, 2012a, 2012b, 2012c, 2012d, 2012e).

Slika 5: Pregled možnosti sodelovanja (obkroženo z rdečo) na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji na kratki rok



Vir: L. Buhin, Explosive hazards reduction and response in Central Asia - OSCE co-operative and inclusive approach, 2013.

Na podlagi zgoraj omenjenega in izkušenj, pridobljenih v večletnem projektu OVSE pisarne v Tadžikistanu je za vzpostavitev in delovanje Regionalnega telesa potrebno vzeti v obzir

naslednje dejavnike in potrebe v okviru tržišča (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2009, 2010a, 2011a, 2012a, 2012b):

- **Potrebe po storitvah v regiji** – Primarni in dolgoročni izvajalec storitev v Srednji Aziji so vojaško-varnostne strukture. Le-te nimajo ustreznih finančnih, fizičnih, materialnih, človeških in informacijskih virov, da razvijejo ustrezne zmogljivosti in izvajajo operacije. Kljub temu da protiminsko delovanje vključuje širok spekter aktivnosti, pa na kratki rok v Srednji Aziji obstaja konsenz sodelovanja na tehničnem nivoju, in sicer na področju uničevanja NUS in uničevanja presežkov in zastarelega (inženirnega) streliva (prikazan na Sliki 5) (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2012).
- **Ponudba storitev v regiji** – V regiji obstaja omejeno število akterjev, ki lahko ponujajo najnovejša usposabljanja, tehnično svetovanje in vpogled v sodobno opremo, metodologijo in tehnologijo humanitarnega razminiranja, uničevanja NUS in streliva. Kljub temu da obstajajo mednarodne NVO, na njih običajno gledajo z nezaupanjem. Obstoj skupne institucije, ki bi omogočila prenos znanjih in informacij ter izvedbo skupnih projektov in katere lastništvo bi bilo v rokah držav Srednje Azije in deljeno, bi omogočil sprejemljiv način ponudbe storitev v regiji.

3.1.3 Vplivni notranji dejavniki za organiziranje Regionalnega telesa

3.1.3.1 Strategija poslovanja

Regionalno telo izpolnjuje svoj mandat, ki mu je bil dodeljen najprej na podlagi prošenj držav udeleženk ter njihovih pisem podpore iniciativi, nato z odobrenim regionalnim projektom pod okriljem OVSE in nazadnje s konsenzom držav članic podpisnic ustanovnega sporazuma Regionalnega telesa (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a). Glede na to da Regionalno telo ni profitno usmerjeno, je strategija usmerjena k učinkovitem in uspešnem razreševanju lastnih in/ali skupnih izzivov držav udeleženk oziroma članic. Perspektiva razvoja in ponudbe storitev Regionalnega telesa je pogojena z obsegom programa, ki ga potrjujejo države udeleženke/članice Regionalnega telesa (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a).

3.1.3.2 Kadrovska struktura

Delo Regionalnega telesa zahteva profesionalno in strokovno tehnično osebje. Osebje, ki opravlja vodstvene funkcije, mora poleg strokovno-tehničnega znanja obvladati tudi vodenje projektov in organizacije, mobiliziranje virov, sposobnosti razvoja politik in strategij ter pogajanj v večkulturnem okolju. Na dolgi rok, po prevzemu lastništva Regionalnega telesa s strani držav članic, pa se poleg zgoraj omenjenih kriterijev doda še politični kriterij, tj. predvsem za položaj vodje Regionalnega telesa (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a).

Izbor in delo nacionalnih tehničnih strokovnjakov oz. kontaktnih točk iz Srednje Azije v Regionalnem telesu sta pogojena z izkušnjami, profesionalnostjo in strokovno tehnično usposobljenostjo. Enako velja za nacionalne sodelavce, strokovno, podporno in tehnično osebje (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a). Regionalno telo vključuje stalno in začasno osebje in je mešanica vojaškega in civilnega osebja iz članic, opazovalk in partneric (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance, 2010a). Regionalno telo zagovarja politiko enakopravnosti zaposlovanja ženskih in moških ter ne diskriminira glede starosti.

3.1.3.3 Program in diverzifikacija storitev

Program dela Regionalnega telesa oziroma njegovih storitev je pogojen s konsenzom držav udeleženk/članic. Osnovne storitve izvaja neposredno Regionalno telo samo, medtem ko se dodatne storitve izvajajo bodisi projektno preko Regionalnega telesa bodisi s strani tretjih organizacij preko mreže partnerstev (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a; Buhin, 2013).

Produkt dela regionalnega telesa so storitve, npr. razvoj in izvajanje usposabljanj, vodenje projektov, programi izmenjave strokovnjakov, seminarji za izmenjavo izkušenj in koordinacija delovanja itd. Storitve se prilagajajo potrebam držav udeleženk/članic na individualni in kolektivni osnovi. Predmet dela, dokumenti in postopki v okviru regionalnega telesa so izrazito standardizirani, saj so izraz večstranskega konsenza (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a).

3.1.3.4 Velikost organizacije

Za izpolnjevanje mandata Regionalnega telesa za protiminsko delovanje, ki je v svoji naravi omejen na ozko funkcionalno področje dela, ni potrebna velika in razčlenjena organizacija. Sedež organizacije – v svoji vlogi sekretariata Regionalnega telesa – naj ne bi imel več kot 15 stalnega in začasnega osebja (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011b).

Regionalno telo v svoji osnovi organizacijski naravni ni kompleksno. Še najbolj kompleksna je vertikalna raven, vendar ne z vidika števila ravni, temveč zapletenosti odnosa med upravljanjem (Svet Regionalnega telesa) in izvrševanjem nalog v organizaciji (Sekretariat Regionalnega telesa). Gledano s horizontalnega vidika kompleksnosti ne gre pri organizaciji za več kot 4 oddelke; medtem kar se tiče prostorske razsežnosti pa gre sicer za lociranost na enem mestu, vendar pa se storitve Regionalnega telesa lahko izvajajo na več mestih in v več državah (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011, 2012).

3.1.3.5 Lokacija organizacije

Sedež Sekretariata regionalnega telesa bo lociran v Dušanbeju, Tadžikistan. Regionalno telo kot tako ne bo imelo dislociranih enot, vendar pa bo lahko preko mreže partnerstev ponudila in prenesla del izvajanja svojih programskih aktivnosti neposredno na države udeleženke/članice, opazovalke in partnerje (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a).

3.1.3.6 Upravljanje in management

V začetnem obdobju je poslovanje, tj. vodenje Regionalnega telesa, zaupano mednarodnim strokovnjakom pod vodstvom in nadzorom OVSE pisarne v Tadžikistanu. Upravljanje regionalnega telesa s strani držav udeleženk je zagotovljeno preko rednih letnih konferenc, ki se izvajajo preko projekta OVSE (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011b).

Na dolgi rok je upravljanje zagotovljeno preko delovanja Sveta Regionalnega telesa, v katerega so neposredno vključeni predstavniki držav članic iz ustreznih resorjev, ki imajo odločevalsko moč, in pa predstavniki držav opazovalk in partnerjev. Svet med drugim sprejema politične in strateške odločitve, potrjuje program dela Regionalnega telesa in potrjuje vodstvo Sekretariata. Izvršno vodenje Regionalnega telesa je zaupano vodji in namestniku vodje Sekretariata Regionalnega telesa, ki sta opolnomočena za izvajanje odločitev. Vodjo in namestnika predlagajo in potrjujejo države članice. Odločanje v Sekretariatu je centralizirano, vendar pa so rutinske odločitve delegirane na nižje nivoje (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a).

3.1.3.7 Tradicija

Regionalno telo, ki deluje pod okriljem OVSE (kot mednarodno-politične, medvladne organizacije) in kasneje kot medvladna organizacija, je izrazito formalno usmerjeno, tudi z vidika upravljanja in poslovanja. Potrebo po formalnosti pogojujeta kultura in mednarodnopolitičnem dialog v regiji Srednje Azije. Formalnost indicira transparentnost, soglasnost in predvidljivost delovanja Regionalnega telesa za države članice (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a).

Formalizacija Regionalnega telesa je vidna tako na politični kot tehnični ravni delovanja. Na politični to pomeni strinjanje z ustanovnimi dokumenti, področji dela, politikami in procedurami Regionalnega telesa, ki so usklajene na več ravneh. Na tehnični ravni to pomeni, da so pričakovanja glede storitev in rezultatov delovanja Regionalnega telesa jasna, kar se kaže v točno opredeljenem cilju organizacije, skupnih in posameznih delovnih nalogah, organizacijskih strukturah itd. (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a).

3.2 Organizacijska struktura Regionalnega telesa

3.2.1 Pojmovanje in značilnosti organizacijskih struktur

Organizacija je sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in identiteto združbe ter smotrno uresničevanje cilja, zaradi katerega deluje. Ker je v nastali združbi vsak človek povezan s takimi razmerji z mnogimi drugimi ljudmi, nastaja obenem mreža ali sestav razmerij, ki ga navadno imenujemo kar organizacijska struktura (Lipovec, 1987, str. 60). Slednja je načrt združbe, ki omogoča njeno ravnanje, njena glavna naloga pa je zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev združbe: finančnih, materialnih in človeških (Chandler, 1990, str. 14).

Razmerja delimo na enovita ali istovrstna in na zložena ali raznovrstna. Če se med sabo veže več istovrstnih razmerij med ljudmi, dobimo enovite strukture, vendar so take strukture v stvarnosti redke. V vzajemnem delovanju ljudi namreč navadno nastaja več različnih razmerij sočasno, ki potem vplivajo ena na drugo, se omejujejo, podpirajo in preoblikujejo. V izkustveni stvarnosti se zaradi tega enovite strukture navadno pojavljajo v povezavah, tako da je več enovitih struktur povezanih medsebojno v novo, sestavljeno strukturo. Enovite strukture so največkrat samo sestavine ali pa celo samo posebni vidiki sestavljenih ali zloženih struktur (Lipovec, 1987, str. 61). Enovite organizacijske strukture so naslednje: tehnična, komunikacijska, motivacijska, oblastna in ravnalna. V tem magistrskem delu bomo dodali k enovitim strukturam tudi upravljalno strukturo predvsem zaradi mednarodne narave organizacije in vplivov tega dejstva na upravljanje in vodenje organizacije.

Organizacijske strukture prav tako delimo na neformalne in formalne. V prvem primeru je nastajanje razmerij in njihovih povezav nenamerno in neodvisno od tega, ali ljudje žele izoblikovati taka razmerja in strukture ali ne. V drugem primeru gre za tiste organizacijske strukture, ki so postavljene zavestno in namerno v okviru kakšne združbe (Lipovec, 1987, str. 61–62).

3.2.1.1 Tehnična struktura

Temelj delovanja človeka v okviru organizacije in tudi organizacije kot take je delovni proces, katerega rezultat je izpolnjevanje skupne (delovne) naloge organizacije. Enotni delovni proces je navadno preobširen in prezapleten, zato ga delimo na delne procese. Gre za delitev dela v okviru združbe oziroma tehnična delitev dela. Tehnična delitev dela je torej razčlenitev enotnega delovnega procesa na sestavne delovne delne procese in dodelitev teh procesov v izvedbo različnim ljudem v isti združbi ali podjetju (Lipovec, 1987, str. 71).

Lipovec (1987, str. 75) oriše tehnično delitev dela kot proces, ki poteka v treh zaporednih fazah:

1. faza: umišljeno razčlenjevanje procesa dela ali poslovanja v opravke; to fazo bi lahko imenovali razčlenjevanje ali analiza dela;
2. faza: povezovanje opravkov v delovne naloge različne kompleksnosti, oblikovanje delovnih mest in povezovanje delovnih mest v oddelke; to fazo bi lahko imenovali oddelčenje;
3. faza: razdeljevanje delovnih nalog osebjem, kar bi lahko imenovali dodeljevanje delovnih nalog.

Tehnična delitev dela – oblikovanje tehnične strukture – je izvedena šele z zadnjo fazo, ko je delo dokončno razdeljeno.

3.2.1.2 Komunikacijska struktura

Komuniciranje so tokovi sporočil, s katerimi se prenašajo informacije. Komuniciranje je oddajanje sporočil, tako da jih sprejemnik sprejme, in sprejemanje sporočil. Preprost komunikacijski sistem opredeljujejo štirje elementi, in sicer: a) sporočilo, ki vsebuje informacijo, b) oddajnik – prostor, naprava ali oseba, ki proizvaja in oddaja sporočilo, c) sprejemnik/oddajnik – prostor, naprava ali oseba, ki mu je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme ali sprejema, in d) komunikacijski kanal: pot, po kateri sporočilo potuje od oddajnika k (s)prejemniku (Lipovec, 1987, str. 101). Pri tem govorimo o razmerju med oddajnikom in sprejemnikom, ki je enovito razmerje, nastalo s komuniciranjem.

Bolj pogoste so povezave preprostih komunikacijskih sistemov v kompleksen sistem oziroma komunikacijsko omrežje. V takem omrežju je lahko več oddajnikov in sprejemnikov, nekateri so hkrati oddajniki in sprejemniki, komunikacijskih kanalov pa je mnogo. Komunikacijsko omrežje je torej cel sestav razmerij med oddajniki in sprejemniki in predstavlja komunikacijsko strukturo (Lipovec, 1987, str. 101–102).

Komunikacijsko omrežje lahko nastaja spontano zaradi potreb ljudi ali članov podjetja, da si izmenjajo mnenja ali druga sporočila. Običajno se oblikuje zavestno po vnaprej pripravljenem načrtu, da bi omogočalo s pretakanjem sporočil uresničiti delovne naloge podjetja. Delo, tehnično razdeljeno na množico delovnih mest in oddelkov, namreč zahteva, da se delna dela med seboj usklajujejo in koordinirajo, da bi se končno spet zlila v skupni izdelek ali v skupno opravljeno nalogo. Sredstvo koordinacije so prav komunikacije. Zaradi tega se mora komunikacijsko omrežje v podjetju vzpostaviti, da bi omogočalo koordinacijo dela (Lipovec, 1987, str. 105).

3.2.1.3 Motivacijska struktura

Motivirano delovanje je delovanje, ki je usmerjeno h kakem vnaprej zamišljenem cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo. Motivirano delovanje je torej sredstvo za uresničitev kakega cilja. Vse, kar je tako ali drugače povezano s ciljem, je lahko sredstvo za uresničitev cilja in motiv delovanja. Motivi so hotenja, ki se porajajo v človekovi

notranjosti na podlagi njegovih potreb, usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj imenujemo motivacija (Lipovec, 1987, str. 109).

Zaradi individualnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb so v vsaki družbi in združbi cilji in potrebe vseh posameznikov na nek način medsebojno povezani. V teh povezavah so cilji posameznikov v medsebojnih razmerjih, v katerih se lahko bolj ali manj medsebojno podpirajo ali omejujejo. Iz teh razmerij nastaja neka mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi, ta struktura pa izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi. Imenujemo jo mreža motivacijskih razmerij ali motivacijska struktura in je prav tako eden izmed vidikov ali sestavin organizacijske strukture (Lipovec, 1987, str. 110).

Mehanizem motiviranja je individualni, psihični mehanizem; je predmet preučevanja psihologije. Tako kot psihični mehanizem motiviranja, torej motivi posameznika, pojasnijo razloge za njegovo delovanje, tako motivacijske strukture pojasnijo pretežne razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo skladno (Lipovec, 1987, str. 111).

3.2.1.4 Oblastna struktura

Oblast je moč, povezana z delovno nalogo; izvira iz položaja v podjetju. Oblastna struktura izhaja iz lastništva v podjetju. Lastnik je nosilec vse oblasti v podjetju. Ker je skupna delovna naloga preobsežna, jo lastniki dajo v izvedbo glavnemu ravnatelju. Skupaj z njo jim dajo tudi oblast ali avtoriteto za njeno izvršitev (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 135). Zaposleni izvajajo svoje naloge uspešno le, če imajo za svoje delo ustrezne pristojnosti (kompetence). Pomemben del teh pristojnosti je tudi avtoriteta (oblast), ki je pravica in možnost odločanja, ukrepanja in ukazovanja ter možnost in pravica zahtevati in izsiliti od drugih ljudi izvedbo ukazov (Lipovec, 1987, str. 150).

V procesu delegiranja nastane tudi sestav razmerij oblasti, ki predstavlja enovito oblastno strukturo. Ta je tesno povezana s tehnično in tudi ostalimi enovitimi strukturami. Ponavadi se ostale prilagajajo oblastni, vpliv pa je tudi obraten, predvsem v tehnološko bolj zahtevni proizvodnji, kjer se oblastna struktura prilagaja tehnični (Lipovec, 1987, str. 177).

Nastala razmerja so razmerja podrejenosti in nadrejenosti, ki tvorijo hierarhijo. Ta ima več ravni oz. stopenj, vsaka pa ima svojo kompetenco (Rozman, 2000, str. 9). Osnovna značilnost enovite oblastne strukture je širina kontrolnega razpona. Določa jo količina avtoritete, ki se prenaša na nižje ravni v hierarhiji. Poznamo dve skrajni obliki (Rozman, 2000, str. 9):

- ozek kontrolni razpon, kjer večino oblasti zadrži vrh hierarhične piramide. Odločanje je centralizirano;
- širok kontrolni razpon, kjer se večji del oblasti prenese na nižje ravni v hierarhiji. Odločanje je decentralizirano.

Druge pomembne značilnosti so tudi število hierarhičnih stopenj, stalnost in spremenljivost razmerij. Tako je v podjetjih s klasično masovno proizvodnjo hierarhija trdno določena in na krajši rok nespremenljiva. V podjetjih, kjer se večina dela opravlja projektno, pa so oblastna razmerja bolj kompleksna. Njihova osnovna značilnost je spremenljivost, saj so projektičasne delovne naloge. Vloga projektne managerja je izločena iz klasične hierarhične lestvice (Rozman, 2000, str. 95).

3.2.1.5 Ravnalna struktura

Managerska oziroma ravnalna struktura je sestavljena iz štirih enovitih struktur. Vsakemu posamezniku v podjetju (lastniki in) managerji določijo položaj v organizaciji s štirimi koordinatami: zadolžitvijo (D), odgovornostjo (O), avtoriteto (A) in položajem v komunikacijski strukturi (K) (Rozman & Kovač, 2012, str. 218). Ravnalno strukturo prikazuje Slika 6.

V procesu delegiranja se tvori sestavljena ali zložena formalna struktura iz enovitih sestavov razmerij, in sicer (Lipovec, 1987, str. 153; Rozman, 2000, str. 9):

- sestav razmerij pooblastil (oblastna struktura, ki se podaljšuje v izvedbeno funkcijo),
- sestav delovnih dolžnosti (oblastni strukturi prilagojena tehnična struktura),
- sestav razmerij odgovornosti (oblastni strukturi prilagojena motivacijska struktura), in
- sestav mest v komuniciranju (oblastni strukturi prilagojena komunikacijska struktura).

Slika 6: Ravnalna organizacijska struktura

D ₁	O ₁	A ₁	K ₁
D ₂	O ₂	A ₂	K ₂
.	.	.	.
.	.	.	.
D _i	O _i	A _i	K _i
.	.	.	.
.	.	.	.
D _n	O _n	A _n	K _n

Vir: R. Rozman, Slovenian organization theory and its ties with associated theories and sciences, 2012, str. 11.

Tako velja, da so vse enovite strukture prilagojene druga drugi. Predvsem se preostale strukture prilagajajo ravnalni. Pooblastila, dolžnosti, odgovornosti in mesto v komuniciranju

posamezne stopnje v hierarhiji morajo biti sorazmerni. Velja, da je odgovornost večja od zadolžitve in pooblastil (Rozman, 2000, str. 9).

V organizacijski literaturi so poznane naslednje osnovne zvrsti (tipi) ravnalne strukture (Lipovec, 1987, str. 162; Ivanko, 2002, str. 417):

- linijska zvrst,
- funkcionalna zvrst,
- štabno-linijska zvrst,
- odborovska zvrst.

Med novejši zvrsti ravnalne strukture sodijo projektna in matrična zvrst ravnalne strukture ter struktura vertikalno vpetih skupin (Lipovec, 1987, str. 173–177).

3.2.1.6 Upravljalna struktura

Upravljanje je najbolj suverena in neomejena oblast v podjetju, ki temelji na ustrezni obliki lastnine sredstev za proizvodnjo. Vsa oblast, ki z njo razpolaga upravljalna funkcija, izvira in se prenaša nanjo iz upravljanja. Če sta upravljanje in oblast upravljanja omejena, sta omejena samo z lastnim bistvom, z značilnostmi, ki izvirajo iz upravljanja samega v njegovi konkretni obliki. Takšna nesporna oblast upravljanja v podjetju je nujno potrebna, ker prav upravljanje s svojo oblastjo daje in zagotavlja določeno smer koordinaciji in s tem tudi ravnanju. Brez upravljanja ravnanje ne bi imelo enotnega cilja (Lipovec, 1987, str. 196). Bolj splošna definicija upravljanja korporacij bi bila, da je to zveza med različnimi udeleženci (delničarji, direktorji, delavci, upniki itd.), ki želijo začrtati smer poslovanja in njegovo izvajanje v korporaciji (Dallas, Bainbridge, & Bohinc, 2001, str. 155).

Proces strukturiranja upravljalne funkcije je zvezan z dejstvom, da je solastnikov običajno več. Funkcija upravljanja se razčleni v nosilca upravljanja in njegove zaupniške organe. Tako upravljalna funkcija ni več enotna, temveč razčlenjena na več organov upravljanja. Struktura upravljalne funkcije pa sestavlja povezavo razmerij med organi upravljanja, razmerja med člani organov upravljanja in seveda tudi razmerja med ljudmi, ki so skupaj, kolektivno, nosilci upravljanja, kot tudi razmerja teh razmerij s kolegialnim nosilcem upravljanja (Lipovec, 1987, str. 196).

Predstavili bomo naslednje oblike upravljanja (Lipovec, 1987, str. 197–201; Dallas, Bainbridge, & Bohinc, 2001, str. 55–184; Organisation for Economic Co-operation and Development, 2009; Ferfila & Kovač, 2000, str. 65):

- **Družabniška oblika upravljanja**, pri čemer gre za načelo enakopravnosti nosilcev upravljanja in je razčlenjeno vodoravno, na več nosilcev.

- **Struktura upravljanja delniške družbe kot tržno usmerjenega modela**, ki je dobro zastopan v ZDA, pri čemer se upravljalne pravice delničarjev izvajajo preko zbora delničarjev; večino upravljalnih pravic in dolžnosti pa delničarji ali po zakonu ali s statutom prenesejo na odbor usmerjevalcev ali usmerjevalni odbor (angl. *board of directors*). Slednji izvoli ali imenuje člane v razne odbore družbe med katerimi je najpomembnejši izvršni odbor družbe (angl. *executive committee*). Le-ta izvoli generalnega managerja (glavnega ravnatelja delniške družbe), ki opravlja samo ravnalsko funkcijo in se o vsem svojem poslovanju redno in v podrobnostih dogovarja z izvršilnim odborom. Gre za enotirni sistem upravljanja.
- **Struktura upravljanja delniške družbe kot bančno usmerjenega modela**, ki ga predstavljata Nemčija in kontinentalna Evropa, kjer obstaja glavna skupščina kot najširši organ upravljanja, ki izraža voljo lastnikov – delničarjev. Skupščina voli nadzorni svet in predstojnika ali vodjo podjetja. Ta organa se smatrata za upravljanje delniške družbe. Vsa poslovodna pooblastila pripadajo vodji in ki odgovarja za poslovanje družbe po zakonu, ne pa po pooblastilu nadzornega sveta, ki ga sme le nadzirati, ne sme se pa vmešavati v njegove pristojnosti. Gre za dvotirni sistem upravljanja.
- **Strukture javnega upravljanja**, kjer lahko govorimo o državi (oz. več državah) kot ustanoviteljici in lastniku družbe. Država uresničuje svoje ustanoviteljske pravice neposredno ali pa preko posebnih organov za upravljanje (kapitalskih) naložb, tj. lastniški organ. Bodisi prvi ali drugi tudi imenujejo upravo (običajno direktorja, ki je odgovoren za zakonitost poslovanja) in nadzorni svet družbe. V nadzorni svet so lahko imenovani predstavniki zaposlenih družbe.

3.2.2 Zadolžitve (dolžnosti, delovne naloge) Regionalnega telesa

Mandat oziroma celotna delovna naloga regionalnega telesa je razvoj in podpora sodelovanja zainteresiranih držav/članic, opazovalk in partnerjev na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji. Osnovne delovne naloge regionalnega telesa so naslednje (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010a, 2010b):

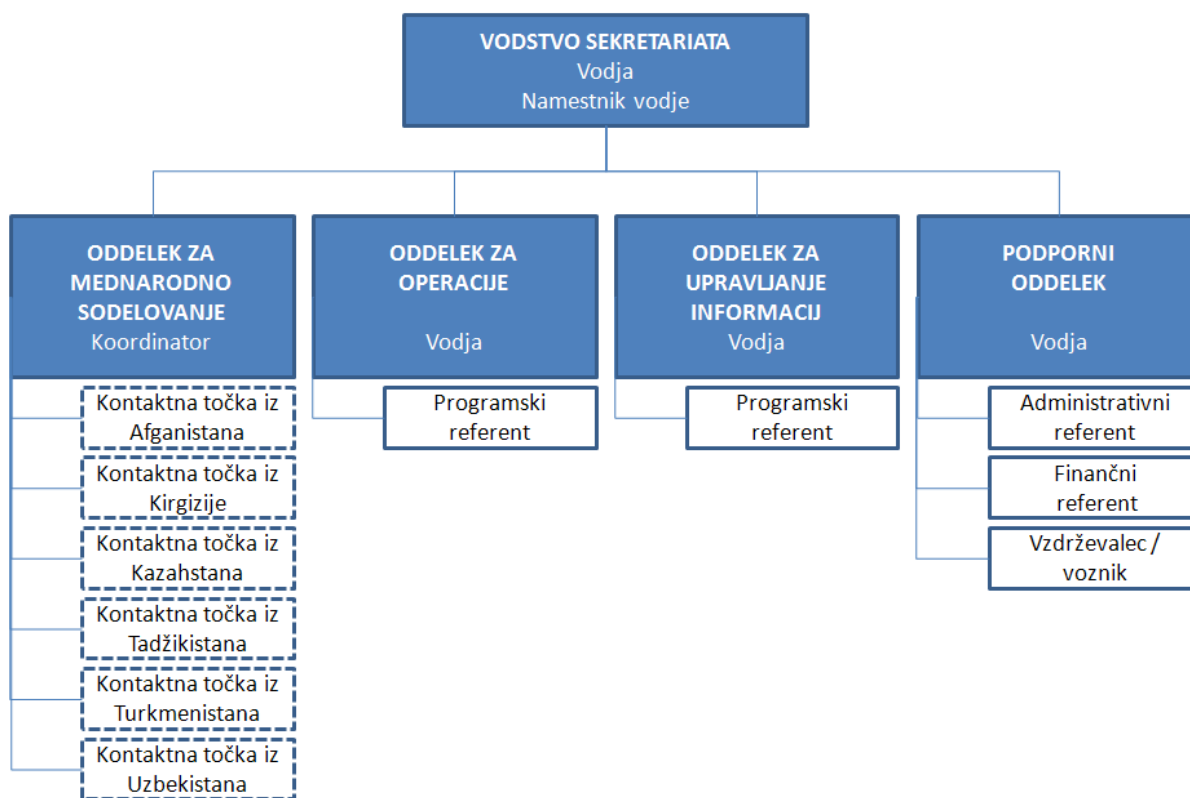
- podpirati in usklajevati dvo- in večstranske pobude za sodelovanje med zainteresiranimi državami/članicami, opazovalkami in partnericami;
- mobilizirati vire in tehnično pomoč za dvo- in večstranske pobude;
- razvoj in vodenje programov in projektov v okviru potrjenih pobud v imenu zainteresiranih držav/članic, opazovalk in partneric;
- razvoj in upravljanje informacij.

Primarni nosilec naloge usklajevanja sodelovanja je v začetnem triletnem obdobju vodstvo projekta (pod nadzorom OVSE pisarne v Tadžikistanu) ob podpori oddelka za mednarodno sodelovanje, v katerega so vključeni nacionalnih tehnični strokovnjaki/kontaktne točke iz Srednje Azije in Afganistana; kasneje to vlogo prevzame Svet Regionalnega telesa ob podpori Sekretariata. Primarni nosilec mobilizacije virov je v začetnem obdobju vodstvo projekta (pod nadzorom OVSE pisarne v Tadžikistanu) ob podpori oddelka operacij; kasneje je ta naloga

zaupana vodstvu Sekretariata – vodji in namestniku vodje – ob podpori oddelka operacij. Primarni nosilec osnovne delovne naloge programskega in projektne managementa je v začetnem triletnem obdobju vodstvo projekta ob podpori oddelka operacij in mednarodnega sodelovanja; kasneje je ta naloga zaupana vodstvu Sekretariata – vodji in namestniku – ob podpori oddelkov operacij, mednarodnega sodelovanja in upravljanja z informacijami. Primarni nosilec osnovne delovne naloge razvoj in upravljanje informacij je v začetnem obdobju vodstvo projekta ob podpori oddelkov upravljanja z informacijami in mednarodnega sodelovanja (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a, 2010b; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011b). Oddelek za podporo zagotavlja administrativno, finančno in logistično podporo izvajanja osnovnih in delovnih nalog Regionalnega telesa. Pregled osnovnih in delnih delovnih nalog Regionalnega telesa je v Tabeli 8.

Organizacijska oblika oziroma oblika organizacijske strukture je prilagojena izpolnjevanju zadolžitev Regionalnega telesa. Shema organizacijske oblike za izvedbeno raven Regionalnega telesa je prikazana na Sliki 7; razločno prikazuje delitev osnovne delovne naloge, ki se odseva v oddelčenju v okviru Sekretariata Regionalnega telesa. Tako je oddelek za mednarodno sodelovanje odgovoren pretežno za usklajevanje sodelovanja, oddelek za operacije za programski in projektni management, oddelek za upravljanje informacij za ravnanje z njimi, vodstvo pa je odgovorno za mobilizacijo virov. Podporni oddelek podpira delo ostalih oddelkov.

Slika 7: Organizacijska oblika Sekretariata Regionalnega telesa



Vir: *International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, Working Concept: Central Asian Mine Action Coordination Council – CAMACC, 2010a; International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, Draft Agreement on the Establishment of the Central Asian Mine Action Coordination Council, 2010b.*

Tabela 8: Pregled osnovnih in delnih delovnih nalog Regionalnega telesa

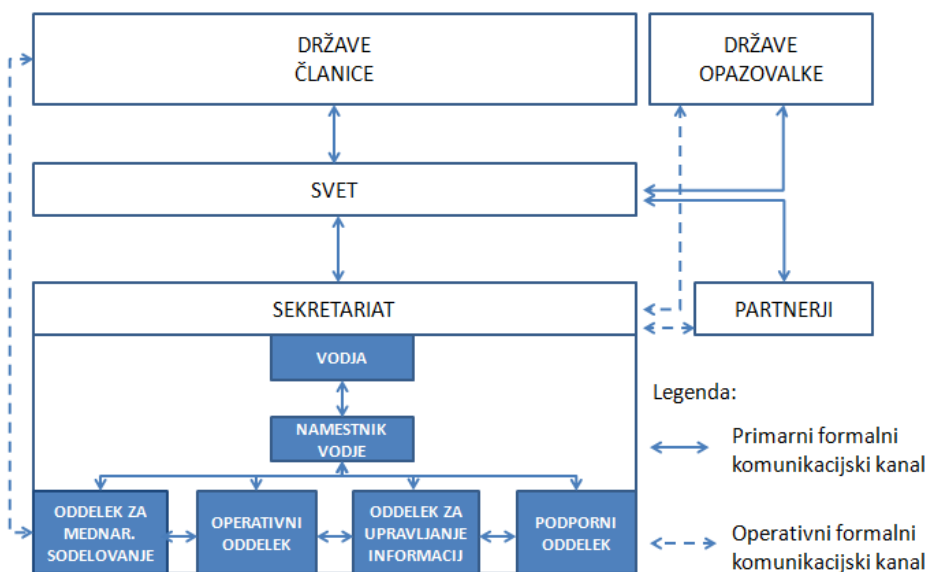
#	Osnovna delovna naloga	Delne delovne naloge
1	Usklajevanje sodelovanja	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj in sprejemanje regionalnih politik in strategij • Razvoj in potrjevanje dolgoročnih in kratkoročnih planov in programov dela • Razvoj in delovanje mreže kontaktnih točk v zainteresiranih državah/članicah, opazovalkah in partnerjih • Razvoj in delovanje delovnih skupin za skupne pobude
2	Mobilizacija virov	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikacija trenutnih in prihodnjih potreb zainteresiranih držav/članic in opazovalk • Identifikacija in razvoj mreže virov za podporo delovanja Regionalnega telesa in njegovega programa • Razvoj in upravljanje skupnega portfelja regionalnih programov/projektov • Mobiliziranje virov za podporo delovanja Regionalnega telesa in njegovega programa
3	Programski in projektni management	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj in izvedbo programov/projektov • Razvoj in izvedba regionalnih konferenc in seminarjev • Razvoj in delovanje programa izmenjave strokovnjakov • Razvoj in delovanje programov usposabljanj • Razvoj in delovanje programa tehnične pomoči (na politični, strateški in operativni ravni) • Razvoj in uvedba skupnih standardov/vodil in operativnih procedur
4	Ravnanje z informacijami	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj in delovanje regionalnega računalniškega sistema za upravljanje z informacijami in geografskega informacijskega sistema • Razvoj in uvedba enotnih standardov za izmenjavo informacij med zainteresiranimi državami/članicami, opazovalkami in partnerji • Sodelovanje z državami članicami in drugimi organizacijami za pridobivanje in izmenjavo informacij za podporo dela regionalnega telesa • Podpora razvoju in izvedbi programov/projektov v okviru Regionalnega telesa

Vir: International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, Working Concept: Central Asian Mine Action Coordination Council – CAMACC, 2010a; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, Draft Extra-budgetary Project Proposal “Stockpile Management and Explosive Hazards Centre”, 2011.

3.2.3 Komunikacijska struktura v Regionalnem telesu

Komuniciranje je v Regionalnem telesu glede na potrebe po formalizmu v Srednji Aziji hierarhično (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a). To velja za začetno obdobje, ko deluje Regionalno telo v obliki OVSE projekta, in tudi kasneje, ko postane mednarodna organizacija. Formalni komunikacijski kanali v Regionalnem telesu kot mednarodni organizaciji so prikazani na Sliki 8.

Slika 8: Formalni komunikacijski kanali v Regionalnem telesu



Vir: International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, Working Concept: Central Asian Mine Action Coordination Council – CAMACC, 2010a.; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, Draft Extra-budgetary Project Proposal “Stockpile Management and Explosive Hazards Centre“, 2011.

Komuniciranje v regionalnem telesu poteka vertikalno in horizontalno, in sicer tako enosmerno kot dvosmerno. Primarni vertikalni formalni komunikacijski kanali potekajo v smeri (1) države članice – (2) Svet Regionalnega telesa – (3) vodstvo Sekretariata Regionalnega telesa – (4) oddelki znotraj Sekretariata. Prav tako se v primarne formalne komunikacijske kanale vključujejo države opazovalke in partnerji, in sicer preko Sveta Regionalnega telesa. Dodatno z namenom bolj operativnega dela so vzpostavljeni operativni formalni komunikacijski kanali med državami članicami in opazovalkami in partnerji na eni strani in Sekretariatom Regionalnega telesa na drugi strani. Tako se, z namenom boljše koordinacije in hitrejšega usklajevanja med državami članicami in Regionalnim telesom, znotraj Sekretariata v Oddelku za mednarodno sodelovanje nahajajo nacionalnimi tehničnimi strokovnjaki/kontaktne točke iz Srednje Azije in Afganistana (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011).

Notranje komuniciranje v Regionalnem telesu, tj. znotraj Sekretariata, ima štiri glavne funkcije (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a):

- informiranje osebja, kjer gre za posredovanje določenih podatkov drugemu udeležencu v procesu komuniciranja; sporočilo je sestavljeno tako, da izključno samo informira, torej daje nekaj v vednost;
- posredovanje navodil za delo, ki pokaže, kako je treba opraviti določeno nalogo oziroma kako začeti z akcijo in jo uresničiti v poslovanju; gre za posredovanje nalog drugemu udeležencu v procesu komuniciranja, spremljanje (povratno informiranje) ter informiranje o poteku izvajanja komuniciranja in nalog;
- motiviranje osebja, v katerem je namen informacij spodbujanje osebja za doseganje določenega cilja;
- izražanje čustev osebja, preko katerih zaposleni vstopajo v razmerja med seboj; gre za izražanje razpoloženja osebja, njegovih frustracij in zadovoljstva na neformalen način, v pisni ali govorni obliki.

Osnovni komunikacijski obliki sta predvideni klasično govorno in pisno komuniciranje, uporabljajo se elektronska sredstva in telefonsko komuniciranje (klasično in mobilno). Govorno komuniciranje je na formalnem nivoju prisotno npr. na različnih sestankih, razgovorih in izobraževanjih. Pisna oblika se uporablja predvsem pri oblikovanju formalnih sporočil, sklepov, vabil, različnih gradiv (npr. poročila in predlogi projektov), oblikovanju zapisnikov in obvestil. Prav tako se za oblikovanje gradiv, vabil, sporočil, okrožnic in aktov uporabljajo elektronska sredstva (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011).

3.2.4 Motivacijska struktura v Regionalnem telesu

Motivacijska struktura ali tudi mreža motivacijskih razmerij izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi (Lipovec, 1987, str. 110). Osnovna planirana motivacijska struktura Regionalnega telesa obsega: (1) plačo, dodatke in ostale kompenzacije za delo, in (2) delovne razmere in zagotavljanje zaposlenosti.

V začetnem triletnem obdobju projekta, tj. pod okriljem OVSE pisarne v Tadžikistanu, bodo **plača, dodatki in kompenzacija za dela** določeni v skladu s kadrovskimi predpisi in pravili za zaposlene v okviru OVSE (Organization for Security and Cooperation in Europe - OSCE, 2012; Lust, Vai, & McGreevy, 2010). Njihov pregled znotraj projekta je določen v Tabeli 9.

Rast plač za nacionalno strokovno in podporno osebje se povečuje na letni osnovi, in sicer do 4 odstotke. Napredovanje po razredu ni planirano. Prav tako misija OVSE v Tadžikistanu ni smatrana kot tvegana oziroma nevarna, zato ni planiranih nobenih dodatkov za pogodbeno zaposlene tujce (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2011b).

V okviru regionalnega telesa so med drugim zagotovljeni naslednji ukrepi za zagotavljanje stabilnih **delovnih razmer in zagotavljanja zaposlenosti** v okviru projektov, ki jih izvajajo OVSE misije (Organization for Security and Cooperation in Europe - OSCE, 2012):

- **delovna sila** – zaposleni v okviru projekta so pogodbeno zaposleni za določen rok (angl. *fix-term*), ki se podaljšuje na letni osnovi; izjema so kratkotrajne pogodbe oziroma delovne napotitve, npr. razvijalec projektov in nacionalni tehnični strokovnjaki /kontaktni točke. OVSE zagovarja politika enakih možnosti pri zaposlovanju in sicer tako moških in žensk ter mladih in starih;
- **delovni čas** – v osnovi velja 40-urni delovni teden, ki je razdeljen na pet delovnih dni po osem ur vsak. Obstaja tudi nadurno delo, ki ga mora odobriti nadzornik, in je nadomeščeno s plačilom količnika 1.5 običajne plačane delovne ure;
- **dopust** – osebje v Regionalnem telesu, z izjemo nacionalnih tehničnih strokovnjakov/kontaktne točk, ima dva in pol dneva letnega dopusta na mesec, tj. 30 dni v letu. Prav tako ima vsak zaposlen pravico do dodatnega dneva dopusta za praznovanje uradnih in verskih praznikov. Osebje ima tudi pravico do bolniškega dopusta kot tudi porodniškega in očetovskega dopusta;
- **odnosi med osebjem** – v okviru vsake OVSE misije deluje Odbor zaposlenih (angl. *Staff committee*), ki zagotavlja učinkovito udeležbo osebja pri identificiranju, preverjanju in reševanju vprašanj, povezanih z blaginjo zaposlenih, vključno s pogoji dela in drugimi kadrovskimi politikami;
- **disciplinarne procedure** – v primeru, da osebje ne spoštuje obvez, določenih v OVSE kodeksu obnašanja, določenih s kadrovskimi predpisi in pravili za zaposlene v okviru OVSE in pa upravnih dokumentov, velja utemeljenost za sproženje disciplinskega ukrepa.

Tabela 9: Pregled plač, dodatkov in ostalih kompenzacij za delo v okviru Regionalnega telesa kot projekta OVSE pisarne v Tadžikistanu

Kategorija	Plača	Dodatek za nadurno delo	Dnevnice ²	Zdravstveno zavarovanje	Pokojninski sklad	Podporni sklad	Potovanje in prevoz	Uporaba mobilnega telefona
Vodja projekta (mednarodna napotitev)	Odvisno od države, ki napoti vodjo projekta	Ne	Da, EUR 127 na dan (celotno leto)	Ne	Ne	Ne	Da, napotitev na misijo, ločitev od službe	Da
Glavni tehnični svetovalec (mednarodna pogodba)	EUR 3.600(P3)–EUR 4.300 (P4) na mesec	Ne	Da, EUR 127 na dan (celotno leto)	Da	Da	Da	Da, napotitev na misijo, ločitev od službe	Da
Razvijalec projektov (mednarodna kratkotrajna pogodba)	EUR 3.600 (P3)–EUR 4.300 (P4) na mesec	Ne	Da, EUR 127 na dan (do 180 dni v letu)	Ne	Ne	Ne	Da, napotitev na misijo, ločitev od službe	Da
Vodje oddelkov (nacionalno strokovno osebje)	EUR 1.000 (NP1)	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Da
Specialisti in podporno osebje	EUR 600 (G4)–EUR 700 (G5)	Da, do EUR 100 na mesec	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Da
Nacionalni tehnični strokovnjaki/kontaktne točke	Odvisno od države udeleženke/članice	Ne	Da, EUR 127 na dan (do 90 dni v letu)	Odvisno od države udeleženke/članice	Odvisno od države udeleženke/članice	Odvisno od države udeleženke/članice	Da, povrnjeni stroški potovanj	Da

Vir: Organization for Security and Cooperation in Europe, *OSCE Staff Regulations and Staff Rules, 2012*; S. Lust, L. Vai, & S. McGreevy, *Project Management in the OSCE - A Manual for Programme and Project Managers, 2010*; Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, *Draft Extra-budgetary Project Proposal “Stockpile Management and Explosive Hazards Centre”, 2011*.

² V letu 2012 je bila OVSE dnevica (angl. *Boarding and Lodging Allowance*) v Tadžikistanu vredna EUR 127 (Organization for Security and Cooperation in Europe - OSCE, 2012).

3.2.5 Oblastna struktura v Regionalnem telesu

Kljub temu da se v začetnem obdobju projekt izvaja preko OVSE, pa so dolgoročno lastniki Regionalnega telesa države članice/udeleženke iniciative. Slednje so s konsenzom potrdile mandat – delovno nalogo – Regionalnega telesa (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a, 2010b).

Slika 9: Hierarhična lestvica v Regionalnem telesu



Vir: *International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, Working Concept: Central Asian Mine Action Coordination Council – CAMACC, 2010a.*

V Regionalnem telesu, tj. mednarodni organizaciji, bo izvajanje delovne naloge preko Sveta podeljeno vodji (glavnemu ravnatelju). Slednji preko namestnika vodje prenese del delovnih nalog na vodje oddelkov (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a). Gre za proces delegiranja ali pooblaščenja, ki pomeni prenašanje delovne naloge in ustrezne oblasti navzdol na sodelavce. Hierarhična lestvica (Slika 8), ki se ob tem oblikuje, ima tri ravni: vodja Regionalnega telesa (najvišji management) – namestnik vodje Regionalnega telesa (srednji management) – vodje oddelkov (management prve ravni) – zaposleni v oddelkih/dodeljeni v oddelek (izvedbena raven).

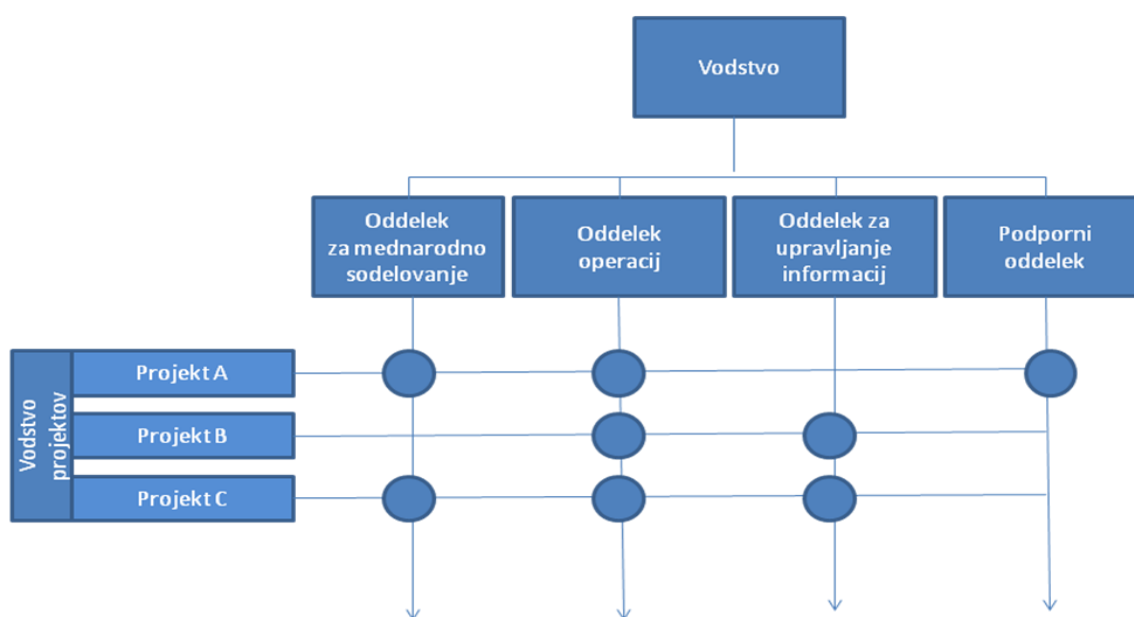
Vertikalna razsežnost oblastne strukture ima tako tri ravni (Slika 9) in je omejena predvsem z ozkostjo mandata regionalnega telesa. Enako velja za horizontalno razsežnost, ki je največja na tretji ravni, in sicer vključuje od dve do šest oseb. Oblastna struktura ima obliko piramide. Zaradi politične in tehnične občutljivosti mandata je večina oblasti zadržana v vrhu piramide. Gre za centralizacijo in ozek kontrolni razpon (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a).

3.2.5 Ravnalna struktura v Regionalnem telesu

V Regionalnem telesu je planirana ravnalna struktura matrična; pogojena je z ostalimi enovitimi strukturami (oblastno, tehnično, motivacijsko in komunikacijsko). Matrična

struktura je pogojena z uporabo omejenih virov, spremenljivosti zahtev končnih uporabnikov storitev (držav članic/udeleženk) in zapletenostjo usklajevanj skupnih projektov med državami članicami, opazovalkami in partnerji. Prav tako je pogojena z naravo dela Regionalnega telesa, ki je razvoj in vodenje programov in projektov v okviru potrjenih pobud v imenu zainteresiranih držav/članic, opazovalk in partneric. Ne glede na to pa velja, da je v Regionalnem telesu hierarhija trdno določena in na daljši rok nespremenljiva (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a). Organigram ravnalne funkcije v regionalnem telesu je prikazan na Sliki 10.

Slika 10: Organigram ravnalne funkcije v Regionalnem telesu



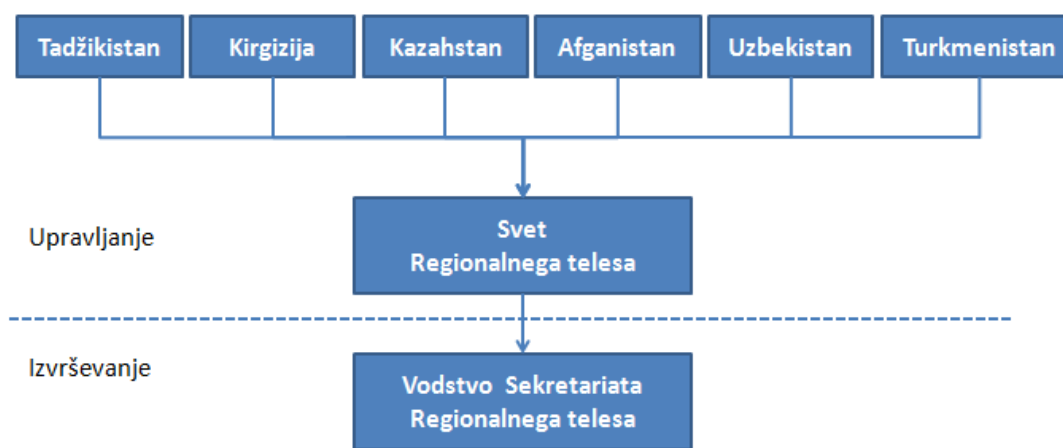
Vir: International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, Working Concept: Central Asian Mine Action Coordination Council – CAMACC, 2010a; International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, Draft outline of “CAMACC” Strategy 2011-2014, 2010c.

Kot že omenjeno, je ena izmed delovnih nalog Regionalnega telesa programski in projektni management. Kljub temu da je zanj v osnovi zadolžen oddelek operacij, pa se v Regionalnem telesu predvideva širši obseg storitev, tj. izvedbe (dodatnih) projektov protiminskega delovanja. Na Sliki 10 je označeno s projekti A, B in C ter z ustreznim vodstvom projektov. V projekte se vključujejo tudi stalno zaposleni iz Sekretariata Regionalnega telesa; v projekt A se vključujejo oddelek za mednarodno sodelovanje, oddelek operacij in podporni oddelek. Od tod tudi potreba po matrični ravnalni strukturi.

3.2.6 Upravljalna struktura v Regionalnem telesu

Ustanoviteljice in lastnice Regionalnega telesa so vsaj tri države Srednje Azije in Afghanistan, tj. podpisnice ustanovnega sporazuma. Slednje preko lastnih zunanjepolitičnih in strokovno-tehničnih organov imenujejo svoje predstavnike v upravljalni organ Regionalnega telesa, tj. Svet. Svet na podlagi konsenza izbere vodjo in namestnika vodje Sekretariata Regionalnega telesa, ki ga potrdijo države ustanoviteljice (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a, 2010b). Upravljalna struktura Regionalnega telesa je prikazana na Sliki 11.

Slika 11: Upravljalna struktura Regionalnega telesa



Vir: International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, Working Concept: Central Asian Mine Action Coordination Council – CAMACC, 2010a; International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, Final Report on the OSCE Regional Workshop “Modelling of Cross-Border Regional Cooperation in Mine Action”, 2010; International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, Review of SEEMACC Strategy (2003-2010) and Outline of SEEMACC Strategic Options (2011-2015), 2010b.

Upravljalna raven v mednarodni organizaciji je zahtevna, saj se sodelovanje kljub tehnično vsebinski ravni protiminskega delovanja dotika tudi političnih oziroma mednarodnih odnosov med državami (Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan, 2009). Tako upravljanje zahteva konsenzulano reševanje vprašanj in posebne mehanizme delovanja.

Svet Regionalnega telesa je primarni upravljalni organ, odgovoren za oblikovanje politik in strategij, nadzor in koordinacijo sodelovanja in ključna kadrovska vprašanja. Prav tako Svet odloča o temeljnih vprašanjih notranje ureditve in delovanja Regionalnega telesa in njegovega sodelovanja z drugimi državami in mednarodnimi organizacijami (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010b). Svet je neposredno odgovoren državam članicam regionalnega telesa preko imenovanih pristojnih nacionalnih agencij/institucij. Države članice delujejo v Svetu na enakopravni osnovi in sprejemajo

odločitve na podlagi soglasja (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a).

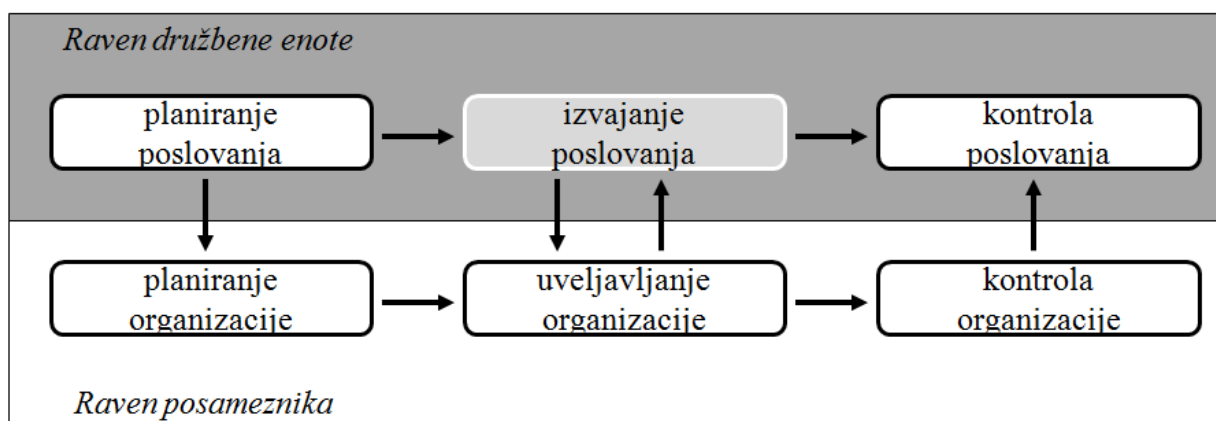
V Svet Regionalnega telesa so vključeni ministri oziroma vodje nacionalnega organa pristojnega za protiminsko delovanje in so najprimernejši za zastopanje državnih v okviru mednarodne organizacije (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010b). Velja, da so predstavniki držav članic v Svetu ustrezno opolnomočeni za ustrezno zastopanje in sprejemanje sklepov o določenih vprašanjih. Tako se vse odločitve Sveta smatrajo kot uradna usklajena stališča držav članic, razen v primeru, kjer se zahteva dodatna obravnava vlad v prestolnicah; v tem primeru sledijo dodatna posvetovanja. Hkrati pa velja, da ima vsaka država članica možnost samostojne presoje o odločanju, kdo jo bo zastopal (sestava delegacije) na posamezni seji Sveta, in sicer odvisno od dnevnega reda seje. Ob soglasju ali na povabilo članic se posamezne seje lahko udeležijo tudi predstavniki držav opazovalk in partnerjev Regionalnega telesa. Svet se sestane na rednih sestankih vsaj dvakrat na leto. Lokacija sestankov Sveta ni fiksna (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a). Predsedovanje Svetu se določi po abecednem redu (abecede ruskega jezika) in načelu rotacije in za obdobje enega leta. Začetno predsedovanje pripada državi gostiteljici Sekretariata Regionalnega telesa (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010b). Članica predsednica Sveta tesno sodeluje s Sekretariatom in njegovim vodjo; Sekretariat podpira delo članice predsednice Sveta.

3.3 Organizacijski procesi v Regionalnem telesu

3.3.1 Pojmovanje in značilnosti organizacijskih procesov

Organizacijski proces je stvarno sestavljen iz procesa upravljanja in procesa ravnanja, ki določata tudi proces izvajanja. Formalni organizacijski proces je nameren organizacijski proces, ki zagotavlja: a.) obstoj, značilnosti in smotrno uresničevanje cilja organizacije, b.) določa cilje in politike organizacije in druge važnejše odločitve, in c.) izvajanje nalog organizacije s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja. Tak konkretnjše opredeljen organizacijski proces bomo imenovali **upravljalno-ravnanjski proces** (Lipovec, 1987, str. 218). Upravljalno-ravnanjski proces je v osnovi dvojni proces, pri čemer gre za poslovanje s ciljem uspešnosti in organiziranje s ciljem smotrnosti (tudi učinkovitosti); v njunem okvirju se planiranje, izvajanje in kontrola medsebojno prepletajo, potekajo sočasno in se ponavljajo (Rozman, Mihelčič, & Kovač, 2011, str. 29). Upravljalno-ravnanjski proces je prikazan na Sliki 12.

Slika 12: Upravljaljsko-ravnalni ali upravljaljsko-managerski proces



Vir: R. Rozman, *Slovenian organization theory and its ties with associated theories and sciences*, 2012, str. 15.

Po Rozmanu (2012) upravljaljsko-ravnalni ali upravljaljsko-managerski proces sestavljajo:

- planiranje poslovanja,
- planiranje organizacije,
- uveljavljanje organizacije (ravljanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje),
- kontroliranje organizacije, in
- kontroliranje poslovanja.

Takšna razdelitev upravljaljsko-managerskega procesa v managerske funkcije je bolj sistematična, logična in primerna kot običajna razlikovanje planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole, v katerih ravni poslovanja in organizacije niso jasno ločene (Rozman, 2012, str. 16). Pri tem je treba poudariti, da je izvajanje poslovanja izključeno iz upravljaljsko-managerskega procesa kot tako, saj management oziroma ravnanje ne zagotavlja neposredno izdelkov ali storitev, temveč zagotavlja (preko upravljaljsko-managerskega procesa), da zaposleni proizvedejo izdelke in storitve na najbolj racionalen način (Rozman, 2012, str. 6).

Planiranje je ena od temeljnih faz upravljalno-ravnalnega procesa (Lipovec, 1987, str. 255). Upravljaljsko-ravnalni proces se začne s **planiranjem poslovanja** podjetja (organizacije) (Rozman, 2012, str. 14). Pri planiranju poslovanja se v osnovi opredelijo cilji poslovanja, vzročna utemeljitev njihovo izpolnitev (izvedljivost) in načrt za doseg ciljev, npr. v obliki politik, postopkov, predračunov in programov (Pučko, 2002, str. 235; Lipovec, 1987, str. 256; Rozman & Kovač, 2012, str. 126). Planiranje poslovanja se materializira v obliki poslovnih planov (načrtov) za določeno časovno obdobje. Poslovni plan je orodje za odločanje (angl. *decision-making*), pri čemer proces odločanja predstavlja metodološki del managementa in koordinacije. Proces odločanja je običajno opredeljen kot proces izbire ene izmed alternativnih rešitev (Rozman, 2012, str. 18).

Poslovanja ne izvaja neposredno podjetje samo, temveč posamezniki, zaposleni ali njegovi člani. Preko opredelitve njihovih zadolžitvev, odgovornosti, avtoritete in mesta v komunikaciji se planira njihovo mesto v organizacijski strukturi (Rozman, 2012, str. 14). Govorimo o planiranju organizacijske strukture, tj. izvajalne strukture, managementске strukture, komunikacijske in motivacijske strukture (Pučko, 2002, str. 235). Prav tako se na tej stopnji planirajo organizacijski procesi (npr. planiranja, kontrole). S planirano organizacijo razumemo tudi organizacijo, ki ustreza situacijskim spremenljivkam (Rozman & Kovač, 2012, str. 440–441). Tako lahko planiranje organizacijske strukture in procesov ter njihovo usklajevanje s situacijskimi spremenljivkami pojmujeemo kot **planiranje organizacije**. Šele z uskladitvijo vseh teh organizacijskih struktur in procesov s poslovno dejavnostjo organizacije bodo planske naloge stvarnejše in njihovo uresničevanje lažje (Pučko, 2002, str. 235). Zahtevi, ki se postavlja organizacijskemu planiranju, pa se ugoti tako, da se planira najprej tisti del organizacijske strukture in upravljalno-ravnalnega procesa, ki je najmanj spremenljiv in ki v temeljih zagotavlja enotnost združbe. Običajno je to statut združbe, ki je najbolj dolgoročen in trajen plan organizacije, sprejemajo ga najvišji organi upravljanja. Na njegovi osnovi se potem planira tisti del organizacije, ki se pogosteje spreminja, tj. razni pravilniki, sistematizacije delovnih položajev, poslovniki in organizacijski priročniki. Le-te sprejemajo izvršni organi upravljanja in tudi ravnalni organi na začetnih stopnjah (Lipovec, 1987, str. 266–267).

Na tem mestu je treba poudariti, da šele s plani (op. poslovanja in organizacije) nastajajo standardi, na katere se opira kontrola (Pučko, 2002, str. 235). Funkciji planiranja in kontrole sta neločljivi.

V fazi ustvarjenja je treba organizacijo, kot je bila v fazi planiranja zamišljena in dogovorjena, tudi spraviti v delovanje in s tem uresničiti; uresničiti je treba plan organizacije (Lipovec, 1987, str. 272). Gre za **uveljavljanje organizacije (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje)**, v katerega je neločljivo povezanih več procesov, in sicer: kadrovanje, delegiranje, ukazovanje, postavljanje zgleda, vodenje in vzpostavljanje discipline. Bistveni del ustvarjalne faze upravljalno-ravnalnega procesa je proces kadrovanja ali upravljanja s človeškimi viri. Preko njega se planirana organizacija preoblikuje v dejansko (Rozman, 2012, 14). S kadrovanjem nabiramo, izbiramo, najemamo itd. zmožnosti zaposlenih, s katerimi vzpostavljamo razmerja med ljudmi z različnimi lastnostmi in s tem organizacijo združbe (Lipovec, 1987, str. 273–274). Obenem s kadrovanjem poteka tudi delegiranje dolžnosti, pooblastil in odgovornosti. S procesom delegiranja se uresničuje organizacija podjetja (Lipovec, 1987, str. 275–276). Vendar pa se kljub temu, da je organizacija (združbe) vzpostavljena, izvajanje (poslovanja) še ne more začeti (Rozman, 2012, str. 14). Sprožitev delovanja zaposlenih in s tem končno uveljavitev zamišljene organizacije ter obenem začetek izvedbe poslovanja predstavlja vodenje. Vodenje je opredeljeno kot vplivanje na zaposlene, da izvedejo tisto, kar si managerji – vodje zamislijo. Na zaposlene vplivajo s svojimi lastnostmi in vedenjem, komuniciranjem in motiviranjem (Rozman & Kovač, 2012, str. 349).

Prizadevanje, da bi se planirano doseglo, poznamo kot kontrolo (angl. *control*) ali kontroliranje. Tako kot planiranje se tudi kontrola vedno nanaša na poslovanje ali organizacijo. Kontrola (poslovanja, organizacije) je proces ugotavljanja odstopanj od dejanskega (poslovanja, organizacije) od planiranega, določanje vzrokov za odstopanja in ukrepanje za doseganje planiranega (Rozman & Kovač, 2012, str. 434).

Pri **kontroliranju organizacije** managerji izvajajo kontrolo nad posamezniki (člani združbe) ter s primerjavo s planom ugotavljajo, ali zaposleni dejansko opravljajo svoje predvidene naloge na odgovoren način in v okviru svojih pristojnosti (Rozman, 2012, str. 15). Spremljamo tako dejanske organizacijske strukture, procese in kulturo, kot so bili uveljavljeni, in jih primerjamo s planiranimi. Kontroliramo jih s stališča zagotavljanja smotrnosti v podjetju ali drugih združbah (Rozman & Kovač, 2012, str. 433). Kontrola organizacije vključuje sprožitev organizacijskih procesov (Rozman, 2012, str. 15).

Kontroliranje poslovanja se nanaša na kontroliranje splošnega poslovnega plana (načrta) podjetja ter je večinoma izvedeno in predstavljeno v okviru periodičnih (npr. mesečnih, četrt-, pol- in letnih) poročil o poslovanju (Rozman, 2012, str. 15).

3.3.2 Planiranje poslovanja Regionalnega telesa

Ustanovni sporazum Regionalnega telesa predstavlja osnovo za planiranje poslovanja. Določa namreč vizijo, poslanstvo ter osnovne cilje poslovanja. Ustanovni sporazum Regionalnega telesa je mednarodno pravni akt, ki ga običajno podpišejo opolnomočeni predstavniki zainteresiranih držav (članic) in ratificira parlament držav podpisnic. Osnutek ustanovnega sporazuma Regionalnega telesa na angleškem jeziku je priložen v Prilogi 2.

Če so z ustanovnim sporazumom opredeljeni osnovni, okvirni cilji delovanja organizacije, pa je treba opredeliti celoviti plan poslovanja (organizacije), ki je vnaprejšnje usklajevanje poslovnih funkcij in ki se sestavlja na letni in dolgoročni ravni. Predstavljajo ga:

- **Letni poslovni plan Regionalnega telesa** – plan vključuje izvajanje osnovnih storitev, razvojno-raziskovalne dejavnosti, poslovna sodelovanja, kadre, investicije, financiranje itd. Je pretežno kvantitativno, na računovodskih operacijah temelječe planiranje in obsega pripravo različnih predračunov kot npr. za izvajanje storitev. V ospredju je učinkovitost.
- **Dolgoročni poslovni plan Regionalnega telesa** – je bolj okvirni; pomemben je za dolgoročno uspešnost in obstoj organizacije. Upošteva mogočne razvoje okolja. Dolgoročni plan poslovnih aktivnosti, predvsem storitev organizacije, je orisan v osnutku programske strategije Regionalnega telesa za obdobje 2011–2014 (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010c). Slednja je priložena v Prilogi 3.

Osnutke planov poslovanja Regionalnega telesa pripravlja Sekretariat telesa pod vodstvom vodje. Slednji predstavi plane v preučitev in potrditev Svetu Regionalnega telesa (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010b). To velja za letne kot tudi za dolgoročne plane. Gre za formalen proces; dodatno se plan poslovanja Regionalnega telesa predstavi opazovalkam, partnerjem in donatorski skupnosti z možnostjo njihove soudeležbe in financiranja le-tega.

V okviru Sekretariata je pri pripravi finančnih in administrativnih vidikov planov vključen podporni oddelek z vodjo, medtem ko so za pripravo ostalih vidikov plana zadolženi vodje oddelkov za operacije in za upravljanje z informacijami ter koordinator oddelka za mednarodno sodelovanje. Oblikovanje plana storitev Regionalnega telesa je koordinativen proces med državami članicami in ob udeležbi opazovalk in ostalih deležnikov; proces podpira Sekretariat Regionalnega telesa.

3.3.3 Planiranje organizacije Regionalnega telesa

Ustanovni sporazum Regionalnega telesa prav tako določa predstavlja osnovo za planiranje organizacije. Poleg ciljev določa tudi vodilna načela, področja koordinacije in sodelovanja, institucionalne organe (Svet in Sekretariat Regionalnega telesa), članstvo, odnose z ostalimi državami in organizacijami, pravno sposobnost, financiranje, odločanje, izvajanje odločitev, stalne predstavnike, privilegije in imunitete, jezike organizacije, trajanje in začetek veljavnosti, reševanje sporov, spremembe in dopolnitve, pridržke, depozitarja statuta in registracijo mednarodne organizacije (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010b).

Vendar pa šele notranjih predpisi in postopki v okviru Regionalnega telesa podrobneje določajo delovanje tako Sveta kot Sekretariata Regionalnega telesa (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF, 2010b). Natančneje opredeljujejo namreč okvirje za proračun, revizijo in finančno poslovanje, za zaposlene v regionalnem telesu (npr. pogoji za sprejem v službo, pravice in odgovornosti, kriteriji, pogoji zaposlovanja, plačila in nagrajevanje, zdravstvena in socialna varnost, disciplinske postopke, pritožbe in zaključek službovanja, organizacijsko strukturo in delo tretjih državah), varnost podatkov itd. Določajo mesto zaposlenega v organizacijski strukturi ter s tem tudi njegove zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto in mesto v komunikaciji.

Vplivni dejavniki za organiziranje Regionalnega telesa in planirane organizacijske strukture so bile že predstavljeni v posebnih poglavjih (3.1 in 3.2) zato se na tem delu ne bomo ponovno ustavljali.

Planiranje organizacije Regionalnega telesa z vidika upravljalno-managerskega procesa pa je naslednje:

- v **planiranje poslovanja** je vključen Sekretariat Regionalnega telesa, predvsem zaradi tehničnega in funkcionalnega znanja področja poslovanja. Vodstvo Sekretariata, po predhodnem usklajevanju s kontaktnimi točkami iz Srednja Azije, predstavi osnutek letnega plana Svetu Regionalnega telesa, torej upravljalnemu telesu, v odobritev. Osnutek letnega plana za naslednje proračunsko leto se predstavi Svetu jeseni v tekočem letu.
- v **planiranje organizacije** je prav tako vključeno vodstvo Sekretariata Regionalnega telesa in podporni oddelek v okviru Sekretariata, ki je zadolžen za izvajanje kadrovske funkcije. Specifične naloge in pristojnosti zaposlenih in delovno mesto opredeljuje vodstvo Sekretariata skupaj z vodjami oddelkov; gre predvsem za notranje pravilnike in kadrovske predpise. Plan planiranja organizacije odobri Svet Regionalnega telesa na letni osnovi na predlog vodstva Sekretariata.
- za **planiranje uveljavljanja organizacije** je zadolženo vodstvo Regionalnega telesa in vodje oddelkov v okviru Sekretariata. Na tem delu se opredelijo načini kadrovanja ter delegiranje pooblasti, dolžnosti in odgovornosti ter določitev komunikacijskega mesta v organizacijski strukturi. Plan uveljavljanja organizacije prav tako odobri Svet Regionalnega telesa na letni osnovi na predlog vodstva Sekretariata.
- **planiranje kontroliranja organizacije** izvaja vodstvo Sekretariata, ob podpori vodje podpornega oddelka, določi ustrezno metodo kontrole. Gre za opredelitev vprašalnika o poročanju o delovanju/uspešnosti zaposlenega (angl. *performance appraisal reporting*) na polletni in letni osnovi ter opredelitev načina izvajanja poročanja preko izpolnjevanja vprašalnika in intervjuja. Plan kontroliranja organizacije prav tako odobri Svet Regionalnega telesa na predlog vodstva Sekretariata; plan se spreminja po potrebi.
- **planiranje kontroliranje poslovanja** izvaja vodstvo Sekretariata ob podpori vodij oddelkov; planira kontroliranje poslovanja na četrletni, poletni in letni osnovi. Gre za finančna poročila in poročila o dejavnosti. Parametri za planiranje kontroliranje poslovanja so opredeljeni z letnim planom, ki ga potrdi Svet Regionalnega telesa. Planira se, da vodstvo Sekretariata poroča Svetu Regionalnega telesa o poslovanju na polletni in letni osnovi. Gre za vmesna (angl. *intermediate*) in letna poročila (angl. *annual reports*). Tudi tu Svet Regionalnega telesa na predlog vodstva Sekretariata odobri planiranje kontroliranja poslovanja; plan se spreminja po potrebi.

3.3.4 Uveljavljanje organizacije Regionalnega telesa

3.3.4.1 Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih v Regionalnem telesu

V okviru Sekretariata Regionalnega telesa so določene za vsako delovno mesto pristojnosti in naloge (angl. *terms of reference*), ki vključujejo naziv, lokacijo, zadolžitve, odgovornost, avtoriteto, delovne razmere in tveganja. Dodatno določajo zahtevnost dela, s tem pa tudi znanja, izkušnje in lastnosti zaposlenih.

Položaj vodje in namestnika vodje Sekretariata Regionalnega telesa je poleg strokovnih kompetenc odvisen od pogajanj med državami članicami regionalnega telesa. Oba sta imenovana za določeno časovno obdobje, prvi za štiri in drugi za tri leta, na podlagi konsenza Sveta Regionalnega telesa. Vodja in njegov namestnik sta državljana različnih članic Regionalnega telesa. Vodja Regionalnega telesa je odgovoren za delovanje Sekretariata; v njegovi odsotnosti delo opravlja namestnik. (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a, 2010b). Vodjo Regionalnega telesa in njegovega namestnika imenuje Svet Regionalnega telesa na svojem prvem zasedanju.

Dodatno velja, da se vodja, namestnik vodje in napoteno strokovno osebje iz držav članic Regionalnega telesa imenujejo na delovna mesta v Sekretariatu na podlagi najvišjih standardov uspešnosti in učinkovitosti, sposobnosti in integritete. Upoštevajo se enake možnosti, najširša zastopanost držav članic in iskanje soglasja pri izoblikovanju kriterijev izbire osebja (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a).

Za pridobitev napotenega strokovnega osebja (nacionalne tehnične strokovnjake/kontaktne točke) vodstvo Sekretariata Regionalnega telesa uradno, preko Sveta Regionalnega telesa, naslovi prošnjo na države članice o napotitvi strokovnega osebja ob predstavitvi pogojev delovanja le-tega znotraj Sekretariata. Če napoteno osebje ni sposobno opravljati njegovih/njenih dolžnosti, Sekretariata naslovi na državo pošiljateljico prošnjo o zamenjavi napotenega osebja.

Za pridobitev ustreznih kadrov na lokalnem nivoju se uporabijo odprti natečaji oziroma razpisni postopki, kjer veljajo kriteriji strokovnosti, izkušenj in enakih možnosti (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF,

2010a). Pogoji za zaposlitev na lokalnem nivoju ureja zakonodaja države članice gostiteljice Sekretariata, če z uredbami, ki jih sprejmejo države članice, ni predvideno drugače. Pri zaposlovanju splošnega in podpornega osebja v sekretariatu velja pravilo enakih možnosti za državljane vseh držav članic, brez kakršnekoli diskriminacije na podlagi spola, rase, veroizpovedi in narodnosti (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a).

V Sekretariatu Regionalnega telesa se osebju delegirajo dolžnosti, pooblastila in odgovornosti in tudi mesto v komunikaciji, in sicer (International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance – ITF, 2010a, 2010b):

- **vodstvo** – vodja in namestnik vodje sta odgovorna za delovanje Sekretariata. Osnovni nosilec odgovornosti je vodja Regionalnega telesa, saj je odgovoren tudi za finančne vidike delovanja Sekretariata. Pripravlja poročila in poročila Svetu o proračunu Regionalnega telesa; razvija in predlaga Svetu kadrovsko strukturo Sekretariata; izdaja odločbe in notranja navodila, podpisuje pogodbe in sporazume, v imenu Sekretariata, ki so potrebni za njegovo delovanje; predstavlja Sekretariat napram državi gostiteljici, itd. Namestnik vodje nadomešča vodjo, ko je le-ta odsoten, poleg tega precej samostojno vodi delovanje Sekretariata, razen podpisovanje pogodb in sprejemanja pomembnejših odločitev. Vodstvo je prav tako zadolženo za mobilizacijo virov in tehnične pomoči za izvajanje skupnih pobud in projektov na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji v korist držav udeleženk. Prav tako je zadolženo za podporo procesa političnega in tehničnega dialoga in procesov na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji.
- **osebje v oddelku za mednarodno sodelovanje** – koordinator in nacionalni tehnični strokovnjaki/kontaktne točke so zadolženi za spodbujanje in usklajevanje skupnih pobud in projektov med državami udeleženkami in zainteresiranimi akterji na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji. Prav tako se lahko na trajni ali *ad-hoc* osnovi vključujejo v razne programe in projekte v okviru Regionalnega telesa.

- **osebje v oddelku za operacije** – vodja in programski referent sta primarno zadolžena za razvoj in vodenje programov in projektov v okviru potrjenih pobud v imenu zainteresiranih držav/članic, opazovalk in partneric.
- **osebje v oddelku za upravljanje informacij** – vodja in programski referent sta zadolžena za zbiranje, upravljanje in širjenje informacij, izkušenj in najboljših praks med državami udeleženkami in zainteresiranimi akterji na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji in širše. Med drugim gre za razvoj mreže informacij in izobraževalnih ustanov na področju protiminskega delovanja in uničevanja NUS, razvoj knjižnice in referenčnih dokumentov, vodenje praktično usmerjenega raziskovalnega programa, izmenjavo standardiziranih informacij držav članic itd.
- **osebje v podpornem oddelku** – vodja, administrativni referent, finančni referent in vzdrževalec/voznik so odgovorni za administracijo, finance, kadrovske in logistične funkcije v okviru Sekretariata.

Uvajanje v delo in socializacija zaposlenih potekata preko informiranja o delovanju Regionalnega telesa, o predvidenem delu, odgovornosti, avtoriteti in komuniciranju na delovnem mestu ter podpore pri začetnem delu. Pomembno vlogo pri delovanju in socializaciji igra mentorstvo. Vodstvo tudi poda določene standarde oziroma cilje dela ter ocenjuje uspešnost zaposlenih glede na dosežene učinke in odstopanja ali doseganja postavljenih ciljev.

3.3.4.2 Vodenje v Regionalnem telesu

Za Srednjo Azijo je značilen formalističen in bolj avtokratičen način vodenja, pri čemer je prisotnost vodje nadvse pomembna. Gre predvsem za visoko usmerjenost k nalogam, ki v ospredje postavlja doseganje ciljev, rešitev problema in storilnostno usmerjenost (Rozman & Kovač, 2012, str. 365). Hkrati mora vodenje v Regionalnem telesu spodbujati družbeno integrativno obnašanje in olajšati komunikacije, saj mora

nenazadnje spodbujati usklajevanje regionalnih iniciativ med nacionalnimi tehničnimi strokovnjaki oziroma udeležbi držav članic/udeleženk Regionalnega telesa pri programskih aktivnostih, tj. vsaj v oddelku za mednarodno sodelovanje, kjer se nahajajo nacionalni tehnični strokovnjaki. Zaposleni pri bolj strokovnih nalogah so bolj samostojni in obvladajo delo, vendar so še zmeraj podvrženi nadzoru vodje.

Avtokratičen ali avtoritaren način vodenja gradi na predpostavki, da mora manager obvladati delovanje ljudi, ki jih vodi; najbolje pozna razmere in zato lahko najbolje ustrezno odloča. Odločitve delegira na podrejene le v majhni meri; vodenje poteka predvsem z ukazovanjem in podrobnimi navodili. Vodja podrejenim ne zaupa. Jasno določi delo, odgovornost in avtoriteto, zahteva izvedbo, jo spremlja in usmerja. Odločitve sprejema sam, povratna informacija pa je vezana na poročanje o izvedbi ukazov (Rozman & Kovač, 2012, 377–378). Vodenje gradi na avtoriteti ali moči, ki jo vodji daje položaj v organizaciji, tj. imenovanje s strani Sveta Regionalnega telesa. Avtokratičen način vodenja sovпада s kulturo vodenja v Srednji Aziji kot tudi kulturo vodenja v vojaških organizacijah; slednje so tudi v večji meri končni koristniki njegovih storitev. Od vodje Regionalnega telesa pa se pričakujejo tudi ambicioznost in zagnanost, želja po vodenju, samozavest, čustvena stabilnost in osebna integriteta.

Treba se je zavedati tudi, da je vodenje v Regionalnem telesu dvojno. V osnovi gre pri vodenju oddelkov operacij, upravljanja informacij in podpornega oddelka predvsem za avtokratično vodenje, pri čemer vodja na primer bodisi opredeli problem, daje zamisli, usmerja razpravo in odloči ali pa opredeli problem, usmerja razpravo in na podlagi predlogov odloči. Vendar pa je v vodenje v oddelku za mednarodno sodelovanje specifično, saj gre bolj za ciljno usmerjeno in pa participativno vodenje pri čemer vodja (kot koordinator) bolj usmerja razpravo, podpira ustvarjanje zamisli in pomaga pri pripravi predloga skupinske odločitve Sveta Regionalnega telesa kot upravljanega organa.

Komuniciranje v Regionalnem telesu je formalne narave in navpično. Izjema je horizontalno komuniciranje pri izvajanju skupnih projektov, v katere je vključeno več oddelkov Regionalnega telesa. Velja, da se spodbuja ustrezno komuniciranje med člani timov na skupnih projektih. Nadzor na člani tima je bistveno drugačen kot nadzor v hierarhičnih oddelkih. Zaradi večje samostojnosti članov in njihove strokovnosti ter različnosti je popolna kontrola njihovega dela nemogoča. Vodja tako kontrolira skupne cilje in naloge ter doseganje oziroma izvajanje le-teh, ki jih dobijo v izvedbo posamezni člani. Velik del nalog poteka sočasno pa tudi prepletено. Poleg narave dela v timu je bistveno manjši nadzor potreben zaradi predpostavke, da ljudje v timu radi delajo. V skladu z McGregorjevo teorijo X in teorijo Y ljudi, ki radi opravljajo delo, so strokovni, usposobljeni in samostojni, ni treba

veliko kontrolirati ukazov (Rozman & Kovač, 2012, 392–394). Uradna jezika v Regionalnem telesu sta ruščina in angleščina.

Motiviranje v regionalnem telesu je zagotovljeno preko ustreznega nagrajevanja in ugodnosti (npr. zdravstvenih in socialnih shem), ukazov in disciplinskih ukrepov, določenih v pravilnikih Regionalnega sveta, vzpostavitev ustreznega delovnega (socialnega in organizacijskega) okolja, možnostjo samorealizacije in neodvisnosti pri delu, možnostjo izobraževanja in usposabljanja, itd. Dodatno se od vodstva pričakuje, da bo z lastnim zgledom in ustreznim izpolnjevanjem vodil načel Regionalnega telesa postavil standard delovanja, s katerim se bo osebje poistovetilo.

3.3.5 Kontroliranje organizacije Regionalnega telesa

Vodstvo Sekretariata in vodje oddelkov kontrolirajo delovanje zaposlenih preko ocenjevanja uspešnosti na pol- in letni osnovi. Poročila, ki ob tem nastanejo, opredelijo, ali zaposleni opravljajo delo uspešno in učinkovito. Ocena vključuje kvaliteto dela, medosebne spretnosti, neodvisnost in fleksibilnost, nadzorne funkcije, komunikacijske spretnosti, dodatne spretnosti itd. Ocena prav tako vsebuje priporočila za izboljšanje delovanja in za podaljšanje delovnega razmerja. Gre za preverjanje, ali zaposleni dejansko izvajajo svoje dolžnosti, odgovornosti in avtoritete ter ali komunicirajo na ustrezen način.

Posledično vodstvo Sekretariata Regionalnega telesa na polletni osnovi tudi ugotavlja, ali je osnovna delovna naloga ustrezno razdeljena na delne in dodeljena osebju; kako se delne naloge izvajajo z vidika smotrnosti in učinkovitosti; ali je oddelčenje znotraj Regionalnega telesa ustrezno; ali vzpostavljene komunikacijske poti ustrezno podpirajo izvajanje nalog osebja; ali je osebje ustrezno motivirano za delo itd., pri čemer se sproti ugotavljajo tudi vzroki za odstopanja. Ugotavlja se tudi, ali so (zunanji in notranji) vplivni dejavniki pravilno opredeljeni, saj le-ti določajo

predpostavke za planirano organizacijo. Na osnovi določitve vzrokov za odstopanja od planirane in uveljavljene organizacije se določijo korektivni ukrepi. Kontroliranje se v strukturnem delu organizacije Sekretariata Regionalnega telesa uveljavlja hierarhično.

Kontroliranje se v procesnem delu (planiranje, uveljavljanje in kontroliranje) v Sekretariatu Regionalnega telesa prav tako uveljavlja hierarhično. Kontrolira se, ali je metodika planiranja ustrezno opredeljena; gre za presojo ustreznega planiranja. Ugotavlja se tudi, ali proces planiranja odstopa od zamišljenega, tako vsebinsko kot organizacijsko in časovno. Kontrola uveljavljanja obsega kontrolo ravnanja z zmožnostmi zaposlenih ter kontrolo vodenja, motiviranja in komuniciranja. Ali je torej zamišljeno in izvedeno avtokratično vodenje v ustrezno za smotrno delovanje Sekretariata Regionalnega telesa? Ali je pridobljen kader v okviru Sekretariata ustrezen za njegovo delovanje? Pri kontroliranju procesa kontroliranja se preverja ali kontrolirajo ustrezni ljudje v okviru Sekretariata Regionalnega telesa.

Dodatno se v Sekretariatu Regionalnega telesa predvideva dvosmerno kontroliranje. Gre za vzpostavitev ustreznih mer in povratnih informacij za ugotavljanje stanja osebja in vnaprejšnjega predvidevanja možnih konfliktov v organizaciji.

3.3.6 Kontroliranje poslovanja Regionalnega telesa

Na ravni Sekretariata Regionalnega telesa se pripravljajo poročila o poslovanju na četrtletni osnovi, medtem ko vodstvo Regionalnega telesa poroča Svetu (upravljalni ravni) o poslovanju na polletni osnovi (vmesno poročanje). Najpomembnejše je končno letno poročilo o poslovanju, kjer gre za ugotavljanje uspešnosti poslovanja, predvsem, ali je bil letni splošni poslovni načrt uresničen. Letno poročilo vključuje natančno oceno, v kolikšni meri je Regionalno telo s proračunsko zagotovljenimi sredstvi uspelo doseči zastavljene letne cilje in rezultate ter v kolikšni meri je s svojim poslovanjem prispevalo k dolgoročnim ciljem organizacije. Letno proračunsko leto se začne s 1. januarjem in konča s 31. decembrom.

Dodatno se lahko delovanje Regionalnega telesa ali posameznih storitev oz. projektov pod njegovim okriljem na podlagi odločitve Sveta Regionalnega telesa ali zunanjih deležnikov, predvsem donatorjev, izvede evalvacija poslovanja. Evalvacijo izvede zunanji izvajalec. Osnova za evalvacijo so kriteriji ustreznosti, uspešnosti, učinkovitosti, končnega vpliva in trajnosti rezultatov storitev oz. projektov (Organisation for Economic Co-operation and Development, b.l.).

SKLEP

Narava problematike min in NUS v Srednji Aziji presega zmožnosti držav, da same razrešijo vprašanja, povezana z njimi. Dvostranski pristopi v okviru klasične diplomacije so se pri protiminskem delovanju v Srednji Aziji v zadnjih 20. letih izkazali kot neučinkoviti. Še posebej je to vidno med Tažikistanom in Uzbekistanom. Na podlagi prošnje vlade Tadžikistana je pisarna OVSE v Tadžikistanu pričela s podporo regionalnega pristopa pri razreševanju problematike v letu 2009, tj. zagovorništvom regionalnega sodelovanja in projektom vzpostavitve Regionalnega telesa za koordinacijo in sodelovanje na področju protiminskega delovanja v Srednji Aziji.

V prvem poglavju magistrsko delo opredeljuje podlage za regionalno sodelovanje in značilnosti regionalnih oziroma mednarodnih vladnih organizacij z vidika teorije in prakse mednarodnih odnosov in mednarodnega prava. V ospredju je teza, da je regionalno sodelovanje in regionalni pristop omogočata boljše upravljanje s skupno problematiko, akumuliranje in mobilizacijo (omejenih) virov, boljše odzivanje na lokalne (regionalne) krize, omogoča izgradnjo zaupanja med državami v regiji, rast regionalne identitete, vzpostavlja forum za interakcijo in postavljanje skupnega dnevnega reda ter omogoča prestiž v mednarodnih odnosih. Regionalni programi in organizacije s svojimi tehničnimi in političnimi zmogljivostmi so identificirane kot vzvod za uresničevanje skupnih konvergentnih in komplementarnih interesov in potreb na mednarodni ravni.

V Srednji Aziji je prisotnih vsaj 14 regionalnih organizacij in programov. Večina jih deluje na več kot enem področju delovanja (npr. gospodarskem, finančnem, varnostnem), medtem ko je manjši del usmerjen na ozko funkcionalno področje. Bolj pravilo kot izjema velja, da v Srednji Aziji še vedno primanjkuje uspešnih regionalnih organizacij in programov. Protiminsko delovanje v regiji spada v širši okvir uravnavanja oboroževanja in razoroževanja.

V drugem poglavju se magistrsko delo osredotoča na študiji utemeljenosti in izvedljivosti Regionalnega telesa. V okviru študije utemeljenosti je bilo ugotovljeno, da je problematika protiminskega delovanja prisotna v Srednji Aziji, vendar pa se priznana tveganja in nevarnosti razlikujejo od države do države. Zato se tudi njihove politike in strategije razlikujejo, in sicer od aktivnega in odprtega delovanja in sprejemanja humanitarnih mednarodno-pravnih norm, tj. Ottavske konvencije, do omejenega delovanja in politike izolacije. OVSE je prepoznana kot organizacija, ki je prisotna v celotni regiji in ki lahko zaradi svoje politične in tehnične narave pripomore k reševanju protiminske problematike v Srednji Aziji. Regionalni pristop se

je pri razreševanju problematike uravnavanja oboroževanja in razoroževanja v Srednji Aziji na področju jedrske razorožitve izkazal kot uspešen, vendar časovno dolgotrajen proces. Prav tako je študija primera iz JV Evrope pokazala, da je funkcionalno regionalno sodelovanje na področju protiminskega delovanja mogoče in da prinaša plodne rezultate.

Študija izvedljivosti Regionalnega telesa opredeli njen primarni namen, ki je v podpiranju držav udeleženk pri ustreznem upravljanju in/ali odpravljanju izzivov, povezanih s protiminskim delovanjem, in sicer preko spodbujanja dialoga in sodelovanja ter podpiranja pobud na nacionalni in večnacionalni ravni. Hkrati Regionalno telo služi kot mera izgradnje zaupanja in varnosti na regionalnem nivoju, kar je v regiji Srednje Azije izredno pomembno. Temu primerno so opredeljeni koristniki in cilji organizacije ter temeljna strategija Regionalnega telesa. Preliminarna ocena virov in stroškovnih parametrov pokaže, da je za zagon Regionalnega telesa potrebna začetna triletna politična, tehnična in finančna podpora OVSE pisarne v Tadžikistanu ter aktivno udejstvovanje in vodstvena vloga tadžiške vlade, saj naj bi bilo Regionalno telo ustanovljeno v Dušanbeju, tj. prestolnici Tadžikistana. Ena izmed ključnih predpostavk, ki jih je treba vzeti v obzir pri vzpostavitvi in delovanju Regionalnega telesa, je politična predpostavka – da se države Srednje Azije in Afganistan zavedajo skupnih izzivov na področju protiminskega delovanja in izražajo pripravljenost in zavezanost k sodelovanju pri reševanju problematike.

V tretjem poglavju se magistrsko delo osredotoča na samo organiziranje Regionalnega telesa, in sicer preko opredelitve vplivnih dejavnikov za organiziranje le-tega, njegovo organizacijsko strukturo in organizacijske procese. Pri vplivnih dejavnikih za organizacijo Regionalnega telesa ločimo zunanje in notranje. Pri zunanjih je ključnega pomena (kratkoročna) opredelitev možnosti sodelovanja srednjeazijskih držav na področju protiminskega delovanja, in sicer na področju uničevanja presežkov in zalog streliva ter uničevanja NUS; s tem se opredelijo tudi skupni interesi in potrebe po sodelovanju. Posledično se to odseva v enem izmed ključnih notranjih dejavnikov, ki je program in diverzifikacija storitev Regionalnega telesa. Oboje se izvaja po meri in se prilagaja potrebam držav udeleženk/članic Regionalnega telesa, tako na individualni in kot na kolektivni osnovi.

Magistrsko delo tudi opredeli formalne organizacijske strukture Regionalnega telesa z namenom smotrnosti (učinkovitosti) njenega organiziranja in kasnejšega delovanja – tehnično, komunikacijsko, motivacijsko, oblastno, ravnalno in upravljalno; opredelitev je ustrezno podprta s shematskimi in tabelarnimi prikazi. V tehnični strukturi oziroma zadolžitvah Regionalnega telesa so opredeljene tako njegove osnove kot tudi delne delovne naloge; med osnovne spadajo usklajevanje sodelovanja, mobilizacija virov, programski in projektni management ter upravljanje z informacijami. V komunikacijski strukturi so opredeljeni formalni komunikacijski kanali v Regionalnem telesu; komuniciranje je, glede na potrebe po formalizmu v Srednji Aziji, hierarhično. V motivacijski strukturi so v začetnem triletnem obdobju, ko organizacija deluje pod okriljem OVSE, opredeljene plače, dodatki in ostale kompenzacije za delo ter delovne razmere in zagotavljanje zaposlenosti po kadrovskih predpisih in pravilih za zaposlene v okviru OVSE. V oblastni strukturi je opredeljena

hierarhična lestvica v Regionalnem telesu, ki ima tri ravni. V Regionalnem telesu je planirana ravnalna struktura matrična. Slednja je pogojena z ostalimi enovitimi strukturami (oblastno, tehnično, motivacijsko in komunikacijsko) in pa s specifično naravo dela Regionalnega telesa, ki je razvoj in vodenje programov in projektov v imenu članic in ostalih deležnikov. Prav tako je določena upravljalna struktura Regionalnega telesa in sicer je določen primarni upravljalni organ, tj. Svet Regionalnega telesa, in njegovo delovanje.

Magistrsko delo opredeli organiziranje formalnih organizacijskih procesov, tj. planiranje poslovanja, planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije, kontroliranje organizacije in kontroliranje poslovanja, v okviru Regionalnega telesa. Osnovni dokument, ki opredeljuje bistvene lastnosti planiranja v okviru Regionalnega telesa, je statut Regionalnega telesa. Njegov osnutek v angleškem jeziku je priložen v Prilogi 2 tega magisterija. Poslovni in tudi organizacijski plan Regionalnega telesa nastane na konsenzualni osnovi, tj. ob soglasju in odobritvi držav članic/udeleženk Regionalnega telesa preko Sveta Regionalnega telesa. Pri uveljavljanju je poudarek na ravnanju z zmožnostmi zaposlenih in vodenju v Regionalnem telesu; kadrovanje poteka preko razpisnih postopkov (npr. za podporna delovna mesta) in tudi na način imenovanja na položaj (npr. za vodstvo Sekretariata in nacionalne tehnične strokovnjake/kontaktne točke v Sekretariatu iz držav Srednje Azije). Osnovo kontroliranje organizacije predstavlja redno poročanje o delovanju/uspešnosti zaposlenega (angl. *performance appraisal reporting*), medtem ko osnovo kontrole poslovanja predstavlja letno poročanje Svetu Regionalnega telesa kot upravljalnemu organu.

Magistrsko delo v celoti oblikuje in predlaga model organizacije Regionalnega telesa za koordinacijo protiminskega delovanja v Srednji Aziji. Združuje spoznanja iz teorije in prakse mednarodnih odnosov in mednarodnega prava, pa tudi ekonomsko-poslovnih ved. V okviru slednjih združuje pristop projektnega managementa (študija utemeljenosti in izvedljivosti) in pristop sodobne oziroma razvite teorije organizacij (organizacija kot struktura in proces). Tako lahko služi kot podlaga relevantnim akterjem (predvsem OVSE) za njegovo dejansko organiziranje ali kot študija primera na zunanjepolitičnem področju, tj. na področju mednarodnega (regionalnega) sodelovanja z vidika iniciativ razoroževanja ter razvojne in humanitarne pomoči. Uporabniki le-te so lahko slovenski državni organi (npr. Ministrstvo za obrambo in Ministrstvo za zunanje zadeve), razvojno-izobraževalne institucije in mednarodne vladne in nevladne organizacije, ki se ukvarjajo s tem področjem dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Baylis, J., Owens, P., & Smith, S. (2008). *Globalizacija svetovne politike*. (Zv. 2), Mednarodni problemi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Benko, V. (2000). *Sociologija mednarodnih odnosov*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
3. Brill Olcott, M. (2005). *Central Asia's Second Chance*. Washington, D.C.: Carnegie Endowment for International Peace.
4. Buhin, L. (2009). ITF's Experience with Regional Cooperation. *The Journal of ERW and Mine Action*, 13(3), 14–17.
5. Buhin, L. (2013, 8.–9. april). *Explosive hazards reduction and response in Central Asia - OSCE co-operative and inclusive approach*. Najdeno 1. maja 2013 na spletnem naslovu [http://www.unog.ch/80256EDD006B8954/\(httpAssets\)/92941CB927A383D4C1257B58007E8AAC/\\$file/OSCE_IEDs+2013.pdf](http://www.unog.ch/80256EDD006B8954/(httpAssets)/92941CB927A383D4C1257B58007E8AAC/$file/OSCE_IEDs+2013.pdf)
6. Central Asia Regional Economic Cooperation Programme. (2011). *CAREC 2020: A Strategic Framework for the Central Asia Regional Economic Cooperation Program 2011–2020*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.carecprogram.org/uploads/docs/CAREC-Publications/2012/CAREC-2020-Strategic-Framework.pdf>
7. *Central Asia Regional Economic Cooperation*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.carecprogram.org/index.php?page=carec-institute>
8. Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope: the Dynamics of Capitalism*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
9. Cohen, A. (2008, 7. oktober). Comment: Kazakh foreign minister insists balanced foreign policy remains intact. *Business New Europe*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.bne.eu/story1291>
10. *Countering security threats and challenges*. Najdeno 1. maj 2013 na spletnem naslovu www.osce.org/tajikistan/45933
11. Dallas, L. L., Bainbridge, S. M., & Bohinc, R. (2001): *Direktorski odbor in delničarski aktivizem v ZDA in Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Desjardins, M. F. (1996). *Rethinking Confidence-Building Measures*. Oxford: Oxford University Press; London: The International Institute for Strategic Studies.
13. *Economic Cooperation Organization*. Najdeno 25. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.ecosecretariat.org>
14. *Eurasian Economic Community*. Najdeno 30. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.evrazes.com/>
15. Farrell, M., Hettne, B., & Van Langenhove, L. (2005). *Global Politics of Regionalism – Theory and Practice*. London: Pluto Press.
16. Ferfila, B., & Kovač, P. (2000). *Javne politike in javna ekonomika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Geneva International Centre for Humanitarian Demining - GICHD. (2005, november). *Regional Cooperation in Mine Action: The Case of South-Eastern Europe*. Geneva: GICHD.

18. Geneva International Centre for Humanitarian Demining - GICHD. (2010, junij). *A Guide to Mine Action*. Ženeva: GICHD.
19. Geneva International Centre for Humanitarian Demining - GICHD. (2011, december). *Sourcebook on Socio-Economic Survey*. Ženeva: GICHD.
20. Geneva International Centre for Humanitarian Demining - GICHD. (2013, april). *A Guide on Transitioning Mine Action Programmes to National Ownership*. Geneva: GICHD.
21. Hamel-Green, M. (2005). *Regional initiatives on nuclear- and WMD-free zones - cooperative approaches to arms control and non-proliferation*. Geneva: UNIDIR.
22. Hettne, B., & Söderbaum, F. (2000). Theorising the rise of regionness. *New Political Economy*, 5(3), 457–472.
23. *Humanitarian Demining*. Najdeno 26. februarja 2011 na spletnem naslovu www.oas.org/dsp/english/cpo_desminado.asp
24. Independent Evaluation Group – World Bank. (2007). *The Development Potential of Regional Programs - An Evaluation of World Bank Support of Multi-country Operations*. Washington, D.C.: World Bank.
25. International Crisis Group. (2011, 3. februar). *Central Asia: Decay and Decline - Asia Report N°201*. Najdeno 28. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.crisisgroup.org/~media/Files/asia/centralasia/201%20Central%20Asia%20-%20Decay%20and%20Decline.ashx>
26. International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF. (2005). *Final Report on the OSCE Tbilisi Workshop “Mine Action as a Confidence Building Measure”*. Ig: ITF.
27. International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF. (2007). *Final Report on the OSCE Almaty Workshop “Mine Action as a Confidence Building Measure”*. Ig: ITF.
28. International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF. (2009, december). *Final Report on the OSCE Regional Conference “Facilitation of Central Asian Regional Co-operation in Mine Action”, 16.-18. november 2009, Dushanbe, Tajikistan*. Ig: ITF.
29. International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF. (2010a, april). *Working Concept: Central Asian Mine Action Coordination Council – CAMACC*. Ig: ITF.
30. International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF. (2010b). *Draft Agreement on the Establishment of the Central Asian Mine Action Coordination Council*. Ig: ITF.
31. International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF. (2010c). *Draft outline of “CAMACC” Strategy 2011-2014*. Ig: ITF.
32. International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF. (2011a, januar). *Final Report on the OSCE Regional Workshop “Modelling of Cross-Border Regional Co-operation in Mine Action”, 29. november – 01. december 2010, Dushanbe, Tajikistan*. Ig: ITF.

33. International Trust Fund for Demining and Mine Victim Assistance - ITF. (2011b). *Review of SEEMACC Strategy (2003-2010) and Outline of SEEMACC Strategic Options (2011-2015)*. Ig: ITF.
34. ITF Enhancing Human Security. (2012a, januar). *Final Report on the OSCE Regional Workshop "Explosive Hazards Reduction and Response in Central Asia"*, 22.-23. november 2011, Bishkek, Kyrgyz Republic. Ig: ITF.
35. ITF Enhancing Human Security. (2012b, november). *Final Report on the OSCE Regional Conference "Technical Cooperation on Explosive Hazards Reduction and Response in Central Asia"*, 21.–22. November 2012, Astana, Kazakhstan. Ig: ITF.
36. ITF Enhancing Human Security. (2012c). *SEEMACC Strategy 2012–2015*. Ig: ITF.
37. Ivanko, Š. (2002). Oblikovanje in razvoj organizacije. V S. Možina (ur.), *Management: Nova znanja za uspeh* (str. 410–443). Radovljica: Didakta.
38. Kavalski, E. (ur.). (2010). *The New Central Asia – The Regional Impact of International Actors*. Singapore: World Scientific Publishing.
39. Landmine & Cluster Munition Monitor. (2011a, 31. oktober). *Jordan – Country Profile*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.the-monitor.org/custom/index.php/region_profiles/print_profile/708
40. Landmine & Cluster Munition Monitor. (2011b, 21. oktober). *Kazakhstan – Country Profile*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.the-monitor.org/custom/index.php/region_profiles/print_profile/503
41. Landmine & Cluster Munition Monitor. (2011c, 2. november). *Tajikistan – Country Profile*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.the-monitor.org/custom/index.php/region_profiles/print_profile/590
42. Landmine & Cluster Munition Monitor. (2011d, 24. oktober). *Uzbekistan – Country Profile*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.the-monitor.org/custom/index.php/region_profiles/print_profile/607
43. Landmine & Cluster Munition Monitor. (2012a, 2. oktober). *Afghanistan – Country Profile*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.the-monitor.org/custom/index.php/region_profiles/print_profile/413
44. Landmine & Cluster Munition Monitor. (2012b, 17. december). *Azerbaijan – Country Profile*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.the-monitor.org/custom/index.php/region_profiles/print_profile/629
45. Landmine & Cluster Munition Monitor. (2012c, 2. november). *India – Country Profile*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.the-monitor.org/custom/index.php/region_profiles/print_profile/699
46. Landmine & Cluster Munition Monitor. (2012d, 2. oktober). *Kyrgyzstan – Country Profile*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.the-monitor.org/custom/index.php/region_profiles/print_profile/510
47. Landmine & Cluster Munition Monitor. (2012e, 5. oktober). *Turkmenistan – Country Profile*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.the-monitor.org/custom/index.php/region_profiles/print_profile/599

48. Linn, J. F., & Pidufala, O. (2008, oktober). *The Experience with Regional Economic Cooperation Organizations - Lessons for Central Asia*. Washington, D.C.: Wolfensohn Centre for Development at Brookings.
49. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije: Splošna teorija organizacije združb*. Maribor: Obzorja.
50. Lust, S., Vai, L., & McGreevy, S. (2010). *Project Management in the OSCE - A Manual for Programme and Project Managers*. Vienna: OSCE.
51. Nuclear Threat Initiative. (b.l.). *Central Asia Nuclear-Weapon-Free-Zone (CANWFZ)*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.nti.org/treaties-and-regimes/central-asia-nuclear-weapon-free-zone-canwz/>
52. *Организация и Договора о коллективной безопасности*. (2012). Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.odkb-csto.org/>
53. Organisation for Economic Co-operation and Development. (b.l.). *DAC Criteria for Evaluating Development Assistance*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>
54. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009, januar). *Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti*. Ljubljana: SOCIUS d. d.
55. Organization for Security and Cooperation in Europe – Centre in Dushanbe. (2008, 12. december). *Facilitation of Central Asian Regional Co-operation in Mine Action*. Dushanbe: OSCE Centre in Dushanbe.
56. Organization for Security and Cooperation in Europe – Forum for Security Cooperation (b.l.). *Forum for Security Cooperation – Activities Small Arms and Conventional Ammunition*. Najdeno 4. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.osce.org/fsc/46167>
57. Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan (2011). *Draft Extra-budgetary Project Proposal “Stockpile Management and Explosive Hazards Centre”*. Dushanbe: OSCE Office in Tajikistan.
58. Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan (2012, 30. avgust). *Extra-budgetary Project Proposal “Integrated Cooperation on Explosive Hazards Programme”*. Dushanbe: OSCE Office in Tajikistan.
59. Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan (b.l.-a). *OSCE Border Management Staff College*. Najdeno 4. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.osce.org/tajikistan/bmsc>
60. Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan (b.l.-b). *OSCE Office in Tajikistan – About – Mandate*. Najdeno 4. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.osce.org/tajikistan/43297>
61. Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan (b.l.-c). *OSCE Office in Tajikistan – Activities – Mine Action*. Najdeno 4. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.osce.org/tajikistan/103669>
62. Organization for Security and Cooperation in Europe – Office in Tajikistan (b.l.-d). *OSCE Office in Tajikistan – Activities – Weapons Disposal and Confidence Building*. Najdeno 4. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.osce.org/tajikistan/45933>

63. Organization for Security and Cooperation in Europe. (1997, 3. december). Questionnaire on anti-personnel landmines. *FSC Journal No. 210, Agenda item 2*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.osce.org/fsc/42381>
64. Organization for Security and Cooperation in Europe. (2003, 19. september). *Handbook of Best Practices on Small Arms and Light Weapons*. Najdeno 1. maj na spletnem naslovu www.osce.org/fsc/13616?download=true
65. Organization for Security and Cooperation in Europe. (2004, 24. november). Decision No. 7/04 - Updating the OSCE Questionnaire on Anti-Personnel Mines and Explosive Remnants of War. *FSC Journal No. 443, Agenda item 6*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.osce.org/fsc/18346>
66. Organization for Security and Cooperation in Europe. (2005). *OSCE Handbook of Best Practices on Conventional Ammunition*. Najdeno 1. maj 2013 na spletnem naslovu www.osce.org/fsc/33371?download=true
67. Organization for Security and Cooperation in Europe. (2005, 6. december). Border security and management concept. *MC(13) Journal No. 2, Agenda item 8*. Najdeno 1. maj 2013 na spletnem naslovu www.osce.org/mc/17452
68. Organization for Security and Cooperation in Europe. (2011, 30. november). *Vienna document 2011: On confidence- and security-building measures*. Najdeno 1. maj 2013 na spletnem naslovu www.osce.org/mc/17452
69. Organization for Security and Cooperation in Europe. (2012, 26. november). *OSCE Staff Regulations and Staff Rules*. Vienna: OSCE.
70. *OSCE Academy in Bishkek*. Najdeno 30. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.osce-academy.net/>
71. Pučko, D. (2002). *Planiranje kot managementska funkcija*. V S. Možina (ur.), *Management: Nova znanja za uspeh* (str. 234–269). Radovljica: Didakta.
72. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta.
73. Rozman, R. (2012). Slovenian organization theory and its ties with associated theories and sciences. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1), 2–25.
74. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
75. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
76. Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
77. Shiriyev, Z. (2012, 21. avgust). *Uzbekistan's foreign policy: positive neutrality or zigzagging?* *Today's Zaman*. Najdeno 4. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.todayzaman.com/columnist-290018-uzbekistans-foreign-policy-positive-neutrality-or-zigzagging.html>
78. Simoniti, I. (1985). *Mednarodne organizacije: priročnik in vodič*. Ljubljana: Delavska enotnost.
79. Small Arms Survey. (2013, 26. marec). *Unplanned Explosions at Munitions Sites*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.smallarmssurvey.org/?uems>

80. *South-Eastern Europe Mine Action Coordination Council*. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.see-demining.org/main.htm>
81. Türk, D. (2007). *Temelji mednarodnega prava*. Ljubljana: GV Založba.
82. *United Nations Institute for Disarmament Research*. Najdeno 30. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.unidir.org/>
83. Vignard, K., Linekar, J., & Compagnion V. (2007). *Central Asia at the Crossroads*. Geneva: United Nations Institute for Disarmament Research.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam pogosto uporabljenih kratic	1
Priloga 2: Angleška verzija osnutka ustanovnega sporazuma Regionalnega telesa.....	2
Priloga 3: Angleška verzija osnutka programske strategije Regionalnega telesa za obdobje 2011-2014.....	10

Priloga 1: Seznam pogosto uporabljenih kratic

CAREC	Program srednjeazijskega regionalnega gospodarskega sodelovanja (angl. <i>Central Asia Regional Economic Cooperation</i>) v okviru Azijske razvojne banke, ust. 1997
CSTO	Organizacija dogovora o kolektivni varnosti (angl. <i>Collective Security Treaty Organization</i>)
ECO	Organizacija za ekonomsko sodelovanje (angl. <i>Economic Cooperation Organization</i>)
EDB	Evroazijska razvojna banka (angl. <i>Eurasian Development Bank</i>)
EurasEC (EAEC)	Evroazijska gospodarska skupnost (angl. <i>Eurasian Economic Community</i>)
GICHD	Ženevski mednarodni center za humanitarno razminiranje (angl. <i>Geneva International Centre for Humanitarian De-mining</i>)
ITF	Mednarodni sklad za razminiranje in pomoč žrtvam min (angl. <i>International Trust Fund for Demining and Mine Victims Assistance</i>) do 2012, ITF Ustanova za krepitev človekove varnosti (angl. <i>ITF Enhancing Human Security</i>) po 2012
NATO	Organizacija severno-atlantske pogodbe (angl. <i>North Atlantic Treaty Organization</i>)
NUS	Neeksplozirana ubojna sredstva
NVO	Nevladna organizacija
OECD	(angl. <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
OVSE (OSCE)	Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi (angl. <i>Organization for Security and Cooperation in Europe</i>)
OZN	Organizacija Združenih Narodov
SPECA	Posebni program ZN za gospodarstva Srednje Azije (angl. <i>UN Special Programme for the Economies of Central Asia</i>)
SCO	Šhangajska organizacija za sodelovanje (angl. <i>Shanghai Cooperation Organization</i>)
SND	Skupnost neodvisnih držav (angl. <i>Commonwealth of Independent States</i>)
USD	Ameriški dolar

Priloga 2: Angleška verzija osnutka ustanovnega sporazuma Regionalnega telesa

Original draft: ENGLISH

**AGREEMENT ON THE ESTABLISHMENT OF THE
CENTRAL ASIAN MINE ACTION COORDINATION COUNCIL**

The Islamic Republic of Afghanistan, the Republic of Kazakhstan, the Kyrgyz Republic, the Republic of Tajikistan and the Republic of Turkmenistan being the founding states of the Central Asia Mine Action Coordination Council (hereinafter CAMACC),

Acknowledging the need to protect the lives and health of nations and its citizens, as well as securing other vital interests of their states from the severe consequences of the landmine and Unexploded Ordnance (UXO)/Abandoned Explosive Ordnance (AXO) problem and related issues (hereinafter referred to as Mine Action issues) in the region of Central Asia,

Expressing deep concern about pressing Mine Action issues and its impact on human security as well as confidence among nations in Central Asia,

Confirming the substantiality of confidence and security building measures through Mine Action related initiatives,

Recalling the conclusions of the regional conference “Facilitation of Central Asian Regional Cooperation in Mine Action” executed under the auspices of the Organization for Security and Cooperation in Europe in Dushanbe in November 2009,

Recognizing the significance and benefits of coordination and cooperation among states in the region of Central Asia in addressing Mine Action issues,

Affirming the guidance of the generally accepted principles and norms of international law and the legislation of the member States as well as the development of good neighbourly and friendly relations,

Noting the mutual respect for the sovereignty, independence and territorial integrity of the States and non-interference in the internal affairs of one another,

Have agreed as follows:

**Article 1.
GOALS**

The main goals of the CAMACC are:

- (i) Facilitation and harmonization of bilateral and multilateral cooperation initiatives between member States;
- (ii) Mobilization of resources and technical assistance for national, bilateral and multilateral initiatives from member States and other interested States and organizations;
- (iii) Identifying, prioritizing, managing and executing initiatives on behalf of member States and other interested States and organizations;
- (iv) Developing proficient and sustainable national and regional capacities to manage and implement programmes and projects more effectively and efficiently.

Article 2.

GUIDING PRINCIPLES

The member States of CAMACC shall adhere to the following principles:

- (i) Broad-based dialogue and consensus building to ensure growing trust and confidence among all members States and other interested States and organizations;
- (ii) Ownership and capacity building on regional and national level to enable member States to address their problems efficiently and effectively on a sustainable basis;
- (iii) Impartiality and neutrality to ensure fairness and mutually beneficial cooperation for all member States and other interested States and organizations;
- (iv) Responsibility and accountability to member States and other interested States and organizations to effectively realize the entrusted mandate and carry out activities in a transparent manner;
- (v) Expertise and professionalism to deliver value added and accomplish its mandate for the highest benefits to all member States and other interested States and organizations.

Article 3.

AREAS OF COORDINATION AND COOPERATION

The main areas of coordination and cooperation within CAMACC in the field of Mine Action and related areas shall be the following:

- (i) Harmonization and coordination of actions of member States on a national and multilateral basis;
- (ii) Collection, management and exchange of information, expertise and best practices among member States;
- (iii) Capacity building of human and technical resources of member States on a regional and national level;
- (iv) Management of programme and project initiatives of member States.

Article 4.
INSTITUTIONAL BODIES

1. For the implementation of the CAMACC's goals the following bodies shall operate within CAMACC:
 - (i) The Council
 - (ii) The Secretariat
2. The functions and working procedures for the CAMACC bodies shall be governed by appropriate regulations and provisions adopted by the Council.

Article 5.
THE COUNCIL

1. The Council shall be the supreme body within CAMACC responsible for the facilitation and harmonization of interests and priorities, overall strategic guidance and policy decisions as well as oversight. It shall determine fundamental issues of the CAMACC's internal arrangements and functioning and its interaction with other States and international organizations.
2. The Council is directly responsible to the member States of the CAMACC through the respective designated competent national authorities of its member States.
3. The Council shall hold regular meetings at least twice a year.
4. The member States shall participate on an equal footing in the work and discussions of the Council, which shall take its decisions on the basis of consensus.
5. The representatives of member States in the Council shall be the ministers or heads of the competent national agency in charge of overall dealing with Mine Action and related problems or other duly designated representatives.
6. The Chairman of the Council shall be determined following the Russian alphabetic order and rotation principle and for a period of one year. The initial Chairman shall be the member State which will hold the premises of the Secretariat.

Article 6.
THE SECRETARIAT

1. The Secretariat shall be a permanent body of CAMACC. It shall provide administrative, organizational and technical support to the Council and execute activities within the framework of CAMACC.

2. The Secretariat shall be headed by an Executive Director and aided by a Deputy Executive Director. The Executive Director shall be appointed for a four-year term and the Deputy Executive Director of Secretariat shall be appointed for a three-year term by a consensus decision of the Council upon the recommendations provided by the member States. The Executive Director and the Deputy Executive Director shall be nationals of different member States.
3. The Secretariat officials and/or professionals shall be manned through assignment procedures of member States on a mutually agreed quota basis. The Secretariat general personnel shall be hired on competitive hiring procedures among the nationals of the member States to perform the administrative, technical and service functions of the Secretariat.
4. The Executive Director, his/her deputy and other Secretariat officials and/or professionals in fulfilling their official duties shall have only the interests of the CAMACC in mind and shall not request or receive instructions from any member State and/or government, organization or physical persons. They shall refrain from any actions that might affect their status as independent international officials reporting to the CAMACC only.
5. The member States shall undertake to respect the international character of the duties of the Executive Director, his deputy and Secretariat staff and not to exert any influence upon them as they perform their official functions.
6. The Secretariat shall be located at _____.

Article 7.
MEMBERSHIP

1. The CAMACC membership shall be open for other States in the region that undertake to respect the objectives and principles of this Agreement and to comply with the provisions adopted in the framework of the CAMACC.
2. The admission of new members to the CAMACC shall be decided upon by the Council on the basis of a consensual decision in response to an official request from the State concerned addressed to the Chairman of the Council.
3. The CAMACC membership of a member State violating the provisions of this Agreement and/or systematically failing to meet its obligations arising out of provisions adopted in the framework of the CAMACC may be suspended by a decision of the Council. If this member State continues violating its obligations, the Council may take a decision to expel it from the CAMACC as of the date fixed by the Council itself.
4. Any member State shall be entitled to withdraw from the CAMACC by transmitting to the Depository an official notification of its withdrawal from this Agreement no later than

twelve months before the date of withdrawal. The obligations arising from participation in this Agreement and other provisions adopted within the framework of the CAMACC shall be binding for the corresponding States until they are completely fulfilled.

Article 8

RELATIONSHIP WITH OTHER STATES AND ORGANIZATIONS

1. The CAMACC may interact and maintain dialogue, in particular in certain areas of cooperation, with other States and international and/or organizations.
2. The CAMACC may grant to other States concerned the status of an observer and to international and/or local organizations concerned the status of a partner. The rules and procedures for granting such a status as well as privileges and obligations shall be established by a special provisions adopted by the Council.

Article 9

LEGAL CAPACITY

1. As a subject of international law, the CAMACC shall have international legal capacity. It shall have such a legal capacity in the territory of each member State, which is required to achieve its goals and objectives.
2. The CAMACC shall enjoy the full rights of a legal person and may in particular:
 - (i) conclude treaties;
 - (ii) acquire movable and immovable property and dispose of it;
 - (iii) appear in court as a litigant;
 - (iv) open accounts and have monetary transactions made.

Article 10

FINANCING

1. The CAMACC shall have its own budget consisting of Core and Activity parts. The CAMACC's budget shall be executed in accordance with a special provision adopted by the Council.
2. The member States shall make compulsory annual contributions to the Core part of the CAMACC budget on the basis of a cost-sharing principle. The contributions will be determined by a special provision adopted by the Council. The Core part of the budget shall be used to finance the work of CAMACC bodies.
3. The member States, observers and partners to the CAMACC may make voluntary financial and in-kind contributions to the Core and Activity part of the CAMACC budget.

Article 11
DECISION-TAKING PROCEDURE

1. The CAMACC bodies shall take decisions by agreement and their decisions shall be considered adopted if no member State has raised objections during the vote (consensus), except for the decisions on suspension of membership or expulsion from the CAMACC that shall be taken by "consensus minus one vote of the member State concerned".
2. Any member State may expose its opinion on particular aspects and/or concrete issues of the decisions taken which shall not be an obstacle to taking the decision as a whole. This opinion shall be placed on record.
3. Should one or several member States not be interested in implementing particular cooperation projects of interest to other member States, non-participation of the above said member States in these projects shall not prevent the implementation of such cooperation projects by the member States concerned and, at the same time, shall not prevent the said member States from joining such projects at a later stage.

Article 12
IMPLEMENTATION OF DECISIONS

1. The decisions taken by the CAMACC bodies shall be implemented by the member States in accordance with the procedures set out in their national legislation.
2. Control of the compliance with obligations of the member States to implement this Agreement and other provisions adopted within the CAMACC shall be exercised by the CAMACC bodies within their competence.

Article 13
PERMANENT REPRESENTATIVES

In accordance with domestic rules and procedures, the member States shall appoint relevant officials and/or professionals to the CAMACC Secretariat as technical experts, who shall perform different technical and operational areas of work in the Secretariat.

Article 14
PRIVILEGES AND IMMUNITIES

1. The CAMACC and its officials shall enjoy in the territories of all member States the privileges and immunities which are necessary for fulfilling the functions and achieving the goals of the CAMACC.

2. The scope of privileges and immunities of the CAMACC and its officials shall be determined by a separate provision adopted by the Council on behalf of the member States.

Article 15
LANGUAGES

The official and working languages of the CAMACC shall be Russian and English.

Article 16
DURATION AND ENTRY INTO FORCE

1. This Agreement shall be of indefinite duration or until the main goals of the CAMACC, listed in Article 1, are fulfilled.
2. This Agreement shall be subject to ratification by signatory States and shall enter into force on the thirtieth day following the date of the deposit of the third instrument of ratification.
3. For a State which signed this Agreement and ratified it thereafter it shall enter into force on the date of the deposit of its instrument of ratification with the Depositary.
4. Upon its entering into force this Agreement shall be open for accession by any State. For each acceding State this Charter shall enter into force on the thirtieth day following the date of receiving by the Depositary of appropriate instruments of accession.

Article 17
SETTLEMENT OF DISPUTES

In case of disputes or controversies arising out of interpretation or application of this Agreement member States shall settle them through consultations and negotiations.

Article 18
AMENDMENTS AND ADDITIONS

1. By mutual agreement of member States this Agreement can be amended and supplemented.
2. Decisions by the Council on amendments and additions shall be formalized by separate protocols which shall be an integral part of this agreement and enter into force in accordance with the procedure provided for by Article 16 of this Agreement.

Article 19
RESERVATIONS

No reservations can be made to this Agreement which contradict the principles, goals and objectives of the CAMACC and could prevent any CAMACC body from performing its functions. If at least two thirds of member States have objections, the reservations must be considered as contradicting the principles, goals and objectives of the CAMACC or preventing any CAMACC body from performing its functions and the respective reservations shall be null and void.

Article 20
DEPOSITARY

_____ shall be the Depositary of this Agreement.

Article 21
REGISTRATION

Pursuant to Article 102 of the Charter of the United Nations, this Agreement is subject to registration with the Secretariat of the United Nations.

Done at _____ the _____ day of _____ 2010 in a single original in the English and Russian languages, both texts being equally authoritative.

The original copy of this Agreement shall be deposited with the Depositary who will circulate its certified copies to all signatory States.

Priloga 3: Angleška verzija osnutka programske strategije Regionalnega telesa za obdobje 2011-2014

Draft outline of “CAMACC” Strategy 2011-2014

I. Introduction

The draft outline of CAMACC Strategy 2011-2014 was prepared upon the request of OSCE Central Asian participating States during the consultation process of the OSCE project “Facilitation of Central Asian Regional Cooperation in Mine Action” in year 2010.

The purpose of the outline of the strategy is to specify direction of development of the proposed regional coordination and cooperation mechanism (working title: Central Asia Mine Action Coordination Council - CAMACC) and to provide tangible examples of indicative CAMACC Projects and/or Proceedings under Strategic Objectives elaborated in the draft Working Concept of CAMACC. It is foreseen that further development of strategy is realized through joint work of experts/representatives of Central Asian states within the framework of the project “Facilitation of Central Asian Regional Cooperation in Mine Action”.

The input for preparing the draft outline was presented to the OSCE Office in Tajikistan (OSCE OiT) in partnership with the International Trust Fund for Demining and Mine Victims Assistance (ITF) from following sources:

- a) consultations with Central Asian participating States and Afghanistan within the above mentioned project in year 2009 and 2010,
- b) presentations and statements presented at the regional conference “Facilitation of Central Asian Regional Cooperation in Mine Action” carried out in Dushanbe, Tajikistan, in period 16-18 November 2009,
- c) letter of support to the project initiative presented by the Kyrgyz Republic to OSCE OiT in 2009, and
- d) available information from open sources, e.g. Landmine Monitor, and obtained during the Mine Action events, e.g. the Meetings of the State Parties to Ottawa Convention.

II. Scope of Mine and UXO/AXO Problem in Central Asia

Afghanistan, the Kyrgyz Republic and Tajikistan report to have mine problem based on the provided and available information.

Table 1: Central Asian states impacted by mines

Indicators of landmine problem	State		
	Afghanistan	Kyrgyz Republic	Tajikistan
Contamination	Antipersonnel and antivehicle mines, IEDs, submunitions, other UXO, AXO ³	Landmines, Explosive Remnants of War (ERW), primarily UXO	Antipersonnel mines, submunitions, other UXO
Estimated area of contamination	668 km ²	Not determined exactly	11.5 km ²
Estimated mine/ERW survivors	Unknown, but estimated 52,000–60,000	Unknown	Unknown, but at least 448
Demining progress	Clearance in 2008: 172.6 km ² Other land release in 2008: 85.1km ²	Unknown	Clearance in 2008: 0.9 km ² Area cancellation/reduction: 24.83 km ²

Source: Landmine Monitor Report 2009

In addition, Kazakhstan and Turkmenistan reported only the requirements to address mainly AXO/UXO problem.

III. Strategic Approach

Strategic Objective 1: The CAMACC shall become the focal point in Central Asia for facilitating and coordinating common efforts among member States and partners in the field of Mine Action and related initiatives.

Focus in period 2011-2014:

- (a) *Establishment of consensus based mechanism of coordination and cooperation in the field of Mine Action and related issues*
 - a.1 Coordination and cooperation meetings
 - a.2 Consultations and joint agreement on bilateral and multilateral initiatives
 - a.3 Joint planning and prioritization of regional projects and initiatives
 - a.4 Portfolio of regional projects
 - a.5 CAMACC committees (policy/strategic level) and working groups (operational level)
 - a.6 Identification and harmonization of potential donor sources
 - a.7 Common approaches to resource mobilization from national and international

³ AXO – Abandoned Explosive Ordnance, UXO – Unexploded Ordnance

sources

Examples of the indicative CAMACC Projects/Proceedings under Strategic Objective 1:

- #1 Assignment and meetings of national experts/representatives from member states to CAMACC Secretariat
- #2 Yearly planning and prioritization conferences
- #3 The Regional Mine Action Project Portfolio and 2-Year Comprehensive Action Plans development
- #4 Working group on harmonization of national mine action standards and regional information database

End State by 2014: The end state shall be when CAMACC member States and its partners are able to effectively and efficiently address common concerns and coordinate on joint collaboration efforts on a technical level in the field of Mine Action and related initiatives.

*Strategic Objective 2: The CAMACC shall become a Centre of Excellence in Central Asia for collecting, managing, developing and disseminating information, expertise and best practices among member States and partners in the field of Mine Action and related initiatives.*⁴

Focus in period 2011-2014:

- (a) *Regional computer based Mine Action Information Management systems (IMS) and Geographic Information System (GIS)*
 - a.1 Data exchange (records and maps)
 - a.2 Database development and management
 - a.3 Standard information exchange format (records and maps) and systems
 - a.4 Mapping of mine suspected areas, minefields and other hazardous areas
 - a.5 Support to CAMACC member states in development of IMS and GIS
 - a.6 Support to other CAMACC's processes (e.g. planning, prioritisation and execution of regional initiatives)

- (b) *Regional Mine Action Resource centre*
 - b.1 Information on Mines and UXO/AXO situation and requirements in the Central Asian region
 - b.2 Information on Mine Action (demining, mine risk education, victim assistance, stockpile destruction) technologies, methodologies, standards and techniques
 - b.3 Information on national and international capacities in the Central Asian region (e.g. organisational capacities, human and technical resources/assets)
 - b.4 Information on international and national normative framework in Mine Action

⁴ The CAMACC shall ensure the protection of information in accordance with the provisions of national legislation of member states and in agreement on exchange and protection of information.

b.5 Support to development strategic and operational documents on specific issues or special initiatives related Mine Action on request of CAMACC member states

Examples of the indicative CAMACC Projects/Proceedings under Strategic Objective 2:

- #1 Joint IMS/GIS trainings and procurement of equipment
- #2 Installation and support of Information Management System for Mine Action (IMSMA) or similar tool
- #3 Development of manuals and guidelines related to mine action in languages of Central Asian member states
- #4 Workshop on national (and regional) mine action normative framework development
- #5 Mapping of mine action relevant national/regional assets/facilities

End State by 2014: The end state shall be when CAMACC member states have readily available and up-to-date technical information and know-how in the field of Mine Action and related issues in support of national as well as regional initiatives.

Strategic Objective 3: The CAMACC shall become a regional operational body for planning, supporting and/or executing joint activities on national and regional level in the field of Mine Action and related initiatives in Central Asia.

Focus in period 2011-2014:

- (a) *Support to capacity building of national and regional programmes*
 - a.1 Management Training courses (for senior management, middle management and team leaders)
 - a.2 Implementation and harmonization of basic and specialist training courses in Mine Action
 - a.3 Provision of adequate technical means and training to support mine action operations
 - a.4 Facilitate the exchange of technical assets and specialists among member states
 - a.5 Introduction of exchange programmes among member states
 - a.6 Regional database of national technical experts and operators
- (b) *Support to cross-border demining operations*
 - b.1 Project preparation
 - b.2 General Mine Action Assessments and Surveys
 - b.3 Demining (technical survey, mapping, clearance, marking)
 - b.4 Support in Quality Management (monitoring/quality assurance and quality control), if requested by member state
- (c) *Support to quality management and evaluation*

- c.1 Developing and promoting common Mine Action standards and accreditation procedures
- c.2 Developing monitoring and evaluation systems
- c.3 Organization and execution of joint CAMACC technical investigation, assessment and supervision measures upon request of CAMACC member states

Examples of the indicative CAMACC Projects/Proceedings under Strategic Objective 3:

- #1 Cross-border demining projects on Tajik-Afghan border whereby at least 30% of mine suspected areas shall be demined and/or marked
- #2 Unexploded Ordnances (UXO) detection and removal trainings (I-III level, specialist) – in-country and out-of-country – for CAMACC member states
- #3 Provision of Mine Detection Dog Team trainings for the Kyrgyz authorities
- #4 Provision of CASEVAC support in cross-border demining operations on Tajik-Afghan border
- #5 Provision of rehabilitation specialization trainings for CAMACC member states

End State by 2014: The end state shall be when CAMACC member states have Mine Action capacities on national and regional level sufficiently developed to address the mine and UXO/AXO problem effectively and efficiently.

Strategic Objective 4: The CAMACC shall establish a sustainable regional programme for continuous and efficient Mine Action and related initiatives in accordance with the member States' needs.

Focus in period 2011-2014:

- (a) *Technical assistance and mobilization of resources*
 - a.1 Support in Mine Action programme and project development
 - a.2 Support in development of sustainable partnerships with other stakeholders in Mine Action
 - a.3 Support in financial and contractual management of projects/initiatives
 - a.4 Support in developing internal organizational systems and management procedures
 - a.5 Support in mobilization of resources
 - a.6 Support in developing strategic and operational regional documents

Examples of the indicative CAMACC Projects/Proceedings by 2014 under Strategic Objective 4:

- #1 Provision of technical advisors to member states
- #2 Provision of assessments and recommendations to member states
- #3 Mobilizing financial resources from international donor community

End State by 2014: The end state shall be when CAMACC member states are able to mobilize sufficient resources and to manage their mine action programmes effectively and efficiently.