

Priručnik

JAVNO ZASTUPANJE U LOKALNOJ ZAJEDNICI ZA POBOLJŠANJE POLOŽAJA NEVLADINIH ORGANIZACIJA

Ovu publikacija su podržali:

Freedom House, kancelarija Beograd, u okviru Projekta „Demokratska tranzicija i reintegracija“, koji finansijski obezbeđuje Agencija za međunarodni razvoj Sjedinjenih Američkih Država

i

Britanska ambasada u Beogradu, u okviru projekta
„Ujedinjeni građani za ujedinjenu Evropu“

Maj 2006.

Sadržaj

Predgovor	3
1. Šta je javno zastupanje	4
1.1. Uvod	4
1.2. Definicije javnog zastupanja.....	5
1.3. Javno zastupanje i bliski koncepti	7
2. Koraci u javnom zastupanju	9
2.1. Tema javnog zastupanja	10
2.1.1. Uvod	10
2.1.2. Šta je tema javnog zastupanja?	12
2.1.3. Položaj i stanje NVO u Srbiji	13
2.1.4. Odnosi NVO sa lokalnom samoupravom	15
2.1.5. Izbor teme javnog zastupanja.....	16
2.2. Izjava o cilju i postavljanje zadataka.....	17
2.2.1. Cilj javnog zastupanja	17
2.2.2. Zadatak javnog zastupanja	17
2.3. Funkcionisanje lokalne samouprave vezano za budžet	19
2.3.1. Struktura opštine	21
2.3.2. Koga u lokalnoj upravi moramo upoznati	22
2.3.3. Odluka o budžetu.....	23
2.3.4. Korisnici budžetskih sredstava.....	23
2.3.5. Budžetski kalendar lokalne vlasti	24
2.3.6. Odluka o privremenom finansiranju	25
2.3.7. Tekuća budžetska rezerva	25
2.3.8. Dopunski budžet	26
2.3.9. Struktura finansijskog plana korisnika budžetskih sredstava	26
2.3.10. Studija slučaja Valjevo.....	31
2.4. Ciljana publika	32
2.4.1. Uvod	32
2.4.2. Utvrđivanje podrške i opozicije.....	34
2.4.3. Karta moći.....	35
2.4.4. Analiza ciljane publike	37
2.5. Poruka javnog zastupanja	38
2.5.1. Karakteristike poruke	38
2.5.2. Kreiranje poruke od jednog minuta	40
2.6. Kanali komunikacije.....	42
2.6.1. Mediji kao saveznici.....	42
2.6.2. Lobiranje	43
2.7. Stvaranje koalicija	47
2.7.1. Šta su "mreže" i "koalicije"?	47
2.7.2. Kako napraviti i negovati koaliciju	49
2.8. Prikupljanje sredstava.....	52
2.9. Nadgledanje i ocena uspešnosti	52
2.9.1. Upitnik za procenjivanje javnog zastupanja.....	53
2.10. Plan primene javnog zastupanja.....	55
3. Aneksi	57
3.1. Lista za proveru izbora zadatka javnog zastupanja	57
3.2. Obrazac za analizu ciljane publike	58
3.3. Radni list za razvijanje poruke.....	59
3.4. Plan umrežavanja.....	60
3.5. Funkcionisanju lokalne samouprave vezano za budžet	61
3.6. Primer Zaključka o formiranju Komisije	67
3.7. Primer Pravilnika	68
3.8. Primer Konkursa.....	70
3.9. Primer Obrasca	72
3.10. Primer za Predlog projekta po konkursu opštine	73
3.11. Kartice javnog zastupanja	78
3.12. Literatura.....	98

Predgovor

NVO u Srbiji su se javnim zastupanjem bavile i do sada, učeći kroz neposrednu praksu. Ovaj priručnik rađen je sa željom da se proces olakša i učini delotvornijim, da bolje razumemo teškoće sa kojima se susrećemo u radu i naučimo da ih uspešno rešavamo i prevazilazimo. Naša namera je da nevladinim organizacijama u Srbiji pomognemo u njihovim naporima da poboljšaju svoj položaj i status u lokalnoj zajednici i u Srbiji uopšte. Na to su nas naveli rezultati istraživanja o NVO sektoru, koje su Građanske inicijative sprovele početkom 2005. godine, koji ukazuju na nedostatak saradnje NVO i lokalne samouprave, kao i na značajno odsustvo finansiranja nevladinih organizacija iz domaćih izvora. Ove zaključke potvrđuju i naša neposredna iskustva kroz dugogodišnji rad Građanskih inicijativa i Tima TRI na jačanju nevladinog sektora u Srbiji.

Ovi napori da se poboljša položaj i status NVO u lokalnoj zajednici i u Srbiji uopšte nastavljeni su i u okviru projekta »Javno zastupanje za promene« koji su Građanske inicijative sprovele uz pomoć Freedom House, kancelarija Beograd, te u okviru programa "Ujedinjeni građani za ujedinjenu Evropu", koji finansijski podržava Britanska ambasada u Beogradu. Pored seminara o javnom zastupanju za predstavnike/ce nevladinih organizacija u sedam gradova Srbije (Vranje, Prijepolje, Bor, Majdanpek, Subotica, Dimitrovgrad i Negotin), radili smo i sa predstavnicima lokalnih samouprava, NVO, medija i omladinskih grupa iz pet opština u Vojvodini (Ada, Čoka, Mali Idoš, Bačka Topola i Bački Petrovac). Iskustva, primeri, primedbe, sugestije naših učesnika i učesnica kombinovani sa ranije postavljenim teoretskim osnovama za izvođenje seminara Tima TRI bili su osnov za razvijanje ovog priručnika pogodnog za korišćenje u našoj sredini. U njega su utkana i iskustva Građanskih inicijativa na drugim projektima, kako na planu edukacija, tako i kroz direktno zastupanje koje smo realizovali u saradnji sa partnerskim organizacijama na lokalnom ili nacionalnom nivou. Takođe, koristili smo kao izvore raznovrsnu literaturu iz oblasti javnog zastupanja, koja je dostupna preko interneta, i za koju postoji dozvola korišćenja u neprofitne svrhe.

Za razliku od drugih sličnih priručnika koji se bave rešavanjem konkretnih problema ugroženih kategorija stanovništva u **lokalnoj sredini** (na primer socijalni problemi, nasilje u porodici, položaj osoba sa invaliditetom, i slično), ovaj Priručnik se primarno bavi osposobljavanjem NVO da utiču na lokalnu samoupravu i druge aktere lokalne zajednice, u cilju dugoročnog stabilnog funkcionisanja NVO sektora kao jednog od osnovnih preduslova uspešnog ekonomskog i demokratskog razvoja društva u Srbiji.

Priručnik će, najiskrenije se nadamo, biti i putokaz, metodologija i alatka za naredne korake vezane za povećanje učešća građana u procesima odlučivanja i sprovođenja politika lokalnog razvoja. U tom smislu on može biti koristan i lokalnim samoppravama kao »drugoj strani« u razumevanju procesa javnog zastupanja. Nadamo se da će on doprineti boljem razumevanju NVO i lokalnih vlasti i njihovoj uspešnjoj saradnji koja danas u dobroj meri određuje meru demokratičnosti društva, pa i same lokalne samouprave.

Zahvaljujemo se Biljani Mučalica, šefici Odseka za trezor opštine Kula na doprinosu u delu priručnika koji se bavi funkcionisanjem lokalne samouprave vezano za budžet. Zahvaljujemo se, takođe, svim učesnicama i učesnicima naših seminara bez čijih iskustava i doprinosa ovaj Priručnik ne bi bilo moguće napraviti. I, na kraju, iskazujemo posebnu zahvalnost organizaciji Freedom House, kancelarija Beograd i Britanskoj ambasadi u Beogradu, na finansijskoj podršci u pripremi i štampanju priručnika.

Radmila Radić Dudić
Dubravka Velat
Miljenko Dereta

1. Šta je javno zastupanje

1.1. Uvod

Javno zastupanje okuplja zajedno grupe i pojedince/ke koji žele da podstaknu, osmisle, izvrše i promene politike i ponašanja institucija u kojima se donose odluke važne za njihovu zajednicu i bitisanje. Ovaj proces se odigrava u onim demokratskim društvima u kojima građani i formalno i stvarno mogu da utiču na institucije i vlasti. Osim toga, javno zastupanje, posebno na lokalnom nivou, ima značajnu ulogu kao individualno i grupno iskustvo. Ono podstiče poželjnu razmenu informacija u lokalnoj zajednici i obezbeđuje da se čuje glas zainteresovanih građana koji vode računa o onome što utiče ili može loše uticati na zajednicu, odnose među ljudima i na očuvanje prirodnog okruženja. Važno je da se njihov glas čuje i onda kada imaju jasnu viziju boljeg života za koji je potrebna promena zakona, politika ili odluka. Javnim zastupanjem¹ NVO dopunjuju zvanični politički sistem otvaranjem mogućnosti da se kroz stalni dijalog čuje reč građana posebno u neizbornim godinama, kada je kontakt između političkih stranaka i birača mnogo manji nego u vreme kada se one u izbornoj trci bore za njihovu naklonost. Javnim zastupanjem glas građana dopire do kreatora politika i donosilaca odluka. NVO okrenute ka javnom zastupanju, u javnom interesu, prate rad vlasti i posmatraju kako političari koriste moć koju su na izborima dobili. One stvaraju i razvijaju političku kulturu utičući na izabrane predstavnike vlasti da se ponašaju na odgovoran, transparentan način, poštujući vladavinu prava. Organizacije koje se bave javnim zastupanjem podstiču javno mnjenje na razmišljanje o društvenoj nejednakosti, nezaposlenosti, kršenju ljudskih prava, porastu kriminala, korupciji, bolestima zavisnosti, uništavanju čovekove okoline, zapostavljanju kulturnog nasleđa, uticaju globalizma, kvalitetu hrane, položaju manjina u društvu, i mnogim drugim temama, i time uvode za Srbiju nove, važne teme, te nude alternativna rešenja.

Pretežno korišćeni termini za javno zastupanje se razlikuju od zemlje do zemlje, čak i kad dve zemlje koriste isti jezik. U Meksiku se može čuti izraz **defensa pública**, dok se u susednoj Gvatemali koristiti termin **incidencia**. U nekim romanskim jezicima, postoji nedoumica između reči **abogacía** (španski) i **advocacia** (portuglaski). U zemljama romanskih jezika naglašavaju da je termin, koji na engleskom zvuči kao **advocacy**, suviše blisko vezan sa advokatima i pravnom odbranom.

Sve ove reči dele zajednički koren od **voc** ili **voz**, što znači **glas**. U tom kontekstu, **advocacy** znači **davati glas** grupi ili stanovništvu koje je tradicionalno bez glasa. Ovo ukazuje na ulogu mreža NVO za javno zastupanje, kao posrednika između marginalizovanih grupa i kreatora politike. Pojam **politika** podrazumeva: plan i pravac akcije, ili set pravila usvojenih od strane vlasti, biznisa ili drugih institucija, dizajniranih sa ciljem da utiču i da odrede odluke ili procedure. **Donosioci odluka**, akteri politike, kreatori politike, su različiti prevodi za izraze na engleskom jeziku – „decision makers“, „policy actors“, „policy makers“, dakle pojam ne označava samo i isključivo političare/ke, nego sve pojedince/ke i tela koje kreiraju i donosi odluke, politike, programe, budžete u privatnom i javnom sektoru, dakle one odluke **koje utiču na život**, pre svega marginalizovanih grupa stanovništva.

¹ Navedeno prema priručniku „Javno zastupanje i učešće javnosti u okviru promena društvenog razvoja“, autora: Karolina Mikova, Dušan Ondrušek i Jan Mihalik, a za Srbiju su verziju priredile Ana Bu, Radmila Radić Dudić, Dubravka Velat i Aleksandra Vesić.

1.2. Definicije javnog zastupanja

Postoji mnogo definicija koje se odnose na javno zastupanje. Izabraćemo nekoliko iz priručnika koji se koriste za obuku zastupnika, odnosno zagovarača². Ove definicije predstavljaju način na koji neke grupe, NVO, mreže ili koalicije razumeju javno zastupanje i kako ga obavljaju.

"Javno zastupanje je akt ili proces podrške određenoj temi ili rešenju problema. Kampanja javnog zastupanja je skup usmerenih aktivnosti u podršci nekoj temi ili rešenju problema. Mi zastupamo odabrane teme jer želimo da:

- Gradimo podršku za tu temu ili rešenju problema;*
- Utičemo na druge da je podržavaju; ili*
- Pokušavamo da utičemo ili menjamo zakone koji utiču na nju.*

(International Planned Parenthood Federation, IPPF Advocacy Guide)

"Javno zastupanje je proces koji uključuje serije političkih akcija koje sprovode organizovani građani kako bi transformisali odnose moći. Svrha javnog zagovaranja su specifične političke promene koje koriste stanovništvu kojeg se tiču. Ove promene se mogu dogoditi u privatnom ili javnom sektoru. Uspešno javno zagovaranje se vodi prema strateškom planu u razumnom vremenskom periodu"

(The Arias Foundation - Costa Rica)

"Javno zastupanje je govoriti glasno, privlačiti pažnju zajednice prema važnom pitanju i usmeravanje donosioca odluka prema rešenju. Javno zastupanje je rad sa drugim ljudima i organizacijama na promenama"

(CEDPA, Cairo, Beijing and Beyond: A Handbook on Advocacy for Women Leaders)

"Javno zastupanje se definiše kao promocija neke ideje ili uticanje na politiku, finansijske tokove i druge politički određene aktivnosti"

(Advocates for Youth, Advocacy 101)

"Javno zastupanje predstavlja proces delovanja (a ne jednokratnu aktivnost) sa ciljem postizanja poželjnih promena u društvu kako bi odnosi moći i raspodela bogatstva postali demokratičniji i pravedniji i kako bi se marginalizovanim društvenim grupama obezbedili prostor i uloga u javnom odlučivanju".

"Javno zastupanje se sastoji od različitih strategija koje imaju za cilj uticaj na donosiocima odluka na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou, posebno vodeći računa o tome:

- Ko odlučuje – izbori, postavljanje i izbor donosilaca odluka, sudija, ministara, savetnika, direktora, adiminstrativnog osoblja, itd.*
- Šta se odlučuje – politike, zakoni, nacionalni prioriteti, usluge, programi, institucije, budžeti.*

² Reč Advocacy u srpskom jeziku prevodi se sa „javno zgovaranje“ ili „javno zastupanje“, otuda se oni koji učestvuju u aktivnosti nazivaju zastupnicima ili zagovaračima.

- *Kako se odlučuje – pristup građana informacijama i samom procesu, obim konsultacija, polaganje računa i pristupačnost donosioca odluka građanima i drugim zainteresovanim grupama*

(InterAction: Women's Advocacy Workshop materials)

Godinama radeći sa predstavnicima i predstavnicama civilnog društva u Srbiji, bili smo u prilici da čujemo različite interpretacije i definicije javnog zastupanja. Evo nekoliko koje bi mogle poslužiti kao primer:

„Javno zastupanje je proces demokratskog delovanja građana i njihovih organizacija, usmeren na donosioca odluka, da zvanično usvoje i sprovedu javnu politiku kojom bi se nepristrasno rešilo određeno sporno pitanje i postigla pravednija raspodela bogatstva i odnosa moći u društvu.“

„ Javno zastupanje je proces kojim predstavljamo svoje ideje i predloženim rešenjima utičemo na donosioca odluka“;

„Javno zastupanje u lokalnoj zajednici je organizovano delovanje određene zainteresovane grupe, vršenje pritisaka (uticaja) putem lokalnih medija ili na drugi način na nosioce vlasti u toj zajednici, radi zadovoljavanja potrebe te ciljane (zainteresovane) grupe.“

„Javno zastupanje je proces delovanja na donosioca odluka korišćenjem najefektivnijih komunikacijskih veština i najpropusnijih komunikacijskih kanala.“

U različitim delovima Srbije naši učesnici su javno zastupanje vezivali za sledeće pojmove: *braniti, obezbediti rešenje, senzibilisati, uticati, promeniti, ubediti, donošenje odluka, privući pažnju, tribine, javna reč, intervju, promocija, lobiranje, vrbovanje, javnost u radu, otvorenost, sud, predstavljanje, mediji, predstavljanje sebe u javnosti, predstavljanje ideje za koju se zalažemo, javno lobiranje za neku ideju, mogućnost iskazivanja problema, nastup u medijima, strah od posledica, mogućnost dopiranja do institucija, sagledavanje potreba neke grupe, artikulaciju potreba, rešenje problema, zakonske norme, animiranje javnosti, problematika kojom se bave NVO...*

Očigledno je da ne postoji jedinstveno shvatanje pojma javnog zastupanja (mi ćemo u našem priručniku, podjednako koristiti izraze »javno zastupanje« i »javno zagovaranje« jer su se u našem nevladinom sektoru odomaćila oba pojma). Ovaj Priručnik teži da predstavi javno zastupanje u širokom smislu: fokusiraćemo se na one napore koji su usmereni ka **promeni politika, pozicija ili programa bilo koje institucije**. Dakle, sama definicija pojma, ne bi smela da uokviri i sputa delovanje građana na razvoju zajednice i širenju demokratske prakse. Naprotiv, definicija se mora prilagođavati novim okvirima koje donosi svakodnevna praksa i aktivan odnos NVO i građana. Stalno proširujući prostor za svoje delovanje i čineći zajednicu mestom ugodnijim za življenje njenih članova, aktivni građani ne samo da stalno menjaju svoj odnos sa predstavnicima državnih institucija već na sebe preuzimaju i veliki deo odgovornosti za dobrobit narednih generacija.

Da bismo postigli jasnije razumevanje onoga što javno zagovaranje **jeste**, korisno je razjasniti šta javno zagovaranje **nije**. O tome više govori sledeće poglavlje.

1.3. Javno zastupanje i bliski koncepti

Javno zagovaranje se često brka sa drugim konceptima uticaja na promene u okruženju koji sadrže slične elemente. Ovi koncepti su: **informisanje, obrazovanje i komunikacija (IOK), socijalni marketing, odnosi sa javnošću i drugi**. Važno je naglasiti da nijedan od ovih koncepata nije više ili manje vredan, odnosno nije više ili manje dobar. Osnovno je da razmišljamo o tome koji je od koncepata najbolji za postizanje promene koju želimo da ostvarimo.

Da biste sebi olakšali definisanje razlika između različitih koncepata kojima želite da utičete na promene u okruženju, možete sebi postaviti sledeća pitanja:

Pitanje: *Koji je zadatak IOK kampanje?*

Mogući odgovor je: podići svest, promeniti ponašanje... Ovo praktično znači da, ukoliko želite da građani prepoznaju rad NVO u vašem gradu, upoznaćete ih sa vašim aktivnostima, i time podstaći da promene svoj stav prema NVO sektoru (imajući u vidu odnos građana prema NVO sektoru kod nas). U drugom slučaju ćete želiti da se mladi ljudi više uključe u rad NVO sektora, ili u rešavanje problema u lokalnoj zajednici...

Pitanje: *Ko je «ciljana» publika IOK kampanje?*

Mogući odgovori uključuju: žene, muškarci, mladi, stanovnici nekog unapred određenog geografskog područja. Odgovori će varirati od jedne do druge IOK strategije, ali je najčešća meta određena grupacija stanovništva definisana prema polu, starosti, teritoriji, itd. Na primer, u slučaju IOK kampanje za poboljšanje vidljivosti NVO sektora u vašoj opštini ili gradu, vaša kampanja će verovatno biti usmerena ka stanovnicima vaše opštine, odnosno prema građanima, novinarima, zaposlenima i odbornicima u lokalnoj samoupravi. Ukoliko želite da podstičete aktivizam mladih, onda su, naravno, vaša ciljna publika mladi, kojima se opet možete obratiti segmentirano, to jest, određenim kategorijama mladih prema polu, dobi, prema tome da li su srednjoškolci, studenti, zaposleni, nezaposleni...

Pitanje: *Kako ćete meriti uspeh vaše IOK kampanje?*

Drugim rečima, koji objektivni pokazatelji (indikatori) promene će vama, kao organizatorima, pokazati (dokazati) da je vaša IOK kampanja bila uspešna? Odgovori će varirati u skladu sa zadatkom kampanje, na primer, *x% građana koji znaju za aktivnosti NVO, njihov promenjen (pozitivan) stav prema NVO, y% građana koji znaju kako da dođu do usluga određenih NVO u gradu, z% mladih koji su pokrenuli omladinske NVO ili su se uključili u rad postojećih...*

Odnosi sa javnošću (PR)

Većina ljudi je upoznata sa pojmom odnosi sa javnošću („Public Relations” - PR) koji velike privatne kompanije koriste da bi poboljšale svoj imidž u javnosti i pospešile prodaju svojih proizvoda, odnosno usluga. Vi sami možete da identifikujete neku PR kampanju koja je široko poznata od strane opšte javnosti. Možete primeniti ista pitanja za PR kao i u slučaju IOK kampanje.

Radi lakšeg razumevanja, dajemo primer domaće kampanje koja se bavi prodajom kafe:

Ciljana publika:	potrošači/konzumenti kafe
Zadatak:	promovisati imidž kompanije i posredno povećati prodaju kafe
Mera uspeha:	povećana prepoznatljivost kompanije i veća prodaja kafe na tržištu

Koristeći ista pitanja, dolazimo do sledećih rešenja za **kampanju javnog zastupanja**:

Ciljana publika: kreatori politika (oni donosioci odluka koji imaju autoritet i ovlašćenja da utiču na zadatak javnog zagovaranja)
Zadatak: promena politike, programa, ili raspodele javnih resursa
Mera uspeha: usvajanje novog ili povoljnijeg programa/politike, na primer donošenje Programa saradnje između Vlade Republike Srbije i nevladinih organizacija; x% promene ili preraspodele sredstava; nova budžetska linija u sektorskom budžetu...

Iako postoje bitne razlike između navedenih koncepata, ipak možemo reći da postoje ključni *zajednički elementi za sve ove pristupe/koncepte, a to su:*

- Svi su strategije za **promociju promene**
- Svi su najuspešniji kada su **sistematski planirani**
- Svi uključuju **identifikovanje publike i krojenje poruke prema toj publici**.

Još jednom naglašavamo da se javno zagovaranje razlikuje od ostalih koncepata/pristupa zato što **uvek teži da menja politiku ili program-javne resurse**.

Kao i IOK, javno zagovaranje zahteva međukorak podizanja svesti ključnih delova javnosti. Ipak, javno zagovaranje se **ne završava sa podizanjem svesti**. Proces javnog zagovaranja je gotov tek kada donosilac odluke preduzme propisanu političku akciju. Opšta javnost može da bude publika kampanje javnog zagovaranja, na njenom početku. U većini slučajeva svest javnosti se podiže da bi se izvršio **pritisak na određenog kreatora politike**. U našem primeru koji se bavio povećanjem vidljivosti NVO sektora, podizanje svesti javnosti svakako bi bio prvi korak ka većem pritisku na kreatore politike u kampanji javnog zagovaranja čiji bi zadatak bilo donošenje Ugovora o saradnji opštine sa nevladinim organizacijama kojim bi formalno regulisala ove odnose.

Sledeća tabela ilustruje razliku između javnog zagovaranja i nekoliko bliskih koncepata. Javno zagovaranje se obično može razlikovati od drugih pristupa po svom **zadatku**.

	Ko su akteri?	Šta se menja? (ZADATAK)	Ciljana publika	Da li pretežno cilja ljude od uticaja?	Tipični indikatori uspeha
Javno zastupanje	NVO, Istraživački instituti, Univerziteti	Politike, primena politike, zakona i prakse	Donosioci odluka, lideri, kreatori politika, ljudi na položaju/koji imaju uticaj	DA	Politike, primena, zakoni i prakse koji doprinose poboljšanju položaja NVO sektora (usvojeni, ukinuti, izmenjeni, dopunjeni)
Informisanje, obrazovanje i komunikacija	Davaoci usluga u najširem smislu	Svest i ponašanje	Grupa određene starosti, pola, stanovnici	Ne	Procenat ljudi koji poznaju rad NVO sektora, koji se aktivno uključuju,

(IOK)			nekog geogrfskog područja		promena stava prema NVO
Mobilizacija zajednice	Članovi zajednice i organizacije	Kapacitet zajednice da identifikuje i da se bavi svojim problemima	Članovi/ce zajednice	Ne	Rešeni problemi u zajednici; više ljudi prisustvuje sastancima u zajednici
PR (Odnosi s javnošću)	Komercijalne institucije; NVO, Institucije	Poboljšati imidž kompanije i povećati prodaju	Potrošači, javnost	Ne	Poboljšana percepcija od strane javnosti; Povećana prodaja; Povećani udeo na tržištu

2. Koraci u javnom zastupanju

Iskustvo govori da je javno zastupanje veoma retko uredan i linearan proces. Neke od najuspešnijih mreža javnog zastupanja funkcionišu prilagođavajući se prilikama u haotičnom okruženju. Sposobnost da se iskoristi povoljna prilika i pokrene proces ne umanjuje značaj pravovremenog i brižljivog planiranja.

1. Proces javnog zastupanja obično počinje uočavanjem i definisanjem **teme** (*prevod engleske reči **issue** koja obuhvata pojmove: problem, sporno pitanje, sporna tačka, predmet spora*) u vezi sa kojom će biti promovisana promena politike. Tema treba da bude fokusirana, jasna i široko prihvaćena od strane grupe koja pokreće proces javnog zastupanja.
2. Potom je potrebno postaviti **cilj** i **zadatke** javnog zastupanja. Cilj je opšta izjava o tome šta se srednjoročno ili dugoročno želi postići, vizija promene ili rezultata. Zadatci opisuju kratkoročna, određena, ostvarljiva i merljiva postignuća vezana za temu, koja će doprineti ostvarenju cilja.
3. Sledeći korak je prepoznati **ciljanu publiku** - ključne donosiocice odluka koji imaju moć i autoritet da sprovedu željenu promenu politike za utvrđenu temu, kao i one koji mogu na njih uticati. Treba vam sva podrška koju možete dobiti. Imajte na umu druge NVO, ali i tvorce politika, donatore, javne ličnosti...
4. Zatim treba razviti ubedljivu **poruku**, krojenu prema interesima političke publike. Poruka treba argumentovano da definiše problem zbog kojeg je pokrenuto javno zastupanje, ponudi novo rešenje i navede na akciju. Bez jasne poruke, vaše javno zagovaranje nema nikakve šanse da uspe.
5. Da bi poruka javnog zastupanja doprla do ciljane publike, potrebni su odgovarajući **kanali komunikacije**. To uključuje: konferencije za medije, paket sa kratkim važnim informacijama, javnu debatu, konferenciju za kreatore politike, panel diskusije, intervju, flajere i druge kanale komunikacije.
6. Sledeći korak je proširivanje baze **podrške** izgradnjom savezništva sa drugim članovima civilnog društva: grupe, pojedinci ili organizacije koji imaju isto mišljenje i voljni su da podrže temu. Javno zagovaranje je **grupni poduhvat**, i zbog toga ulazimo u mreže i koalicije.

7. Kada je definisano zašto, šta, kako i sa kim se pokreće proces javnog zastupanja, treba planirati i sa čim? **Prikupljanje sredstava** podrazumeva mobilisanje svih raspoloživih resursa (znanje, veštine, novac, oprema, prostor, materijali, volonteri...) neophodnih za ostvarenje zadatka.

8. Konačno, **primenu** strategije javnog zastupanja treba detaljno razraditi izradom akcionog plana (ko, šta, kada, gde ...). On će nam pomoći da jasno vidimo šta je pred nama, ali i da znamo na šta će uticati nepredviđeni događaji i kako se možemo sa tim nositi. Ponavljamo da samo sprovođenje akcionog plana mora biti fleksibilno i u odnosu na vremenski okvir i na postavljeni zadatak.

9. **Prikupljanje podataka i analiza informacija** je neophodan osnov za svaki navedeni korak u procesu javnog zastupanja, od izbora važne teme, traženja rešenja, pronalaženja istomišljenika, istraživanja pozicija političke publike, prikupljanja sredstava, planiranja primene, praćenja rezultata i procene uspeha. Iako smo ga ovde naveli na devetom mestu, u stvarnosti to nije samo jedan korak, već kontinuirani proces bez kojeg je nemoguće sprovesti bilo kakvu kampanju javnog zastupanja.

10. **Nadgledanje i ocena uspešnosti** (*monitoring & evaluation*) se, takođe, odvijaju tokom čitavog procesa javnog zastupanja. Pre preduzimanja kampanje javnog zastupanja, važno je odlučiti ko će i kako pratiti plan primene, oceniti uspešnost ili meriti rezultate. Treba realno proceniti koliki stepen promene se može očekivati u politici, programima ili finansiranju, kao rezultat svih napora? Preciznije rečeno, šta će biti drugačije nakon završetka kampanje javnog zastupanja? Kako ćete znati da se situacija promenila?

Redosled koraka treba uzeti **uslovno**. Kada jednom uočimo problem, definišemo ga kao temu i postavimo ciljeve i zadatke, ostali koraci će se međusobno preplitati, ponavljati, ići paralelno. Na neke ćemo se iznova vraćati kada na to budu upućivali procesi prikupljanja podataka, nadgledanja i procenjivanja koji se odvijaju sve vreme. Nismo uvek u prilici da pratimo redosled koraka procesa prema modelu na papiru. Svedeno, sistematsko razumevanje procesa javnog zastupanja će pomoći da dobro planiramo, efikasno koristimo sredstva, obezbedimo podršku i ostanemo usredsređeni na konačni cilj.

2.1. Tema javnog zastupanja

2.1.1. Uvod

Zastupanje otvara prostor za javnu raspravu. Da bismo otvorili ovaj prostor moramo se dobro pripremiti. Kao neko ko živi i radi u lokalnoj sredini, mi znamo probleme, poznajemo nedostatke, nadamo se da ćemo popraviti ono što nije dobro i uživamo u onome što je poboljšano, posebno kada je to posledica našeg zajedničkog delovanja. Da bismo dobro definisali problem koji hoćemo da rešimo javnim zastupanjem, ne bi trebalo da se oslanjamo samo na ono što vidimo i znamo, moramo dobro ispitati da li ono što mi doživljavamo kao problem ima isto ili slično značenje i za našu okolinu i kako se drugi odnose prema tome. Zato **je proces prikupljanja podataka** važan ne samo u toku definisanja teme, već tokom celog procesa zagovaranja koji smo pokrenuli.

Istovremeno, osnovna pretpostavka za bavljenje bilo kojom temom javnog zastupanja jeste **poznavanje zakona, programa, politika, procedura**, njihovo analiziranje i na osnovu toga kreiranje strategije uticaja. Praktični saveti koji vam mogu pomoći u svakom vašem naporu javnog zastupanja se nalaze u Aneksu 3.11. priručnika, Kartica javnog zastupanja broj 1.

Zakonski okvir koji omogućava javno zastupanje, odnosno neposredno učešće građana u procesima donošenja odluka:

- Ustav Republike Srbije
- Zakon o lokalnoj samoupravi
- Zakon o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja
- Zakon o referendumu i narodnoj inicijativi
- Zakon o udruživanju građana u udruženja, društvene organizacije i političke organizacije koji se osnivaju za teritoriju SFRJ³;
- Zakon o društvenim organizacijama i udruženjima građana
- Statuti opština i gradova
- Međunarodni akti (dokumenti, konvencije i drugi) koje je naša država potpisala

Zakon o lokalnoj samoupravi Srbije navodi sledeće oblike učešća građana u procesima donošenja odluka na lokalnom nivou: **građanska inicijativa, zbor građana i referendum**⁴.

- Građani putem **građanske inicijative** predlažu skupštini jedinice lokalne samouprave donošenje akta kojim će se urediti određeno pitanje iz izvornog delokruga, promenu statuta ili drugih akata i raspisivanje referenduma u skladu sa zakonom i statutom. Statutom jedinice lokalne samouprave utvrđuje se broj potpisa građana potreban za punovažno pokretanje građanske inicijative, koji ne može da bude manji od 10% birača.
- **Zbor građana** se saziva za deo teritorije jedinice lokalne samouprave utvrđen statutom. Zbor građana raspravlja i daje predloge o pitanjima iz nadležnosti organa jedinice lokalne samouprave. Zbor građana većinom glasova prisutnih usvaja zahteve i predloge i upućuje ih skupštini ili pojedinim organima i službama jedinice lokalne samouprave. Organi i službe jedinice lokalne samouprave dužni su da u roku od 60 dana od održavanja zbora građana, razmotre zahteve i predloge građana i o njima zauzmu stav, odnosno donesu odgovarajuću odluku ili meru i o tome obaveste građane.
- Skupština jedinice lokalne samouprave može na sopstvenu inicijativu da raspiše **referendum** o pitanjima iz svoga delokruga. Skupština jedinice lokalne samouprave dužna je da raspiše referendum o pitanju iz svoga delokruga na zahtev građana u jedinici lokalne samouprave, na način utvrđen zakonom i statutom. Odluka putem referenduma doneta je ako se za nju izjasnila većina građana koja je glasala, pod uslovom da je glasalo više od polovine ukupnog broja građana.

Pored navedena tri oblika neposrednog učešća građana u lokalnoj samoupravi, građani mogu i na sledeći način da učestvuju u odlučivanju o javnim poslovima: **PRAVO GRAĐANA NA OBRAĆANJE ORGANIMA DRŽAVNE VLASTI**. Pravo građana da se obraćaju organima državne vlasti kao i organima lokalnih vlasti je opšte individualno pravo građana koje oni ostvaruju podnošenjem peticija, zahteva, inicijativa i molbi organima vlasti, kao i upućivanjem kritika na njihov rad. To je demokratsko pravo putem koga građani mogu uticati na rad organa vlasti i ostvarivati demokratsku javnomnjenjsku kontrolu nad njihovim radom. Ovo pravo je zagarantovano Ustavom. Uz garantovanje

³ Zakon važi do usklađivanja sa zakonodavstvom Republike Srbije

⁴ Pripremila Prof. Dr. Marijana Pajvančić

prava na obraćanje organima državne vlasti u ustavima se često eksplicitno utvrđuje zaštita građana od bilo kakvih negativnih posledica, ili mera koje bi mogle biti primenjene prema njima zbog kritike koju su u svojoj peticiji uputili. Samo naizgled, ova dva prava su po sadržini slična. Razlike se ogledaju u sledeće. Prvo, pravo na peticiju i obraćanje organima državne vlasti su individualna prava. Njima se može koristiti svaki pojedinac. Ova se prava mogu koristiti i kao kolektivna. Narodna (građanska) inicijativa je, međutim, kolektivno pravo kojim se pojedinac ne može koristiti. Uslov koji je potrebno ispuniti da bi se građani mogli koristiti pravom inicijative vezuje se uz određeni broj građana (propisan u ustavu ili zakonu) koji takvu inicijativu mora podržati. Drugo, kada primi inicijativu zakonodavni organ je dužan da pokrene postupak donošenja ustava odnosno zakona. Pravo obraćanja državnim organima, iako isključuje mogućnost da se pokrene zakonodavni postupak, nema za posledicu obavezno pokretanje zakonodavnog ili ustavotvornog postupka.

2.1.2. Šta je tema javnog zastupanja?

Tema javnog zastupanja je problem ili situacija koja zahteva političko rešenje tj. promenu određene politike, akciju od strane institucija ili pojedinaca koje ih predstavljaju. Teme mogu biti raznovrsne: zabrana upotrebe nagaznih mina, sigurnosti uslova rada, seksualno iskorištavanje žena i devojčica, nezaposlenost, kršenje ljudskih prava, porast kriminala, korupcija, narkomanija, uništavanje životne okoline, pozicija nevladinih organizacija, i mnoge druge. Bitno je da se izbor teme zasniva na proverenim informacijama.

Kao što je već ranije napomenuto, prva dva koraka u procesu javnog zastupanja su **izbor teme i razvoj cilja i zadataka**. Ovi delovi procesa čine jedan od najizazovnijih analitičkih poslova koji stoje pred grupom. Da bismo uspešno obavili ove korake, potrebna je sposobnost analiziranja složenosti sredine i međusobne povezanosti problema, pronalaženje **političkog rešenja** za izabrani problem, usmeravanje na dugoročni rezultat i osmišljavanje kratkoročnih zadataka. Kvalitet angažovanja u ovom području će imati važan uticaj na uspeh narednih koraka. **Ovi elementi su temelj efikasnog javnog zastupanja.** Bez jasne teme i dobro definisanog cilja, ostali koraci će izgubiti fokus.

Čest uzrok teškoća u javnom zastupanju je preambiciozno razmišljanje o mogućem političkom rešenju koje bi ublažilo ili eliminisalo uočeni problem. Da bi pravilno usmerili svoje zahteve treba istražiti uzroke problema, postojeća zakonska rešenja, uredbe i odluke koje su u primeni. U vezi sa ovim, postoji nekoliko mogućih situacija:

- Niko se ne bavi problemom i nema jasne politike prema njemu;
- Postojeća politika je neodgovarajuća, zastarela ili restriktivna;
- Zvanično postoji dobro rešenje, ali ga niko ne primenjuje.

Potrebno je istražiti i ko je direktno nadležan, na kom nivou se donose odluke u vezi sa temom (lokalna državna uprava, lokalna vlast, vlada, ministarstvo, skupština, itd). Tražeći primereno rešenje uočenog problema možda ćete prepoznati da se promena može postići i drugačijim pristupom, a ne samo javnim zastupanjem (podsećamo na poglavlje koje se bavi razlikama između javnog zastupanja i bliskih koncepata).

Nevladine organizacije treba da se bave temama koje su u skladu sa njihovom misijom i odražavaju probleme korisnika i zajednice u kojoj deluju. Nije moguće odjednom rešti sva sporna pitanja, ali postizanjem postupnih rešenja, korak po korak, građani mogu uspešno dovesti do stvarnih društvenih promena.

Međutim, da bi se nevladine organizacije uspešno bavile rešavanjem problema u svojoj sredini, treba da budu stabilne, da reše svoj status, da funkcionišu u okviru jasno definisanog institucionalnog okvira, kako na nacionalnom nivou, tako i u okviru lokalne zajednice. Stoga ćemo se, pre bavljenja samim izborom teme javnog zagovaranja, pozabaviti stanjem NVO sektora u Srbiji.

2.1.3. Položaj i stanje NVO u Srbiji

Danas malo ko osporava da su nevladine organizacije dale značaj doprinos događajima na našim prostorima, počev od ranih devedesetih. One su bile prve i među retkima koje su pružale otpor ratu; one su davale podršku i neposredno pomagale žrtvama rata, pre svega izbeglicama, kontinuirano su promovisale demokratiju i evropske vrednosti, zalagale su se za zaštitu ljudskih prava, posebno ranjivih grupa. Nevladine organizacije su tokom svih ratnih zbivanja, sankcija i izolacije, održale kontakte sa sličnim organizacijama u regionu, kao i sa međunarodnom zajednicom. Po završetku ratnih zbivanja, NVO su promenile svoje prioritete i iz faze bavljenja pretežno humanitarnim radom i ljudskim pravima, prešle su na razvojne, socijalne i obrazovne programe kroz koje pružaju usluge građanima. Pritom je zajednički prioritet bio promena tadašnje i uvođenje demokratske vlasti u Srbiju. Nevladine organizacije su značajno doprinele demokratskim promenama u oktobru 2000. godine, a potom i donošenju modernih zakona, kao na primer zakoni koji regulišu pitanje položaja osoba s invaliditetom; Zakon o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja; Zakon o civilnom služenju vojnog roka; Porodični zakon i odredbe koje sankcionišu nasilje u porodici.

Uprkos svim ovim uspesima i dostignućima, današnje mesto nevladinog sektora u Srbiji¹ ogleda se, pre svega, u njegovom loše regulisanom statusu. Pored svih napora sektora, pre svega članica Federacije Nevladinih Organizacija Srbija (FeNSa), donatora, međunarodnih institucija posebno Saveta Evrope i OSCE-a, novi Zakon o nevladinim organizacijama u Srbiji još uvek čeka da se nađe na dnevnom redu skupštinskog zasedanja. Više puta usaglašavan i dorađivan, predlog zakona i pored svih obećanja iz nadležnog ministarstva, već šest godina čeka na red.

Obaveštenost građana u celini o suštini i načinu funkcionisanja NVO veoma je niska, a slična je situacija i kada je u pitanju njihova zainteresovanost za angažovanje u sektoru. Iako većina organizacija kaže da ima strategiju u odnosu na javnost, imidž NVO nije u punoj saglasnosti sa ovom izjavom. Na negativan stav okoline ukazuje 29% anketiranih organizacija.

Nedostatak finansijskih sredstava je najčešći problem NVO, o čemu govori podatak da početkom 2005. godine čak 63% nevladinih organizacija nije imalo obezbeđena sredstva za rad za tekuću godinu. Nevladine organizacije rade u unajmljenom prostoru ili uopšte nemaju prostorije za rad, a svega 6% ispitanika i ispitanica navodi da imaju prostorije u sopstvenom vlasništvu.

Odlazak donatora iz zemlje i prestrukturiranje fondova, problemi su koji ugrožavaju nevladin sektor upućen uglavnom na finansiranje iz inostranih fondacija. Sledeći veliki problem jeste i nizak nivo saradnje NVO sa državnim institucijama, što napominje 38% anketiranih organizacija. Oklevanje države da stvori ambijent za neometano funkcionisanje sektora i za finansiranje iz domaćih sredstava upotpunjuju teškoće sa

¹ Detaljnije o stanju u nevladinom sektoru Srbije početkom 2005. godine može se naći u istraživanju „NVO sektor u Srbiji“ Građanskih inicijativa i FENS-a. Istraživanje su podržali Freedom House i Novib, a obavila agencija Strateški marketing, www.gradjanske.org

kojima se NVO sreću. Na republičkom nivou nema tela za saradnju sa nevladinim organizacijama, a ne postoji ni razumevanje uloge i značaja nevladinih organizacija u smislu olakšanja funkcionisanja državne uprave. Bez istinskog razumevanja u kojoj meri je za državu jeftinije i efikasnije da neke svoje funkcije prebaci na udruženja građana, nije bilo volje ni da se poreskom politikom stimuliše poslovni sektor da podrži nevladine organizacije.

NVO sektor sve teže dolazi do podrške za svoj rad. Najveći broj projekata koje sprovode NVO traje između tri i 12 meseci, što govori o vrlo iscrpljujućoj borbi za funkcionisanje organizacije. Predstavnici NVO sektora vrlo visoko rangiraju vladu i lokalnu samoupravu na listi institucija važnih za rad sektora: 36% organizacija kaže da njihove aktivnosti delimično i sporadično finansira lokalna uprava (uočene su regionalne razlike i Vojvodina prednjači), a ministarstva finansiraju 17% organizacija (uglavnom Ministarstvo za rad, zapošljavanje i socijalnu politiku i Ministarstvo kulture). Međutim, gotovo dve trećine funkcionisanja NVO sektora podržavaju međunarodne donatorske organizacije. Samofinansiranje i podrška domaćih donatora predstavljaju izvor finansiranja 34% organizacija. Poslovni sektor se u ulozi povremenog donatora pojavljuje u 27% anketiranih organizacija. Ova podrška, međutim, nije sistematska i strateški osmišljena. Jedna od bitnih ilustracija stanja je stav 78% anketiranih donatora koji smatraju da poslovni sektor neće uspešno finansirati NVO nakon povlačenja stranih donatorskih agencija.

Najveći broj organizacija bavi se obrazovanjem i istraživanjem (65%), a samo jedan procenat manje humanitarnim, socijalnim radom i zdravstvom. Zaštitom ljudskih prava bavi se 57% organizacija. Značajno je i delovanje u oblasti izgradnje lokalne zajednice – 45%, što je osnov za delovanje prema lokalnoj samoupravi. Više od trećine NVO radi poslove gde su primarni/direktni korisnici svi građani. NVO su listom nezadovoljne zbog nepostojanja zakona o NVO, neadekvatne poreske politike, kao i zbog drugih zakona koji se tiču rada NVO. Sektor smatra da bi država trebalo da obezbedi sredstva za funkcionisanje NVO, da uvede poreske olakšice, da poboljša pravni okvir u kojem deluju NVO, kao i da odredi poreske olakšice za firme koje finansiraju NVO. Sama klima je nepogodna za razvoj NVO, postoji negativan stav i nezainteresovanost za rad NVO sektora koji svoje korene vuku još iz vremena Miloševićevog režima, na žalost bez većih promena poslednjih godina. Političku situaciju NVO takođe ocenjuju kao nestabilnu sa retrogradnim i konzervativnim strankama na vlasti.

Međusobno, nevladine organizacije sarađuju u okviru mreža, na zajedničkim projektima, treninzima za članove, ustupanjem opreme i prostorija. Istraživanje pokazuje da su u prethodnom periodu članice FENS-a češće ostvarivale saradnju od nevladinih organizacija koje nisu članice (78% prema 54%). Valja znati da su dve trećine organizacija članice neke NVO mreže. Aktivisti jasno prepoznaju da delovanje kroz mrežu olakšava ostvarivanja ciljeva i zajedničkih interesa, rešavanje problema, razvoj sektora i predstavlja osnov za delovanje na lokalnom i na centralnom nivou. Akcijama u lokalnoj zajednici bavi se 55% NVO koje su učestvovala u istraživanju.

Članovi NVO smatraju da pored drugih NVO koje su važne za njihovo funkcionisanje, značajnu ulogu igraju mediji, a onda i instance državnog aparata – vlada i lokalna samouprava. Značaj saradnje lokalne samouprave i NVO u prvom redu vide nove organizacije. Saradnja vlastite NVO sa lokalnom upravom se ocenjuje nešto pozitivnije od generalnog stanja u sektoru, mada su i dalje u većem procentu zastupljene negativnije ocene – saradnju kao lošu ocenjuje 40% organizacija, kao ni dobru ni lošu 28%, a 32% smatra da je saradnja dobra. Interesantno je da 11% ispitivanih

organizacija do sada nije imalo nikakvu saradnju sa državnim institucijama. Više njih – 55% sarađivalo je sa državnim institucijama na lokalnom, a 45% na republičkom nivou. Starije organizacije su bolje pozicionirane i već su stekle ugled, pa istraživanje pokazuje kako su one češće sarađivale sa državnim institucijama na centralnom nivou.

Dakle, problemi NVO sektora mogli bi se svesti na: nedostatak odgovarajuće zakonske regulative, nezainteresovanost države, povlačenje međunarodnih donatora, nerazvijenost donatorstva u poslovnom sektoru, nestimulativna pravna i fiskalna regulativa, negativan stav okoline odnosno građana, nerazvijenost i nedovoljna saradnja unutar sektora i neadekvatna saradnja sa medijima, ali i u većini slučajeva nezainteresovanost lokalne samouprave da podrži nevladine organizacije.

2.1.4. Odnosi NVO sa lokalnom samoupravom

Kada razmišljamo o odnosu nevladinog sektora i vlasti na lokalnom nivou, bilo bi dobro uzeti u obzir stereotipe kojima barataju obe strane. Razumevanja ima malo, a bojimo se, i želje za tim. Da to nije slučaj samo u Srbiji, govori sledeći navod o odnosu NVO-opština iz priručnika pripremljenog za program „Podrška razvoju civilnog društva u Srbiji“, finansijski podržanog od strane Evropske Unije, a sprovedenog od strane EAR: „I jedni i drugi često potpadaju pod uverenje da druga strana nije u stanju da razvije odnose, ili da su pozicije i interesi strana istinski nespojivi. U tom kontekstu, takođe je uobičajeno da postoje određene zablude koje stvaraju utisak da postoje neoborive istine – što je situacija koja ozbiljno ugrožava svaku mogućnost za razumevanje. Na primer, predstavnici lokalne vlasti mogu poverovati u mit da je »Proces odlučivanja naša stvar; građani ne razumeju dovoljno pitanja o kojima odlučujemo i mi smo izabrani da procenimo situaciju u njihovo ime«. Ili možda, »Građani nas ne razumeju; ne shvataju da mi radimo u njihovu korist i čak sumnjaju u nas. Ne možemo sa njima raditi«. Postoji još jedan mit – »Građani su nas izabrali na četiri godine; sada je naš zadatak da njima vladamo i oni nemaju pravo da se mešaju...«, gde se građanima odriču sva prava na inicijative ili uticaj. Još jedan mit kaže: »Svi funkcioneri su isti, odnosno grozni«, što je savršen način da se obeshrabre ugledni funkcioneri. Ima mnogo sličnih mitova. Ovde verovatno вреди pomenuti da pre usvajanja određenog stava, proverite da li su vaši utisci i očekivanja tačna. Mada su uopštavanje i univerzalno osuđivanje vrlo česti fenomeni, vrlo retko su tačni, a mogu da naprave veliku štetu⁵.

Dakle, lokalna samouprava u Srbiji, kao i u drugim tranzicionim zemljama još uvek traži svoje mesto pod suncem. Pred njom su mnogi zahtevi i izazovi, a uloga će se sigurno menjati sa daljom decentralizacijom i demokratizacijom u Srbiji, kao i sa već duže najavljivanim vraćanjem finansijske samostalnosti opštinama. Ovaj proces će, sasvim sigurno, podstaći lokalne funkcionere da se više pozabave mogućnostima koje može da otvori saradnja sa NVO sektorom i koristi koje lokalna samouprava može da ima od te saradnje. Nadamo se da će istovremeno teći razvoj neprofitnog sektora i njegovih kapaciteta, čime NVO postaju relevantni partneri vlasti. Isto se odnosi i na pozicioniranje NVO u društvu, pre svega u lokalnoj zajednici. Prema istraživanju Stalne konferencije gradova i opština o Građanskoj participaciji i perspektivama za njeno unapređenje koje je obavila agencija »Strateški marketing« početkom 2006. godine, 47% građana je izjavilo da bar povremeno uzima učešće u radu neke od lokalnih organizacija (političkih, sportskih, profesionalnih, NVO, religioznih...), a čak 63% da su bar nekad uzeli učešće

4. „Javno zagovaranje i učešće javnosti u okviru promena društvenog razvoja“. Autori: Karolina Mikova, Dušan Ondrušek i Jan Mihalik, a za Srbiju su verziju priredile Ana Bu, Radmila Radić Dudić, Dubravka Velat i Aleksandra Vesić, TIM TRI.

na nekoj javnoj akciji (prisustvovali sastanku lokalne zajednice, potpisali peticiju, govorili javno...).

Iako nezadovoljavajući, ipak ohrabruje podatak da 9% građana veruje da o njihovim potrebama brinu NVO. Ovaj procenat je manji kada su u pitanju lokalna uprava – 5%, republička Vlada i republička Skupština – 3%, poslovni sektor 6%. Sasvim je sigurno da NVO moraju razmisliti o podatku iz istog istraživanja prema kojem građani ne prepoznaju NVO sektor kao organizacije građana, kao strukture kojima i sami pripadaju. Zabrinjava podatak da većina (53%) ne zna da li u njihovoj lokalnoj zajednici postoje NVO.

Funkcionisanje NVO na lokalnom nivou, kao i njihova upućenost na lokalnu samoupravu i ostale aktere lokalne zajednice, aktuelizovala je pitanje podrške nevladinim organizacijama u lokalnu, koje se može odnositi na finansijsku pomoć, dodelu prostora za korišćenje, ali i za strateški pristup lokalne samouprave koja bi oformila posebno telo zaduženo za saradnju sa NVO, a vremenom i prebacila neke poslove na NVO kao partnere. To nas uvodi u razmišljanje o izboru teme javnog zastupanja.

2.1.5. Izbor teme javnog zastupanja

Učesnici naših seminara uglavnom ne vide dobru volju lokalne samouprave da sarađuje sa nevladinim organizacijama iako Zakon o lokalnoj samoupravi otvara takvu mogućnost. Lokalna samouprava se teško odlučuje za podršku NVO, a i kada se sredstva za finansiranje nevladinih organizacija izdvoje, često nema procedura za njihovu raspodelu i onda se ona dodeljuju arbitrarno. Reč je o odlukama koje se odnose na visinu sredstava, budžetsku liniju koja to predviđa, kriterijume prema kojim se ova sredstva dodeljuju, odnosno transparentnu proceduru dodele.

Navodimo najčešće probleme sa kojima se u svom radu suočavaju NVO prema iskustvima učesnika seminara u okviru projekata čiji je deo i ovaj priručnik: *nedostatak volontera i aktivista (loša animacija), loša komunikacija sa medijima, nedostatak kulture življenja i kreativnosti, nedostatak prostora za rad i nespremnost opštine da pomogne sa prostorom, nepravedna i neodgovarajuća raspodela budžetskih sredstava koja se odvajaju za NVO, nema definisanih kriterijuma za dodelu raspoloživih budžetskih sredstava za NVO, neujednačenost tehničke opreme, finansije, nerazumevanje lokalne samouprave, nepoverenje javnosti, nedostatak obrazovanja (edukacije), loša refleksija NVO sa republičkog nivoa na lokalni, autoritet ličnosti koja vodi NVO, ne vide se rezultati, nedostatak informacija, zatvorenost sektora, vlast diskriminiše neke NVO, nerešen status vlasništva poslovnog prostora koji je slobodan, nepostojanje medijskog prostora za NVO, nepostojanje Saveta za međunacionalne odnose, nepostojanje građanskog branioca, ne koristi se pravo na službeni jezik, NVO nemaju predstavnika/cu u lokalnoj vlasti – stolicu za NVO, nema partnerskih odnosa opštine sa NVO, lokalne vlasti ignorišu NVO sektor...*

Imajući u vidu sve što je prethodno navedeno, i uvažavajući da se javnim zastupanjem ne mogu rešavati svi navedeni problemi, naše je opredeljenje da se kroz ovaj Priručnik, u najširem smislu, bavimo temama koje se odnose na **stanje i položaj NVO sektora u Srbiji, posebno u lokalnoj zajednici**. Naši učesnici su kao prioritetnu izabrali temu **nedostatak finansiranja NVO od strane lokalne samouprave prema jasnim i transparentnim procedurama**. To je jedan od gorućih problema sa kojima se NVO susreću u lokalnu, a trend odlaska stranih donatora povećava i usložnjava problem. Osim toga, državna uprava i administracija postale su prioritet podrške stranih donatora, pa je

to još veći problem za sektor koji je u Srbiji do sada pretežno bio finansiran iz istih izvora. Pošto smo definisali temu javnog zastupanja, to nas upućuje na naredne korake javnog zastupanja – definisanje cilja i zadataka.

2.2. Izjava o cilju i postavljanje zadataka

2.2.1. Cilj javnog zastupanja

Cilj javnog zastupanja je dugoročni rezultat koji želite postići, to je vaša vizija promene politike, programa ili raspodele sredstava. U Srbiji, na nacionalnom nivou, to bi značilo uspostavljanje institucionalnog okvira koji će omogućiti nesmetani razvoj održivog NVO sektora, koji ima stabilne izvore finansiranja, koji je prepoznat i od strane države i od strane građana, privatnog sektora, kao pouzdan partner u rešavanju problema u društvu i kao profesionalni davalac najraznovrsnijih usluga. Ovaj cilj se može ostvariti u naredne **tri do pet** (i više) godina, i zahteva kompleksno i udruženo delovanje nevladinih organizacija, kako kroz FeNS tako i kroz druge oblike udruživanja.

Paralelno sa ovim procesom, potrebno je raditi i „odozdo“. U opštinama i gradovima, **dugoročni cilj podrazumeva uticanje na lokalnu samoupravu da stvara ambijent pogodan za razvoj nevladinih organizacije, obezbeđivanjem uslova za njihov rad u lokalnu**. Kako će preciznije glasiti dugoročan cilj javnog zastupanja u vašem gradu odnosno opštini, zavisice od mnogo faktora koji su vezani kako za vašu lokalnu samoupravu tako i za same NVO koje u vašoj sredini postoje i deluju.

Kada ste definisali cilj javnog zagovaranja specifičan za vašu opštinu/grad, pristupate izradi **zadataka**. Broj zadataka će zavisiti, kako od vašeg dugoročnog cilja, tako i od vaših organizacionih i personalnih resursa za javno zastupanje. Generalno savetujemo da se fokusirate na onaj broj zadataka koji realno možete da ostvarite. **Oni javni zastupnici koji teže da „poprave“ sve, rizikuju da ne postignu ništa**. Čak se savetuje da počnete sa skromnijim zadacima čije će uspešno ostvarenje obezbediti više entuzijazma, iskustva i kredibiliteta koji će vas dalje voditi ka osvajanju ambicioznijih zadataka.

2.2.2. Zadatak javnog zastupanja

Zadatak javnog zastupanja je određena, kratkoročna (**najviše jedna do dve godine**), akcijski orjentisana meta, koja doprinosi postizanju cilja. Način na koji ste postavili vaš zadatak, može uneti pojašnjenje ili konfuziju u ostatak procesa planiranja i treba mu posvetiti dosta pažnje. Da bi zadatak bio PAMETNO postavljen (engleska reč *SMART* znači pametan) on treba da bude:

S (*specific*) → → → određen

M (*measurable*) → → → merljiv

A (*achievable*) → → → dostižan

R (*realistic*) → → → realan

T (*time-bound*) → → → vremenski ograničen

Da bi postavljeni zadatak javnog zastupanja zadovoljio navedene kriterijume važno je:

1. Identifikovati političke **aktere** ili **donosiocje odluka** koji imaju moć da pretvore zadatak javnog zagovaranja u realnost (na primer, Ministar za državnu upravu i lokalnu samoupravu; Predsednik opštine)

2. Identifikovati određenu političku **akciju** ili odgovor koji je neophodan da bi se cilj ispunio (na primer, da se usvoji određena politika prema NVO na nivou opštine; ili da se dodele sredstva za rad NVO; da se donese Pravilnik o raspodeli sredstava...).

3. Predvideti **vremenski okvir** i **stepen** željene **promene**. Zadatak javnog zagovaranja se obično fokusira na period od 1-2 godine, pri čemu treba voditi računa koliko je realno u vašim uslovima da se formuliše neka politika i usvoji za period od 1-2 godine? Takođe, neki zadaci javnog zagovaranja (ali ne svi) navode i kvantitativnu meru promene. Na primer:

- Obezbediti 0.5% sredstava iz budžeta opštine za delovanje NVO, do kraja tekuće fiskalne godine; ili
- Inicirati i finansirati program obuke zaposlenih u opštini o ulozi i značaju NVO u civilnom društvu, u periodu od narednih 12 meseci

Da biste lakše razumeli razliku između cilja i zadatka javnog zastupanja, obratite pažnju na sledeće:

- Cilj javnog zastupanja je **dugoročni** rezultat. Nije verovatno da ćete ga potpuno ostvariti, bilo samostalno bilo udruženi sa drugim nevladinim organizacijama. Stoga se cilj smatra nečim čemu vi **doprinosite**, ali se ne možete smatrati odgovornim ako se on ne ostvari, jer sami ne možete da ga ostvarite (iako biste to žarko želeli) kao što ne možete isključivo sebi pripisati zaslugu ukoliko se cilj ostvari.
- Zadatak javnog zastupanja je, s druge strane, u potpunosti ostvariv od strane vas kao javnih zastupnika. To je **kratkoročna** meta koja je ujedno i dostižna, prema vašoj proceni, u narednoj **godini ili dve**. Uspeh se može lako izmeriti – ili ste obezbedili da opština rasporedi sredstva za rad NVO u vašem gradu ili niste (dakle, opština je donela odgovarajuću odluku). Ovaj uspeh je nešto do čega ste vi kao javni zagovarači došli vlastitim resursima, energijom, angažovanjem i znanjem. Vaš zadatak javnog zastupanja jasno doprinosi dugoročnom cilju.

Hajde da vidimo kako su, vođeni prethodno datim savetima, učesnici naših seminara definisali ciljeve i zadatke kampanja javnog zagovaranja u svojim sredinama.

Dugoročni cilj:

1. *Osigurati stabilne izvore finansiranja za NVO u gradu, obezbeđivanjem pravedne i namenske raspodele budžetskih sredstava.*

Zadaci:

1. *U narednih 12 meseci obezbediti da skupština opštine usvoji Protokol o saradnji opštine i NVO*
2. *U narednih 15 meseci, izvršiti uticaj na predsednika opštine da donese odluku o Pravilniku i kriterijumima za raspodelu sredstava NVO.*

Da biste proverili valjanost izbora vaših zadataka javnog zastupanja prođite kroz kriterijume date u Listi za proveru izbora zadataka javnog zastupanja, Aneks 3.1.

Važno je da cilj i zadatak javnog zagovaranja precizno definišemo na jednostavan način koji će biti jasan nama samima ali i drugima koji sa nama sarađuju, onima koji bi nam se pridružili i time nas ojačali, novinarima koji će o tome izvestiti ljude koji nisu upućeni u ovo što radimo. Zato je dobro i da izjavu zapišemo da bismo mi koji pokrećemo kampanju postigli dogovor oko cilja i zadatka koji je razumljiv i prihvatljiv svima u lokalnoj zajednici. Ovo je važno i zato da oni koji su protiv naših aktivnosti ne bi mogli da ga interpretiraju na različite načine, što se događa kada je izjava neprecizna i maglovita, dvosmislena ili nejasna.

Kada ste uradili ovu važnu stvar – definisanje cilja i zadataka, obavili ste značajan deo posla. To je, naravno, tek početak. Nije vreme da odahnete. Mnogo toga već znate, problem nije nov i nije ga bilo lako rešiti iako ste do sada već nastojali da to uradite. Ni najiskusnijim zagovaračima (zastupnicima) u ovom momentu nije lako. Pred njima je još mnogo rada. Šta preduzeti kao sledeći korak? Da li da krenete u raspitivanje ko bi u opštini mogao da vas podrži? Da li je vreme da pozovete nekog iz lokalnog lista? Televizije? Šta im reći? Ko će se pozabaviti drugim NVO u mestu koje se nisu odazvale na prvi poziv? Da li ćete moći sredstvima koje imate da pokrijete troškove koji vas očekuju? Koliko njih će raditi protiv vaše ideje? Složenost zadatka shvatite kao izazov na koji ste sposobni da odgovorite a ne kao razlog da unapred odustanete.

Kao što smo već rekli, uspeh pokrenutog procesa u velikoj meri zavisi od **analize prethodno prikupljenih podataka o spornom pitanju** i dobre procene šta konkretno treba menjati da bismo smanjili ili eliminisali uočeni problem.

U slučaju pokretanja kampanje javnog zastupanja kojom se bavimo u ovom Priručniku, dakle koja je usmerena na opštinu, pojedince i odeljenja/tela u okviru opštine koji imaju moć da donose odluke, nužno je da se prethodno do detalja upoznate sa funkcionisanjem vaše lokalne samouprave u delu koji se tiče finansiranja iz budžeta.

2.3. Funkcionisanje lokalne samouprave vezano za budžet

Da biste mogli da zagovarate za promenu opštinske politike prema nevladinim organizacijama, vi kao pojedinci/pojedinke, organizacije i koalicija, **morate postati eksperti/ce koji odlično poznaju funkcionisanje lokalne samouprave**. Vaše uticanje na lokalnu samoupravu biće usmereno ka odabranim ljudima koji su najvažniji za problem kojim se bavite: izabrani i imenovani na određene funkcije u opštini ili zaposleni koji, prirodom svoga posla, mogu da doprinesu da vaša ideja bude prihvaćena. Da biste to mogli da ostvarite, morate odlično poznavati sve što čini lokalnu samoupravu: struktura opštinske vlasti, šta je čije ovlašćenje i odgovornost, koji je organ zadužen za određenu vrstu odluka, kakvu formalnu proceduru mora da prođe vaš predlog, na čijem će se sve stolu naći... Da biste uticali na strukturu budžeta i izborili mesto nevladinih organizacija u njemu, važno je da se pažljivo bavite ovim poglavljem. U njemu su date procedure, koraci, funkcije vezane za proces usaglašavanja i donošenja budžeta, promene i ostale pojedinosti koje su važne za vas kao javnog zastupnika⁶.

Osnovni preduslov za uspešno uključivanje nevladinih organizacija u budžet lokalne samouprave podrazumeva **poznavanje definicija i procedura vezanih za pripremu**

⁶ U ovom poglavlju ćemo na relativno jednostavan način, koliko god je to moguće kada je bužet u pitanju, izneti osnovne informacije koje su vam potrebne. U Aneksu 3.5 možete naći detaljnije tumačenje pojedinih delova ovog poglavlja, koje je pripremila ekspertkinja za lokalne budžete.

i donošenje budžeta utvrđenih Zakonom o budžetskom sistemu („Sl. glasnik RS”, broj: 9/02, 87/02 i 66/ 05). Reč je o sledećem:

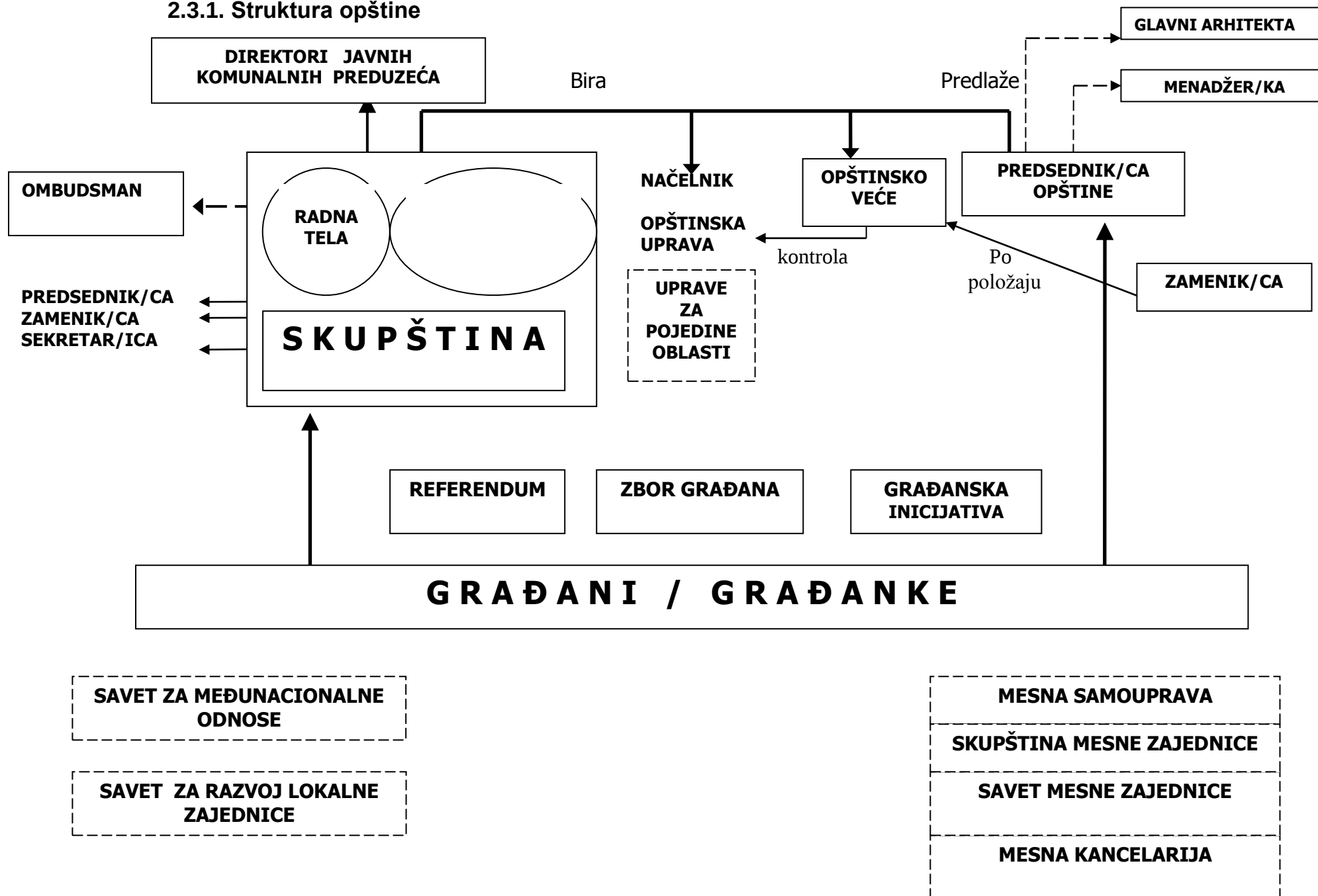
1. Odluka o budžetu (član 2. Zakona),
2. Korisnik budžetskih sredstava (član 2. Zakona),
3. Budžetski kalendar lokalne vlasti (član 14. Zakona),
4. Odluka o privremenom finansiranju (član 28. Zakona)
5. Upotreba sredstava tekuće budžetske rezerve (član 48. Zakona) i
6. Dopunski budžet (rebalans) (član 43. Zakona)
7. Struktura finansijskog plana korisnika budžetskih sredstava (član 19. Zakona).

Da biste što bolje ovladali ovom terminologijom važno je da učestvujete na javnim raspravama i tribinama koje organizuje lokalna samouprava, da organizujete okrugle stolove sa predstavnicima lokalnih vlasti, odnosno funkcionerima lokalne samouprave; da uključujete predstavnike/ce lokalne samouprave u rad tela i organe nevladinih organizacija. Reč je prvenstveno o predstavniku skupštinske, izvršne vlasti i odeljenja nadležnog za finansije. Važan izvor neophodnog znanja mogu biti i trenutno zaposleni ili penzionisani službenici opštine kojima se treba obratiti za pomoć.

Kada je reč o kvalitetnijem uključivanju nevladinih organizacija u proces pripreme, izrade i finansiranja iz budžeta lokalne samouprave, ono se može postići i (trajnim ili povremenim) učešćem njihovog predstavnika u izvršnom organu lokalne samouprave, odnosno u opštinskom veću, skupštini lokalne samouprave, radnim telima lokalne samouprave, komisijama za dodelu sredstava nevladinim organizacijama, ukoliko se na taj način organizuje njihovo finansiranje. O tome je neophodno postići dogovor sa lokalnom samoupravom i to može biti važan pokazatelj njihove spremnosti za saradnju i uticati na osmišljenu strategiju.

Više o praktičnim savetima u vezi sa načinima delovanja unutar sistema u Aneksu 3.11. priručnika, Kartica javnog zastupanja broj 3.

2.3.1. Struktura opštine



2.3.2. Koga u lokalnoj upravi moramo upoznati

Za finansiranje nevladinih organizacija iz budžeta (uključivanje u budžet) bitno je da su one u kontaktu sa lokalnom samoupravom. Navešćemo taksativno šta se pod tim podrazumeva. Prvo, kada su u pitanju **zaposleni u odeljenju lokalne samouprave** koji pripremaju budžet, značajni su kontakti sa **načelnikom odeljenja** koji rukovodi i odgovoran je za zakonitost rada odeljenja, **šefom odseka za budžet**, odnosno **finansije**, ali i sa neposrednim izvršiocima poslova pripreme i izrade budežeta lokalne samouprave. Drugo, bitno je da **funkcioneri lokalne samouprave** budu upoznati sa vašim postojanjem i radom. To su **predsednik opštine (gradonačelnik) i njegov zamenik, predsednik skupštine i njegov zamenik, sekretar skupštine i načelnik opštinske uprave**. Podsetimo se šta su njihova ovlašćenja i odgovornosti. **Predsednik opštine** je predlagač i naredbodavac budžeta, vrši izvršnu vlast u lokalnoj samoupravi, daje smernice za pripremu budžeta, predlaže budžet lokalnoj skupštini i raspolaže, kako sredstvima odobrenim odlukom o budžetu, tako i upotrebom tekuće budžetske rezerve i neposredno sarađuje sa odeljenjem koje priprema nacrt Odluke o budžetu. **Zamenik predsednika opštine**, menja predsednika opštine u slučaju njegove odsutnosti i sprečenosti da odavlja svoju dužnost i predsedava opštinskim većem. **Predsednik skupštine** organizuje rad skupštine, saziva i predsedava sednicama skupštine lokalne samouprave i potpisuje odluku o budžetu. **Zamenik predsednika skupštine** zamenjuje predsednika kada je ovaj odsutan, sprečen da obavlja svoju dužnost ili to radi na osnovu posebnog ovlašćenja. **Sekretar skupštine opštine** stara se o obavljanju stručnih poslova u vezi sa sa sazivanjem o održavanjem sednica skupštine i njenih radnih tela i rukovodi administrativnim poslovima vezanim za njihov rad. Pošto je jedna od funkcija **Opštinskog veća** da utvrđuje predlog odluke o budžetu lokalne samouprave, važno je da su njegovi članovi upoznati sa NVO funkcionisanjem. NVO moraju voditi računa o procedurama koje prolazi predlog budžeta pre konačnog usvajanja i u tom smislu su važna **radna tela skupštine**, odnosno **Savet za budžet** i/ili **Savet za društvene delatnosti** (ukoliko imamo situaciju da postoje dva odeljenja u lokalnoj samoupravi u kojima se vode nevladine organizacije), odnosno njihovim članovima, kada predlog Odluke o budžetu uđe u skupštinsku proceduru. To su tela koje zasedaju nakon što Opštinsko veće utvrdi predlog Odluke o budžetu i pre donošenja Odluke o budžetu od strane lokalne skupštine. Uloga **predstavnika odborničkih grupa** koje zasedaju u periodu između sednice Saveta za budžet, odnosno Saveta za društvene delatnosti i Skupštine lokalne samouprave, takođe mora biti poznata NVO.

Prema postojećem Zakonu nosioci nekih od navedenih funkcija se biraju neposredno, neki po proporcionalnom sistemu, neki se imenuju dok su neki zapravo stalni javni službenici. To je važno znati u procesu zagovaranja jer može bitno uticati na njihovu spremnost da čuju potrebe građana i na njih reaguju na odgovarajući način.

Valja naglasiti da najznačajnije informacije vezane za uključivanje u finansiranje iz budžeta lokalne samouprave nevladine organizacije dobijaju od **rukovodioca odeljenja, odseka i neposrednih izvršilaca u odeljenju** koje izrađuje uputstvo za pripremu budžeta i izradu nacrt. Značajne informacije dobija i od **predsednika opštine** (koji daje smernice odeljenju nadležnom za budžet prilikom njegove pripreme). U odsutnosti predsednika, ove informacije se mogu dobiti i od **zamenika predsednika opštine**.

Nevladine organizacije vrše uticaj preko predsednika i zamenika predsednika opštine, članova opštinskog veća, predsednika, zamenika predsednika i sekretara skupštine, članova radnih tela i odbornika skupštine lokalne samouprave. Ovo je bitno ukoliko, primera radi, nevladina organizacija ili neki drugi korisnik budžeta blagovremeno podnese zahtev za finansiranje iz budžeta lokalne samouprave, ali on ne uđe u nacrt budžeta. Situacija se može ispraviti na: a) sednici opštinskog veća, ukoliko predsedavajući ili neko od članova predloži da se naknadno razmotri navedeni zahtev i uključi u predlog budžeta, b) savetu za budžet i/ili⁷ savetu za društvene delatnosti, podnošenjem amandmana na predlog Odluke o budžetu od strane predsednika ili člana saveta (njime se traži naknadno uključivanje zahteva za finansiranje nevladine organizacije u predlog Odluke o budžetu, pri čemu amandman predstavlja sastavni deo predloga Odluke o budžetu koja će biti razmatrana na skupštini lokalne samouprave) i c) samoj sednici skupštine kad predsednik skupštine, njegov zamenik, sekretar skupštine ili odbornik predlože izmenu dnevnog reda i uključivanje tačke pod kojom će se razmatrati uključivanje nevladine organizacije u predlog Odluke o budžetu koji se razmatra.

2.3.3. Odluka o budžetu

Odluku o budžetu donosi skupština lokalne samouprave za jednu budžetsku, odnosno kalendarsku godinu. Njom se utvrđuju prihodi i druga primanja, odobravaju rashodi i drugi izdaci, zaduživanje i druge finansijske aktivnosti lokalne samouprave u godini za koju se donosi. Nacrt Odluke o budžetu priprema lokalni organ nadležan za finansije i on se od opštine do opštine naziva različito: **odeljenje za budžet, računovodstvo i privredu; odeljenje za budžet i finansije; odeljenje za budžet i privredu; odeljenju za budžet i društvene delatnosti...**

2.3.4. Korisnici budžetskih sredstava

Važno je znati da se korisnici budžetskih sredstava dele se na **direktne, indirektne i ostale korisnike**. Za nas će biti najznačajnija treća grupa, ali kao ljudi aktivni u lokalnoj sredini dobro je da znamo i sastav prve dve grupe:

- **Direktne korisnike** čine zakonodavni organi (skupština lokalne samouprave i njena radna tela kao, na primer, Savet za budžet); izvršni organi (predsednik opštine i opštinsko veće - po pitanju budžeta) i opštinsko javno pravobranilaštvo.
- **Indirektne korisnike** čine oni koje je osnovala i nad kojima lokalna samouprava, preko svojih direktnih korisnika, ima definisana prava upravljanja i finansiranja. **Indirektni korisnici** su mesne zajednice, javna preduzeća (Javno preduzeće za vodovod, JP za gradsku čistoću, parking sreviš...), direkcije (Direkcija za izgradnju, Direkcija za urbanizam...), fondovi (Opštinski ekološki fond, Vatrogasni fond, Fond za solidarnu stambenu izgradnju...), ustanove (Predškolska ustanova, Narodna biblioteka, Kulturni centar...) i pravosudni organi.
- **Ostali korisnici** su oni koji nisu obuhvaćeni u prve dve grupe, odnosno oni čiji osnivač nije opština. U ovu grupu spadaju **nevladine organizacije**, razna udruženja, kulturna i sportska društva, verske zajednice...

⁷ Ukoliko u opštini postoje dva odeljenja preko kojih se vrši finansiranje nevladinih organizacija, kao radna tela Skupštine se javljaju dva odvojena saveta. Za podnošenje amandmana dovoljno je da prođe samo na jednom.

Pojedinačni direktni korisnici budžeta lokalne samouprave se iskazuju u odluci o budžetu preko **razdela**. Za nevladine organizacije je bitno da pronađu **razdeo**, odnosno **direktnog korisnika preko kojeg dobijaju sredstva za svoje aktivnosti**. To je najčešće **Razdeo izvršnog organa, odnosno predsednika opštine i opštinskog veća** (kada gledate budžet treba da tražite RAZDEO II - Predsednik opštine i Opštinsko veće: glava 2.1 - Društvena briga o deci, ... glava 2.2 – Osnovno obrazovanje, ... glava 2. 10 – Dotacije nevladinim organizacijama, funkcija 130 – Dotacije nevladinim organizacijama, ekonomska klasifikacija konto 481).

Za vas je bitno da u okviru Odluke o budžetu postoji planiran konto, odnosno grupa 481000 - Dotacija nevladinim organizacijama. **Ukoliko u opštinskom budžetu ne postoji ova grupa konta, vi treba da zastupate njegovo otvaranje. Ako postoji, u okviru konta treba da identifikujete glavu koja definiše oblast, odnosno aktivnosti kojom se bavite.** Na primer 481910 Dotacija sportskim omladinskim organizacijama, 481940 Dotacije ostalim udruženjima građana i političkim strankama, 481991 Ostale neprofitne institucije.

Analizirajući odluku o bužetu, videćete da NVO do sredstava mogu doći i preko **Razdela opštinske uprave** (tražite RAZDEO III – Opštinska uprava: glava 3. I – Društvena briga o deci, glava 3.2 – Osnovno obrazovanje... glava 3. 10 – Dotacije nevladinim organizacijama, funkcija 130 – Dotacije nevladinim organizacijama).

To su delovi budžeta, odnosno odluke o budžetu koji vas u okviru vaših napora javnog zastupanja za poboljšanje položaja NVO u vašem gradu/opštini posebno interesuju.

2.3.5. Budžetski kalendar lokalne vlasti

Budžetski kalendar lokalne vlasti predstavljaju sledeći rokovi:

01. jun - Ministar finansija dostavlja Memorandum o budžetu lokalnim samoupravama. Memorandum o budžetu je srednjoročni (trogodišnji) makroekonomski i fiskalni okvir na osnovu kojeg se donosi budžet, a sadrži procenjene paremetre o rastu bruto društvenog proizvoda, nacionalnog dohotka, inflacije, itd.,

15. jun – lokalni organ uprave nadležan za finansije, odnosno odeljenje za budžet i finansije lokalne samouprave, izdaje uputstvo za pripremu nacrta budžeta lokalne samouprave i dostavlja ga korisnicima budžeta,

15. jul – korisnici lokalnih budžetskih sredstava dostavljaju predloge svojih finansijskih planova odeljenju nadležnom za budžet i finansije lokalne samouprave,

15. oktobar – odeljenje za budžet i finansije lokalne samouprave dostavlja nacrt budžeta za narednu godinu izvršnom organu lokalne vlasti, odnosno predsedniku opštine,

01. novembar – predsednik opštine dostavlja predlog budžeta lokalnoj skupštini i Ministarstvu za finansije,

20. decembar – lokalna skupština donosi budžet lokalne samouprave i

25. decembar – odeljenje nadležno za budžet i finansije dostavlja Odluku o budžetu lokalne samouprave ministru za finansije.

Navedeni rokovi predstavljaju **krajnje** rokove u budžetskom kalendaru i **ne smeju se probijati**.

Najznačajniji rok za ulazak u budžetsku proceduru, odnosno za sticanje uslova za finansiranje iz budžeta lokalne samouprave (bilo da se radi o Odluci o budžetu ili Odluci o privremenom finansiranju) je **15. jul**. To je **poslednji rok** za dostavljanje finansijskih planova i programa aktivnosti, kako direktnih i indirektnih korisnika budžetskih sredstava, tako i nevladinih organizacija i raznih udruženja.

Ukoliko ste taj rok **propustili**, mogućnost za finansiranje može se iznaći u okviru zakonski utvrđene upotrebe **tekuće budžetske rezerve** ili, naknadno, donošenjem **Odluke o dopunskom budžetu** lokalne samouprave.

2.3.6. Odluka o privremenom finansiranju

Ukoliko se u opštini do 20. decembra tekuće godine, ne donese odluka o budžetu lokalne samouprave za narednu godinu, sledi Odluka o privremenom finansiranju lokalne samouprave. Privremeno finansiranje traje najduže prva tri meseca fiskalne (budžetske, odnosno kalendarske) godine. Poslednji dan je 31. mart. Odluka o privremenom finansiranju dostavlja se Ministarstvu finansija i objavljuje se u službenom listu lokalne samouprave. Odluka o privremenom finansiranju postaje sastavni deo Odluke o budžetu lokalne samouprave kada se ona donese, a to mora biti pre 31. marta u godini u kojoj se privremeno finansiranje obavlja.

2.3.7. Tekuća budžetska rezerva

U okviru budžeta postoji deo planiranih sredstava koji se ne raspoređuje unapred za već poznate svrhe, već se zadržava na ime **tekuće budžetske rezerve**. On će se koristiti u nekoliko slučajeva:

- Za **neplanirane svrhe**, odnosno kada sredstva za određene aktivnosti korisnika budžetskih sredstava nisu ušla u plan, odnosno Odluku o budžetu lokalne samouprave. Na primer, opštinska uprava nije obuhvatila svojim planom sredstva za jubilarne nagrade zaposlenima, pa se donosi odluka o upotrebi tekuće budžetske rezerve za tu svrhu.
- Za **nedovoljno planirane svrhe**, odnosno aktivnosti korisnika koji su obuhvaćeni Odlukom o budžetu. Na primer, došlo je do havarije kotlarnice u predškolskoj ustanovi, a planiranim troškovima za tekuće popravke i održavanje nije obuhvaćen ovaj trošak, već samo troškovi redovnog održavanja.
- Za **povraćaj više planiranih sredstava**, ukoliko se planirane aktivnosti korisnika odobrene Odlukom o budžetu smanje. Na primer, Opština je Centru za socijalni rad odobrila sredstva u iznosu od 2.000.000, 00 dinara za kupovinu kuća za smeštaj romskih porodica. Pošto sredstva nisu potrošena u celosti prenose se u tekuću budžetsku rezervu.
- Kada postoji **potreba za osnivanje novog budžetskog korisnika**, na primer, Udruženja za mentalno nedovoljno razvijene osobe sa poludnevnom boravkom za decu ometenu u razvoju.

Svakako da je poslednja stavka najinteresantnija za nas kao javne zastupnike. Valja znati da se pod novim budžetskim korisnikom ne smatra obavezno korisnik koji do sada nije postojao. Pod novim korisnikom misli se i na NVO ili udruženje građana koje već postoje i obavljaju neke aktivnosti, ali **ranije nisu finansirani iz budžeta lokalne samouprave**. Oni će sada prvi put biti deo Odluke o budžetu.

Dakle, ukoliko ste iz nekog razloga propustili 15. jul kao konačan rok za podnošenje finansijskog plana, nisu iscrpljene sve mogućnosti za dobijanje budžetskih sredstava. Opština može vašu i druge NVO uključiti u već donetu Odluku o budžetu lokalne samouprave iz sredstava tekuće budžetske rezerve. **Odluku o upotrebi tekuće budžetske rezerve donosi predsednik opštine na predlog odeljenja za budžet i finansije, a na osnovu podnetog zahteva korisnika, odnosno budućeg korisnika budžeta. To možete biti vaša ili neka druga NVO.**

Da biste se našli u ovom procesu, potrebno je da pripremite svoj **zahtev** i odgovarajuću **dokumentaciju** koja treba da sadrži informaciju o aktivnostima i sredstvima potrebnim za njihovo sprovođenje, rezultatima koje ste ostvarili u dosadašnjem radu, koliko su oni relevantni za razvoj lokalne samouprave ili određene ciljne grupe, iz kojih se još izvora finansirate... O tome šta je sve od dokumentacije potrebno priložiti u vašoj opštini, raspitajte se dobro i nemojte propustiti bilo šta, bez obzira koliko vam se nevažnim čini.

Ukoliko ne postoje uslovi da se NVO kao korisnik preko budžetske rezerve uključi u već donesenu odluku o budžetu, **sledeća mogućnost je odluka o dopunskom budžetu**, odnosno **rebalans budžeta** lokalne samouprave.

2.3.8. Dopunski budžet

Propisi poznaju više razloga zbog kojih se može doneti dopunski budžet. Navešćemo ih sve, iako se, u ovom momentu, mi interesujemo za poslednji na listi:

- više ostvareni prihodi od planiranih rashoda, odnosno povećanje budžeta,
- više planirani rashodi od ostvarenih prihoda, odnosno smanjenje budžeta,
- pojava novih prihoda,
- nastanak novih rashoda,
- usklađivanje planiranih i ostvarenih prihoda i planiranih i izvršenih rashoda u okviru istog obima budžetskih sredstava,
- usklađivanje važeće odluke sa nastalim zakonskim promenama i
- **uvođenje novih korisnika.** Uvođenje novih korisnika ne podrazumeva samo NVO, ali je bitno kao način na koji se one mogu naći na budžetu lokalne samouprave, kada je već propušten 15. jul kao rok, a i mogućnost da njihovo finansiranje postane deo tekuće budžetske rezerve.

Predlog Odluke o dopunskom budžetu utvrđuje opštinsko veće lokalne samouprave, a odluku o dopunskom budžetu donosi lokalna skupština na predlog predsednika opštine. Odluka o dopunskom budžetu može se doneti **više puta u toku budžetske, odnosno kalendarske godine.**

2.3.9. Struktura finansijskog plana korisnika budžetskih sredstava

U ovom trenutku postojeća praksa dodeljivanja sredstava iz budžeta opština je sledeća: Kada aplicirate za sredstva iz opštinskog budžeta, potrebno je da priložite plan finansiranja. U njemu treba da stoji procena obima sredstava koja vaša NVO prikuplja u godini za koju tražite podršku, kao i obim troškova koje ćete imati. Potrebno je da navedete sve izvore finansiranja (budžetski, sopstveni, od drugih nivoa vlasti, odnosno budžeta Republike Srbije, budžeta Autonomne Pokrajine Vojvodine, sredstva domaćih i inostranih donatorskih kuća, članarine...) i bruto iznose sredstava za tu budžetsku,

odnosno kalendarsku godinu. To je ono što se **jezikom opština zove Struktura finansijskog plana korisnika budžetskih sredstava, a jezikom NVO - predlog za finansiranje (predlog projekta).**

Forma finansijskog plana je zakonski propisana za direktne i indirektne korisnike budžetskih sredstava i u nekim opštinama će se ta forma koristiti i za NVO. Dakle, ako u međuvremenu ne bude drugačije propisano, vaš zahtev za finansiranje iz budžeta lokalne samouprave treba da se sastoji iz tri dela: za **tekuće izdatke**, za **dodatna** i za **osnovna sredstva**.

Deo za **tekuće izdatke** obuhvata plate i materijalne troškove. Treba da sadrži i podatke o aktivnostima i uslugama NVO, zajedno sa finansijskim podacima i objašnjenjima kao što su organizaciona struktura, aktivnosti i usluge, pregled sredstava i zaposlenih, volontera i drugih koji su neophodni za sprovođenje predloženog programa.

Predlog za **dodatna sredstva** odnosi se na aktivnosti koje nisu obuhvaćene zahtevom za tekuće izdatke i svakako treba navesti prioritete. U Predlogu za finansiranje se detaljno opisuju aktivnosti, koliko ljudi je potrebno da bi se one obavile.

Treći deo je zahtev za **osnovna sredstva** i on se odnosi se na nabavku opreme, dodatna sredstva za kapitalne projekte započete u prethodnim godinama i za nove kapitalne projekte. Njime treba predvideti razlog nabavke, opis i plan realizacije, troškove vezane za korišćenje i održavanje osnovnih sredstava.

Međutim, lokalne samouprave uglavnom propisuju jednostavniju strukturu zahteva za finansiranje nevladinih organizacija. Evo jednog primera:

Primer 1. Zahteva NVO za finansiranje iz budžeta

Udruženje građana Roma
Sedište _____
Adresa _____
Telefon _____
Fax _____
Kontakt osoba _____

Opština _____
Predsedniku opštine
Odeljenju za budžet

Predmet: Zahtev za finansiranje iz budžeta opštine za _____ godinu

Poštovani,

obraćamo Vam se sa zahtevom da nam odobrite sredstva u iznosu od 1.000.000,00 dinara iz budžeta opštine u _____ godini za finansiranje sledećih aktivnosti Udruženja građana Roma:

1. Kupovinu dve (2) kuće za smeštaj dve najugroženije romske porodice u iznosu od 700.000,00 dinara,
2. Pomoć najugroženijim romskim porodicama nabavkom odeće, obuće, hrane i lekova u iznosu od 100.000,00 dinara.

3. Pomoć za školovanje romske dece koja obuhvata nabavku udžbenika, školskog pribora, pohađanje kursa engleskog jezika, kreativnih radionica, druženja romske dece i učešće u troškovima mesečnih karata **u mesnom saobraćaju** u iznosu od 120.000,00 dinara.
4. Tekući troškovi za rad Udruženja (troškovi telefona, električne energije, kancelarijskog materijala, putni troškovi i organizovanja proslava i jubileja) u iznosu od 80.000,00 dinara.

Napominjemo da Udruženje radi već tri godine i da sredstva za svoj rad obezbeđuje, osim iz budžeta opštine i Centra za socijalni rad, od domaćih i stranih donatora i pravnih i fizičkih lica, kao i da je osnovni cilj ovog Udruženja - obezbediti bolji položaj romskih porodica, prvenstveno dece, i njihovo kvalitetnije uključivanje u društvene tokove.

Iznosimo i da je značajnu podršku Udruženju u snabdevanju romskih porodica garderobom, životnim namernicama i lekovima pružila OO Crvenog krsta.

U nadi da ćete nam izaći u susret, u celosti ili delimično, unapred Vam se zahvaljujemo na razumevanju i saradnji i očekujemo Vaš odgovor.

Sa poštovanjem,

PREDSEDNIK UDRUŽENJA

Datum _____

Primer 2. Zahteva NVO za finansiranje iz budžeta

Društvo za pomoć mentalno nedovoljno razvijenih osoba

Sedšte _____

Adresa _____

Telefon _____

Fax _____

Kontakt osoba _____

Opština _____

Predsednik opštine

Odeljenje za budžet

Predmet: Zahtev za finansiranje iz budžeta opštine _____ u _____ godini

Poštovani,

Društvo za pomoć mentalno nedovoljno razvijenim osobama Opštine **X** osnovano je sa ciljem da okupi roditelje i decu ometenu u razvoju, odnosno decu sa invaliditetom, kako bi putem predavanja, seminara, radom kroz radionice i razmenom iskustava, pomoglo roditeljima u radu sa njihovom decom, kako bi se što brže i što više integrisali u radnu i životnu sredinu. Potrebno je istaći da deca sa invaliditetom ne pohađaju školu, ne mogu samostalno da se brinu o sebi i najšešće im je život ograničen na krug porodice.

Društvo je u poslednjih nekoliko godina učinilo dosta da deca sa invaliditetom izađu iz kruga porodice kroz otvaranje i rad dnevnog boravka za decu sa invaliditetom, odnosno umereno i teško retardiranu decu.

U dosadašnjem radu Društvo su materijalno pomagali, u vidu sponzorstva, preko trideset društvenih i privatnih firmi, kao i mnogobrojna privatna lica i roditelji.

Društvo će u narednom periodu razvijati rad sa roditeljima i decom sa posebnim potrebama kroz sledeće aktivnosti:

- radionice za roditelje i decu,
- humanitarne akcije prikupljanja odeće i obuće za porodice slabog materijalnog stanja
- predavanja, seminare, druženja i letnje škole za decu sa invaliditetom,
- ekskurzije za roditelje i decu sa invaliditetom,
- proslave svih važnijih praznika i događaja
- sportska takmičenja,
- itd.

Imajući u vidu dosadašnji rad Društva i planirane aktivnosti, bilo bi potrebno obezbediti 150.000,00 dinara iz budžeta opštine.

Plan prihoda i rashode društva za _____ godinu je sledeći:

PRIHODI

1. Iz budžeta opštine	150.000,00 dinara
2. Iz budžeta APV	100.000,00 dinara
3. Ostali prihodi	50.000,00 dinara
Ukupno:	300.000,00 dinara

RASHODI

1. Nabavka igračaka	50.000,00 dinara
2. Ekskurzije, druženja i letnje škole za decu	150.000,00 dinara
3. Radionice	30.000,00 dinara
4. Pomoć porodicama nedovoljno razvijene dece	70.000,00 dinara
Ukupno:	300.000,00 dinara

Unapred Vam se zahvaljujemo na razumevanju za naše potrebe i nadamo se podršci i saradnji kao i u ranijim godinama.

Sa poštovanjem,

PREDSEDNIK DRUŠTVA

Datum _____

NVO zahtev najčešće dostavlja odeljenju za budžet. Može se istovremeno slati i predsedniku i/li zameniku predsednika opštine i opštinskom veću, predsedniku i/li zameniku predsednika skupštine i sekretaru skupštine. Prilikom podnošenja predloga za finansiranje i finansijskih planova, NVO kao korisnici budžeta treba da insistiraju na pismenom odgovoru. Ukoliko je odgovor pozitivan, treba da dobiju iznos sredstava dodeljenih NVO, a ako je odgovor negativan obrazloženje za takvu odluku.

Ovde želimo da jasno kažemo da ovakvu postojeću praksu raspodele budžetskih sredstava smatramo nedovoljno transparentnom, dakle stanjem koje treba prevazići jer se odluke donose bez prethodno određenih kriterijuma i bez javnog konkursa. Ovakva praksa dovodi u nejednak položaj NVO u lokalnoj zajednici i mogući je izvor

mnogobrojnih zloupotreba i zato je treba promeniti. Model koji preporučujemo se nalazi detaljno predstavljen u Aneksima 3.6. do 3.10.

Dakle, sredstva za rad nevladinih organizacija u budžetu lokalne samouprave planiraju se u okviru **ekonomske klasifikacije 481 - Dotacije nevladinim organizacijama**. Trenutno se planiranje može ostvariti na više načina: za svaku nevladinu organizaciju pojedinačno, u ukupnom godišnjem iznosu sredstava namenjenih za rad nevladinih organizacija i kombinacijom prvog i drugog načina. Osnovna ideja ovog Priručnika je da podstakne NVO da utiču na lokalne samouprave, da odustanu od načina raspodele koji pojedinačno ili bez određenog pravila dodeljuje sredstva NVO, i pređu na jedinstven i transparentan sistem koji obezbeđuje punu jednakost NVO i mogućnost potpune kontrole i raspodele i trošenja budžetskih sredstava.

Valja naglasiti da lokalna samouprava može i na druge načine obezbediti povoljnije uslove za rad nevladinih organizacija: obezbeđivanjem prostora za rad nevladinim organizacijama, oslobađanjem nevladinih organizacija obaveze plaćanja zakupa poslovnog prostora, ako se radi o poslovnom prostoru nad kojim lokalna samouprava ima pravo korišćenja, oslobađanjem nevladinih organizacija od plaćanja usluga koje vrše međusobno i sa ostalim korisnicima budžetskih sredstava lokalne samouprave. Na primer, načelnik opštinske uprave donosi odluku o oslobađanju korisnika budžeta lokalne samouprave od plaćanja korišćenja sala prilikom održavanja određenih manifestacija. Sami prepoznajte i imenujte ostale mogućnosti kojima lokalna uprava može da vam pomogne i borite se za njih. Pomozite opštinarima da u vama vide partnersku organizaciju.

Kao što smo već napomenuli, na kraju priručnika, u Aneksu 3.5, možete naći šire objašnjenje pojedinih delova teksta koji se bave finansiranjem NVO iz budžeta lokalnih samouprava. Proučite ga. Neka ga prouči i osoba iz vaše organizacije ili koalicije kojoj je ova problematika bliska, a onda razgovarajte sa njom i Vi i Vaši saradnici, postavljajte pitanja i tražite objašnjenja kako biste bili sigurni da dobro razumete predstavljene procedure.

Znamo da je zamoran put iznalaženja informacija, njihovo proučavanje i analiziranja, stalno preispitivanje o tome jeste li na pravom putu. Nadamo se da se niste obeshrabрили i da ste sada uvereni da je ispunjenje ove misije moguće. Vi možete postići promenu, ujedinjeni građani imaju mnogo više moći nego što sami veruju. Setimo se reči čuvene antropološkinje Margaret Mid: „**Nikada nemojte sumnjati da mala grupa mudrih i posvećenih građana može menjati svet; uistinu, to je jedino što je ikada i menjalo svet!**“

2.3.10. Studija slučaja Valjevo

Sledi pismo sa primerom koje smo dobili od „Odbora za ljudska prava Valjevo“, a koji potvrđuje šta može da ostvari grupa mudrih i posvećenih građana i građanki:

ODBOR ZA LJUDSKA PRAVA VALJEVO COMMITTEE VALJEVO Valjevo, Karadordeva 117 i Dusanova 22. Tel/fax 014-233-390, 231-364, 223-045 Email: odbor@ptt.yu www.odbor.org.yu		HUMAN RIGHTS
--	--	----------------------------

Obezbeđivanje sredstava iz budžeta opštine Valjevo za finansiranje projekata lokalnih nevladinih organizacija

Početkom 2005.g. Građanske inicijative iz Beograda i Federacija nevladinih organizacija Srbije (FENS) realizovale su istraživanje o trenutnom stanju i izazovima sa kojima se civilni sektor suočava u svom radu. Prema rezultatima ovog istraživanja, finansijski položaj nevladinog sektora u Srbiji je izuzetno težak. U ukupnom finansiranju projekata udruženja građana u Srbiji međunarodne donatorske organizacije učestvuju sa 74 %, dok lokalna samouprava učestvuje sa 36 % sredstava. Jasno je da međunarodni donatori neće još dugo biti prisutni u Srbiji i da je neophodno da se uspostave snažniji mehanizmi i procedure za saradnju organizacija civilnog društva sa lokalnim donatorima. S obzirom da je biznis sektor u Srbiji trenutno poprilično nezainteresovan i nesenzibilisan za podršku civilnom sektoru, potrebno je da se deo sredstava za rad nevladinih organizacija obezbedi iz budžeta lokalnih samouprava.

Građanske inicijative iz Beograda i Federacija nevladinih organizacija Srbije (FENS) su tokom leta 2005.g. pokrenuli inicijativu za uspostavljanje saradnje sa lokalnim samoupravama, u smislu obezbeđivanja sredstava iz budžeta opština odnosno gradova. Ideja je bila da se iskoriste zakonski rokovi i mogućnosti u procesu planiranja i izrade nacrta budžeta lokalnih samouprava u Srbiji za 2006.g.

Odbor za ljudska prava Valjevo i Resurs centar Valjevo su informisali i animirali udruženja građana na teritoriji opštine Valjevo da opštinskom odeljenju za privredu, budžet i finansije dostave svoje planove aktivnosti za narednu godinu i finansijski plan za realizaciju planiranih aktivnosti. U toku izrade ovih planova, Odbor za ljudska prava Valjevo i Resurs centar Valjevo su lokalnim udruženjima građana pružili neophodnu stručnu podršku.

Paralelno sa ovim aktivnostima, Odbor za ljudska prava Valjevo i Resurs centar Valjevo su započeli razgovore sa ključnim funkcionerima lokalne samouprave. Glavna argumentacija u razgovorima sa funkcionerima opštine Valjevo je bila da se na ovakav način nastavlja proces osnaživanja međusektorske saradnje u Valjevu koji je zvanično formalizovan 2002.g. kroz potpisivanje "Protokola o saradnji lokalne samouprave i nevladinih organizacija Valjeva. Pored toga, opštinsko rukovodstvo je informisano o dosadašnjim rezultatima međusektorske saradnje i istakli da je u fokusu realizovanih međusektorskih projekata i aktivnosti uvek bilo zadovoljenje identifikovanih potreba lokalnog stanovništva. Nakon prvih sastanaka, bilo je jasno da će se u budžetu za 2006.g. naći i sredstva za finansiranje projektnih aktivnosti udruženja građana, tako da je preostalo utvrditi ukupan iznos sredstava kao i način raspodele istih. Podsećanja radi, 2003.g. je opština Valjevo u svom budžetu opredelila 600.000 dinara za finansiranje projektnih aktivnosti udruženja građana. Ova činjenica je umnogome olakšala dalji tok pregovora. Krajnji rezultat preduzetih aktivnosti je taj da je Nacrtom odluke o budžetu opštine Valjevo za 2006.g. za finansiranje projektnih aktivnosti udruženja građana opredeljeno 1.000.000,00 dinara.

Opština Valjevo je tokom marta 2006.g. raspisala konkurs za dodeljivanje sredstava za finansiranje projekata organizacija civilnog društva sa teritorije opštine Valjevo. Ukupno 23 nevladine organizacije i udruženja građana je apliciralo za opštinska sredstva. Valjevske NVO su bile u obavezi da opštinskoj komisiji dostave dokaz registraciji udruženja, kratak opis organizacije sa informacijom o prethodno realizovanim projektima, projekat kojim NVO konkuriše za dodelu sredstava, budžet projekta i preporuke. S obzirom da 6 udruženja i NVO nisu dostavili potpunu dokumentaciju u drugi krug je ušlo 17 organizacija. Imajući u vidu unapred definisane kriterijume (vrednost projekta, održivost projekta, saradnja sa lokalnom zajednicom, finansijsko učešće podnosioca projekta i veličina ciljne grupe), opštinska komisija je odlučila da podrži projekte 8 valjevskih nevladinih organizacija, i to:

Nevladina organizacija	Broj bodova	Odobrena sredstva od strane opštine Valjevo
Društvo istraživača "Vladimir Mandić – Manda"	126	170.000,00 din
Odbor za ljudska prava Valjevo	124	150.000,00 din
Foto kino klub – Valjevo	121	80.000,00 din.
Istraživačka stanica-Petnica	121	96.000,00 din
Društveno romske omladine	118	150.000,00 din
Centar za modernu edukaciju	117	150.000,00 din.
Prijatelji dece Valjeva	116	154.000,00 din
Centar za prirodne resurse "Natura"	115	50.000,00 din

02.06.2006.g. zvanično su potpisani Ugovori između nevladinih organizacija i opštine Valjevo o finansiranju odobrenih projekata. Imajući u vidu činjenicu da je lokalna samouprava spremna da i u nastupajućem periodu podržava projekte lokalnih nevladinih organizacija, Odbor za ljudska prava Valjevo i Resurs centar Valjevo će od 15.06.2006.g. započeti novi ciklus animiranja lokalnih NVO i opštinskih struktura u cilju obezbeđivanja finansijskih sredstava iz budžeta opštine Valjevo za projekte udruženja građana za narednu 2007. godinu.

Srdačan pozdrav,

Aleksandar Milijašević
Izvršni direktor

Odbor za ljudska prava Valjevo/Resurs centar Valjevo
Karađorđeva 117 (sedište), Dušanova 22, 14000 Valjevo
Tel:014/233-390, 231-364, 292-580, 292-581
Fax: 014/233-390, 231-364
Mob: 063 / 332-529
E-mail: odbor@ptt.yu acava@ptt.yu acava72@yahoo.com
Web site: www.odbor.org.yu www.nvo-valjevo.net

2.4. Ciljana publika

2.4.1. Uvod

Za uspešno javno zastupanje neophodno je prepoznati i proučiti sve pojedince i grupe koji bi mogli podržati temu, kao i one koji bi se mogli suprotstaviti i zato mi razgovaramo o **ciljanoj publici**. Ciljana publika je određena svakim zadatkom i može biti:

- **PRIMARNA** ciljana publika - osobe ili institucije koje imaju **ovlašćenja donošenja odluka** i
- **SEKUNDARNA** ciljana publika – osobe i institucije koje imaju **uticaj na donosiocje odluka**.

Kada smo odlučili da kao građani učestvujemo u odlučivanju, odnosno da utičemo na one koji donose odluke da to čine u našem najboljem interesu, važno je da se dobro obezbedimo znanjima važnim za celinu procesa. Već smo se dobro upoznali sa tim koji organi postoje u opštini, kakvi su njihovi međusobni odnosi, kako ide proces donošenja odluka. Budžet će usvojiti odbornici Skupštine opštine. Mi ćemo poštovati formu odlučivanja koja je objašnjena u delu koji se detaljno bavi budžetom, ali moramo imati na umu našu zajednicu kao celinu, ko u njoj ima **formalnu, ali i neformalnu moć**, ko su glavni učesnici procesa odlučivanja. Ovde ćemo se direktno ili indirektno obraćati **političarima, funkcionerima, stručnjacima raznih profila, privrednicima, medijima, predstavnicima političkih stranaka, možda sindikata, škola, doma zdravlja, centra za socijalni rad, predstavnicima drugih udruženja, ljudima okupljenim po mesnim zajednicima, komunalnim preduzećima...** Dugačak je spisak onih koji su vrlo zainteresovani za opštinski budžet, visine pojedinih stavki, a sigurno i za unošenje neke nove podlinije. Važno je imati na umu da su događaji i ljudi kao njihovi akteri višestruko povezani, da svako od njih pored toga što radi svoj posao, u isto vreme ima sopstvene ideje, interese, preference, prioritete, interesovanja, hobije, pasije, radosti i lične probleme...

Kada se kao građani pojavite pred političarima i funkcionerima, nemojte unapred računati da će vas dočekati raširenih ruku. Mnogi od njih će imati preča posla i strateški važne probleme pred kojima će im se vaš problem činiti malim i ne tako hitnim za rešavanje. „Naoružajte“ se **strpljenjem, argumentima i uvažavanjem**. Imajte na umu da ste ih vi birali i da imate pravo da tražite ono što je u vašem interesu i interesu zajednice u kojoj živite. Treba ih podsetiti da su se na to obavezali predizbornim obećanjima. Plaćajući različite vrste poreza kao građani dajemo svoj doprinos i za plate službenika u opštini, što nam daje pravo da očekujemo kvalitetnu uslugu. I jedni i drugi su obavezni da postupaju u skladu sa Ustavom i drugim zakonskim aktima, Statutom opštine i pravilnicima koje su sami doneli. Kao građani i mi smo svesni da „opštinarima“ nije lako da budu dobra vlast u siromašnoj zemlji, da su sredstva koja se slivaju u opštinsku kasu ograničena i nedovoljna za sve ono što treba uraditi. Upravo to je još jedan razlog više da se građani pozovu u pomoć i na saradnju u okruženju u kome će njihove potrebe i zahtevi biti poštovani, a njihovo učešće u javnim poslovima biti dobrodošlo. Stvaranje takvih odnosa i takvog okruženja nije ni jednostavan, ni lak, ni brz put, ali je dobar i koristan za sve koji žive u zajednici. Podsetite „opštinare“ da nije dovoljno da kao građani budete informisati, već da očekujete da vas redovno konsultuju, pitaju i ponovo pitaju, a da ćete onda moći neke odluke i akcije da sprovodite zajedno⁸.

Sa druge strane, veoma je važno da imate promišljen, strateški odnos prema **stručnjacima** bilo u vašoj organizaciji ili široj zajednici. Oni vam mogu pomoći, njihova kompetentnost značajna je za mnoga rešenja koja se donose u vašoj lokalnoj samoupravi. Njih će često angažovati opština, **nemojte zaboraviti da stručnjake možete angažovati i vi**. Da bi stav stručnjaka i ponuđena rešenja bila bolje zasnovana na stvarnim potrebama vaše zajednice, oni moraju čuti građane. Građani su, ipak,

⁸ U nekim opštinama u Srbiji se već praktikuju brojne forme konsultovanja građana, što je svakako bila retkost do sada.

najbolji eksperti kada je u pitanju njihov život i funkcionisanje i znaju šta je dobro za njih. Kada se ova znanja međusobno dopunjavaju, odluke su kvalitetnije.

Sve vreme javnog zastupanja imajte na umu **javnost**. Vodite računa o tome da su oko vas drugi građani uključeni u zvanične i nezvanične grupe, kao i neprofitne organizacije koje predstavljaju interese određene grupe građana ili određeni javni interes. Građani u okviru grupa često imaju vrlo različite interese i mišljenja koji mogu biti privatne prirode, ili okrenute opštoj koristi. Na primer, ako je u vašoj opštini zaposlen neko od roditelja čije dete ima neki oblik invalidnosti, njihov lični interes je da se podrži organizacija dece sa invaliditetom, ali to je u isto vreme i deo opšte koristi. U ovom slučaju njihov lični interes ničim ne umanjuje javni, društveni interes. Naprotiv, njihova lična motivacija može samo doprineti da se zajedničkim naporima opštine, institucija socijalne zaštite i NVO poveća kvalitet života dece sa invaliditetom u opštini.

2.4.2. Utvrđivanje podrške i opozicije

Za svaki zadatak javnog zastupanja treba utvrditi **primarnu i sekundarnu** ciljanu publiku i proceniti trenutni nivo njihove podrške ili opozicije, kao jedan od osnova za izbor pravca delovanja u promovisanju i postizanju promene politike. Pokrenuta tema može biti kontraverzna i izazvati jake emocije kod ljudi. Oni su tada spremni da posvete značajne resurse za odbranu svojih stavova. Bez obzira da li je opozicija umerena ili jaka, treba joj pristupiti sa uvažavanjem. Dobro poznavanje opozicije će omogućiti da se dobro pripremite za opovrgavanje suprotnih argumenata i sprečavanje njihovih nastojanja.

Još više pažnje zahteva **baza podrške**. Što je veći broj osoba i grupa koje rade na postavljenim zadacima, to su veće šanse za uspeh. Mogu se graditi koalicije sa drugim NVO, mrežama ili formalnim grupama, širiti članstvo, stvarati savezi sa komercijalnim ili privatnim sektorom i/ili stvarati podrška u javnosti. Ne smeju se zaboraviti neodlučne ili neutralne strane. Ponekad je najbolja investicija vremena i energije, usmeriti se na uveravanje uticajnih, a neutralnih, da se pridruže i javno podrže traženu promenu. Pri tome moramo imati na umu dinamiku **moći**⁹ i procese koje ona nosi sa sobom. Spomenućemo neke vrste i izvore moći, kako bismo istakli važnost razumevanja procesa koji se događaju oko nas:

- **Formalna ovlašćenja:** Moć koja proizilazi iz zvanične funkcije u strukturi koja ima privilegiju odlučivanja. Takvu moć poseduju sudije, izabrani funkcioneri, roditelji, direktori, itd;
- **Moć stručnjaka (vlasnika informacije):** Moć koja proizilazi po osnovu posedovanja stručnosti u nekoj vrlo specifičnoj oblasti, ili informacija o određenim događajima. To su ljudi koji nam mogu ukazati na različite stvari bitne za naš život: nivo radijacije u vazduhu, količinu aditiva u nekim namirnicama, kvalitet đubriva koje je n- seriji izašlo iz fabrike na tržište... Mi često ove podatke ne znamo, a ne znamo ni referentne okvire.
- **Moć veza (reference):** Moć koja proizilazi iz veza sa drugim ljudima koji imaju moć;
- **Moć izvora:** Moć koja proističe iz kontrole nad izvorima vrednosti (novac, sirovine, rad, usluge). Negativna verzija ove vrste moći je mogućnost da se

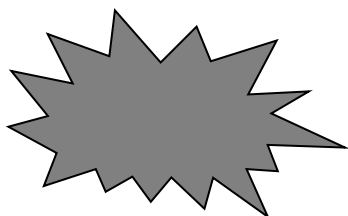
⁹ Uzećemo kao primer jednu od opštih definicija moći: Moć je sposobnost pojedinca ili grupe da ostvari sopstvene interese, čak i ako se drugi tome protive. (Entoni Gidens, sociolog)

spreči korišćenje potrebnih izvora, ili moć da se drugi prisile da eksploatišu izvore;

- **Proceduralna moć:** Moć da se kontrolišu procedure i procesi koji utiču na odluku koja se donosi. Ova moć je nezavisna od moći nad procesom odlučivanja (na primer, moć sudije u sudskoj komisiji);
- **Moć represije:** Moć da nekoga stavite u neugodnu situaciju; moć da namećete direktne sankcije;
- **Moć navike:** *Status quo* moć koja proističe iz pretpostavke da je lakše održavati trenutno stanje stvari nego ga menjati. Ova vrsta moći se često zanemaruje, a nije tako beznačajna jer je manji ili veći otpor promenama u ljudskoj prirodi. Mislite o tome, jer kada ste aktivni građanin/ka vi menjate stvari i one mogu za vašu okolinu značiti menjanje navika, a to je većini ljudi vrlo teško.
- **Moralna snaga:** Moć koja je rezultat pritiska univerzalno poštovanih vrednosti koja je u bliskoj vezi sa moći konvencija koje govore šta je dobro, a šta je pogrešno.
- **Lična moć:** Moć koja proizilazi iz potencijala ličnih kvaliteta koji daju podršku izvorima moći drugih ljudi, uključujući samouverenost, sposobnost artikulisanja ideja drugih, razumevanje situacije u kojoj se drugi nalaze, razumevanja onoga što utiče na njih, brine ih, itd.

2.4.3. Karta moći

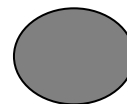
Za uočavanje i pravljenje slike o rasporedu moći u jednoj sredini, može se koristiti tehnika poznata kao „**Karta moći**“. Evo o čemu se radi i kako „teče“ njeno pravljenje. Najpre isecite simbole kao što su na slici ispod. Oni mogu biti isecani iz novina i imati različite, simbolične slike na njima. Napravite ih tako da budu različitih veličina i oblika.



izuzetna moć



osrednja moć



slaba moć

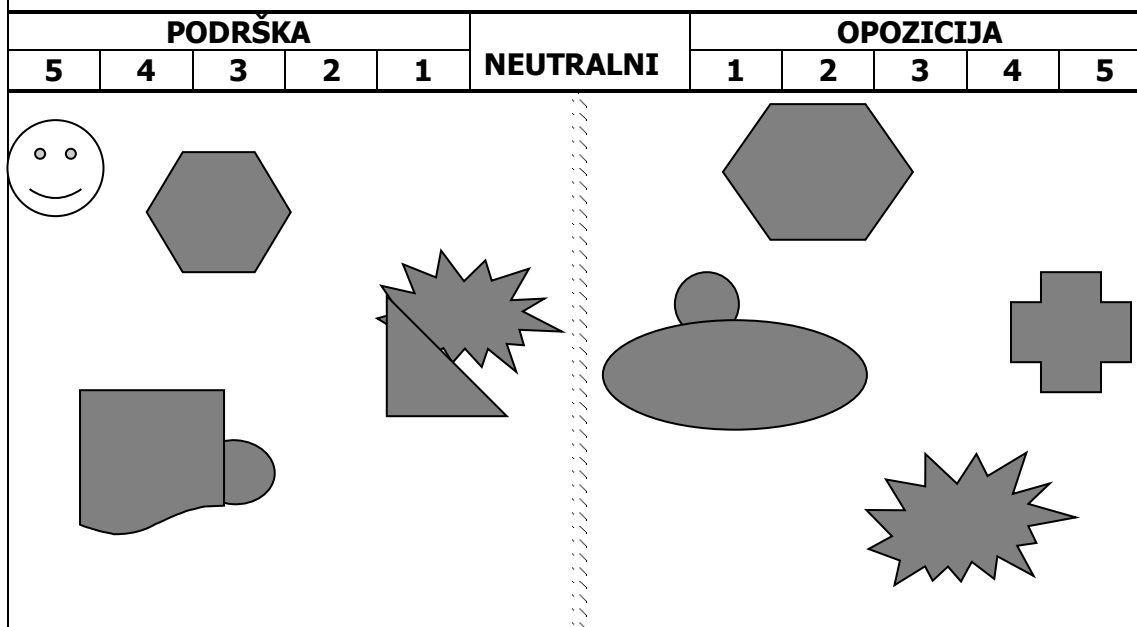
Prvi korak pri pravljenju Karte moći se odnosi na pravljenje **liste pojedinaca/ki i institucija koji imaju interes za vašu temu**. Zatim u simbol upišite: ime osobe, funkciju koju osoba obavlja, naziv institucije u kojoj radi ili za koju je vezana, ime grupe... **Veličina simbola** neka označava količinu, odnosno **stepen moći** koju institucija, pojedinac ili pojedinka imaju u vašoj sredini.

Ove simbole ćete rasporediti po velikom panou/hameru koji, na primer, može izgledati kao što je predstavljeno na sledećem crtežu:

MODEL KARTE MOĆI

Zadatak javnog zastupanja: *U narednih 12 meseci obezbediti da skupština opštine usvoji Protokol o saradnji opštine i NVO*

Donosilac tražene odluke: Skupština opštine



Učesnici naših edukacija su analizirali odnose moći u sopstvenim lokalnim sredinama koristeći se tehnikom Karta moći. Isti put možete slediti i vi. Treba zapravo, da napravite tabelu u koju ćete unositi simbole, vodeći računa da **položajem** simbola na skali oslikate **akterov odnos (podrška, neutralni ili opozicija)** prema vašoj temi javnog zastupanja. Ukoliko akter veoma **podržava** temu/zadatak, njegov simbol treba staviti na **krajnju levu ivicu** karte. Ako akter **predstavlja opoziciju**, simbol treba smestiti na **desnu stranu**. Ako su dva aktera **tesno povezana** (na primer, direktorka škole i sindikat nastavnika), simboli mogu da se **preklapaju ili dodiruju** i na taj način se predstavlja njihova međusobna povezanost. Povedite računa gde vam se nalazi primarna ciljane publika i ko je od sekundarne ciljane publike na kojem mestu, koliko su opozicija i podrška moćni i koliko uticaja može imati na donosiocce odluka.

Na osnovu analize odnosa moći opredeljujemo se i kombinujemo moguće pravce delovanja: **Vezati se za podršku, Preobratiti neodlučne, Neutralisati uticaj suprotstavljenih**. Pravljenje karte moći je uzbudljiva aktivnost i, iskustva sa naših seminara govore, da ljudi često uživaju u njoj. Važno je znati da će dobra analiza odnosa moći u vašoj lokalnoj sredini, dobra procena formalne i neformalne povezanost između institucija, grupa i pojedinaca i pojedinki biti od presudnog značaja za aktivnost javnog zagovaranja.

Kada uradite „Kartu moći“, postavite sebi dodatna pitanja koja će vam pomoći da donesete prave odluke u vezi sa vašom strategijom uticaja na ciljane publike:

- Ima li dodatnih saveznika koji pripadaju karti? Dodatnih protivnika?
- Da li karta odražava međusobnu povezanost različitih «aktera»?
- Gde se nalazi najviše moći i uticaja na ovoj karti?

- Na osnovu postojeće dinamike moći, kako biste fokusirali vaše napore javnog zagovaranja? Da li biste radili dalje na podršci, da li biste neutralizovali uticaj opozicije ili biste pokušali da ubedite «neodlučne»?

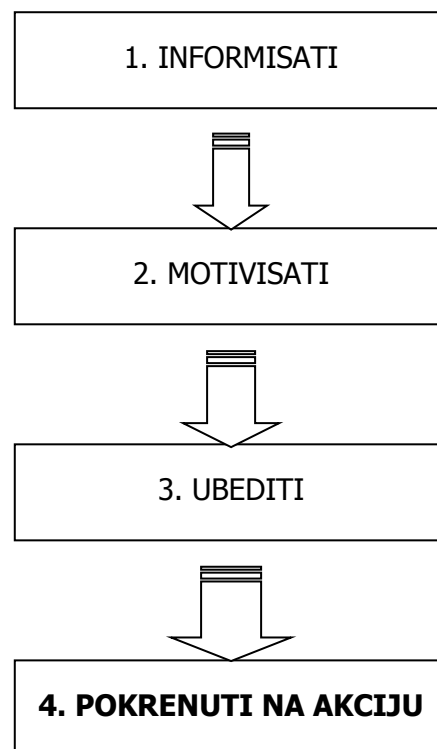
Kada krenete u odgovor na poslednje od navedenih pitanja, vi ste zakoračili u naredno poglavlje. Počeli ste da **analizirate ciljanu publiku**.

2.4.4. Analiza ciljne publike

Uspešno javno zastupanje zavisi od veštine ubeđivanja i/ili vršenja pritiska na kreatore politike da preduzmu akciju. To podrazumeva sistematsku analizu i procenu ciljne publike kao osnov za planiranje i kreiranje strategije komunikacije. Tek na osnovu prikupljenih podataka moguće je formirati poruku po meri publike i izabrati primeren kanal za njeno prenošenje. Vi odlučujete o strategiji svoje komunikacije.

Strateška komunikacija je svaka **planirana** aktivnost komunikacije koja ima za cilj da pokrene akciju kroz sledeće korake: **informisati, ubediti, motivisati i pokrenuti na akciju**.

MODEL STRATEŠKE KOMUNIKACIJE



Mnogi pokušaji javnog zastupanja se prvenstveno usmeravaju na prvi nivo – **informisanje**. Dobra strategija komunikacije podrazumeva više ciljeve i postizanje većeg uticaja. Ona teži i da **motivise** publiku da oseti nešto u vezi sa pokrenutim pitanjem, da je **ubedi** da usvoji određenu poziciju u odnosu na temu i treba da je **pokrene da preduzme neku akciju**.

Ključni element strateške komunikacije je razumeti dobro publiku, sagledati temu iz njene perspektive i prepoznati šta bi ih moglo motivisati da pruže podršku. Ovo je možda najveći izazov – sposobnost da se stavite u "cipele vaše publike" i da vidite kakve će koristiti oni imati zato što podržavaju temu. Razmišljajte i o potencijalnim rizicima i dobitima ili prednostima sa kojima će se suočiti ciljana publika ukoliko udruži snage sa

vama. Za dobro predviđanje faktora koji bi mogli doprineti angažovanju pojedinaca i grupa treba prikupiti dovoljno podataka o njima i napraviti analizu¹⁰.

Pred vama je i zadatak kako da mobilišete svoju lokalnu zajednicu da dobijete podršku, za promenu postojeće politike ili rešavanje određenog problema. U ovom slučaju to će, pre svega, biti članovi nevladinih organizacija i korisnici njihovih usluga, dakle ljude koji su pogođeni problemom i zabrinuti da li će lokalna samouprava podržati rad nevladinih organizacija. Naravno da treba da računate i na porodice korisnika usluga, njihove prijatelje, ljude koji su aktivni u sredini i razumeju zbog čega je za razvoj zajednice i demokratsku praksu značajno da civilni sektor postoji. Da bi vas šira zajednica podržavala, ljudi moraju biti upoznati sa problemom i svesni njegove važnosti, treba da su spremni da se zalažu za promene, ali i da vide jasno ostvarivu alternativu koju vi zagovarate, kao i načine koji do nje vode. Treba da budete spremni da se sastajete sa ovim ljudima, da ih informišete o koracima koji ste napravili, o tome ko vam se pridružio, kako napredujete...

Verovatnoća da ćete izvršiti željeni uticaj na javnost, te na primarnu i sekundarnu ciljanu publiku, biće mnogo veća ako je kontinuirano **informišete** o svom uspešnom radu i stalno ukazujete na **značaj rada vaše organizacije za lokalnu sredinu**. NVO i pojedinci koji uživaju **poštovanje** svoje sredine lakše će obezbediti podršku za svoje ideje nego i najdobronamerniji anonimni aktivista ili tek nastala grupa.

Analiza ciljane publike traži strateško razmišljanje. Ne zaboravite da mi uvek govorimo o **ljudima** zato što odluke u institucijama donose nosioci funkcija, a oni su samo ljudi. Uključite njihova imena na kartu moći. Kad god je moguće odaberite više osoba koje pripadaju primarnoj ciljanoj publici da biste lakše obezbedili donošenje odluke. Ono što smo saznali iz postupka za donošenje budžeta u lokalnoj samoupravi govori da vi možete napraviti plan o pridobijanju podrške predsednika opštine, ali i članova opštinskog veća, odbornika... Ako znate da je supruga člana opštinskog veća volonterka na SOS telefonu za žene i decu žrtve nasilja, ona je sigurno na vašoj karti moći u delu koji označava podršku. Iskoristite tu mogućnost. Možda imate nedoumicu da li da razgovarate sa predstavnicima opozicije u lokalnoj skupštini jer znate da su deca nekolicine od njih aktivisti omladinske organizacije. Otvarajte mogućnosti, razgovarajte međusobno o njima i birajte najbolja rešenja.

2.5. Poruka javnog zastupanja

2.5.1. Karakteristike poruke

Ključni princip komunikacijske strategije javnog zastupanja je **formiranje poruke prema interesima ciljane publike**. Poruka treba da ih ubedi da pruže podršku pokrenutoj temi. Da bi poruka uspešno doprla do onih kojima je namenjena i postigla željene efekte treba da ima određene **karakteristike**:

- Kratka, precizna, jasna
- Jednostavna i laka za pamćenje
- Definisana primerenim jezikom
- Sadržaj prilagođen načinu prenošenja
- Ton i jezik obraćanja su u skladu sa porukom (ozbiljan, smešan, duhovit...)

¹⁰ Obrazac koji će vam pomoći u ovim nastojanjima se nalazi u Aneksu 3.2.

Kada šalžete poruku definisanu u skladu sa najboljim karakteristikama, povedite računa da govornik ili pošiljalac poruke budu osobe sa kredibilitetom.

Ključni **elementi** u kreiranju dobre poruke su:

1. Sadržaj

Sadržaj je centralna ideja poruke. On predstavlja odgovor na nekoliko pitanja: Koja je glavna poenta koju vašom porukom želite da prenesete? Koja je to osnovna ideja za koju se nadate da će publika prihvatiti iz vaše poruke? Šta zapravo hoćete da postignete traženom promenom?

2. Jezik

Jezik se odnosi na reči koje ste odabrali da biste preneli vašu poruku. Da li je izbor reči jasan, ili se može desiti da ga različite publike različito interpretiraju? Da li je jezik odgovarajući za vašu ciljanu publiku? Očigledno je da ćete koristiti različit jezik kada hoćete da pridobijete univerzitetske profesore ili kada komunicirate sa grupom mladih ljudi.

3. Pošiljalac/izvor

Pošiljalac ili izvor je osoba koja saopštava poruku. Da li je pošiljalac osoba koja uliva poverenje vašoj ciljanoj publici? Da li je moguće, kao pošiljaoc poruke, uključiti predstavnike zajednice na koju će uticati promena politike? Na primer, možete li pozvati lidera zajednice da vam se pridruži na sastanku sa donosiocima odluke?

4. Vreme i mesto

Kada i gde ćete saopštiti vašu poruku javnog zastupanja? Da li je možda u toku izborna kampanja zbog koje bi kreatori politike mogli lakše nego inače da prihvate vašu poruku? Da li se odvijaju neki politički događaji sa kojima možete da se povežete da biste obezbedili više pažnje vašoj temi? Neke grupe javnog zastupanja povezuju svoje strategije komunikacije sa događajima kao što su Dan žena ili Svetski dan za borbu protiv SIDE. Sa druge strane, vodite računa da poruku ne pošaljete u vreme kada zbog nekih drugih veoma važnih događaja ona može proći nezapaženo.

5. Format/mediji

Formati ili mediji su **kanali komunikacije** koje koristite za prenošenje poruke, a koji su najdelotvorniji za vaše nastojanje da dođete do vaše publike. To mogu biti:

- Sastanci licem u lice
- Plakati, leci
- TV, radio ili bilbord reklama
- Potpisivanje peticije
- Skupovi na otvorenom prostoru
- Javni protesti
- Debate
- Saopštenja za javnost
- Konferencije za medije
- Politički forumi
- Tribine
- Brošure
- Pisma

Odabir načina na koji ćete preneti poruku zavisi od same poruke, podrške koju imate, ali i od vaše inovativnosti i maštovitosti. Konačna odluka o izboru formata za prenošenje poruke zavisi od nekoliko faktora, kao što su:

Trošak/Cena

Masovni mediji kao što su radio ili TV mogu biti skupi. Grupa za javno zagovaranje može da potraži besplatne ili jeftinije mogućnosti za korišćenje masovnih medija.

Rizik

Rizik je element koji odvaja javno zagovaranje od rada na IOK ili PR. Kada NVO ili mreža izađe javno sa temom javnog zagovaranja - posebno ako je ona kontroverzna- uvek postoji šansa da njena reputacija bude ugrožena. Pojedine taktike javnog zagovaranja iziskuju više rizika od nekih drugih. Javne debate i forumi uživo koji bacaju svetlo na obe strane teme se mogu pretvoriti u konfliktne događaje. I pored toga, rizik može da se umanjí brižnim planiranjem, izborom govornika, vežbanjem, pripremom, itd.

Vidljivost

Možda neka slavna ličnost ili neki zvaničnik visokog ranga želi da poseti vaš projekat. Ovo može da obezbedi odličnu priliku da privučete i druge prenosiocce poruka da vas posete i da promovišu određeni zadatak javnog zagovaranja.

Da bismo bili sigurni da će suština poruke biti prenetá javnosti i/ili donosiocima odluka u ograničenom vremenskom periodu (emitovanje na radiju ili TV, citat u štampi, kratki susret sa ciljanom publikom) treba je primereno kreirati. Ispitivanja su pokazala da pri **ubeđivanju** ljudi da promene mišljenje o nekom pitanju, najveći uticaj imaju:

- **Izvor od poverenja**
- **Ubedljivi podaci**
- **Priča sa nečijim ličnim iskustvom**

2.5.2. Kreiranje poruke od jednog minuta

Na spomenutim principima je zasnovana "**Poruka od jednog minuta**". Kada konstruišete ili krojite poruku za TV nastup ili intervju za novine, ovaj jednostavan model koji sadrži **četiri elementa** će pomoći govorniku da se fokusira:

1. Izjava

Ovo je centralna ideja poruke. U nekoliko jasnih rečenica, zagovarači bi trebalo da prezentuju «suštinu» njegove/njene poruke.

2. Dokaz

Podržava izjavu ili centralnu ideju sa nekim činjenicama. Govornik treba da koristi podatke koje će publika razumeti.

3. Primer

Nakon što je obezbedio činjenice, govornik treba da doda ljudsko lice celoj priči. Korišćenje anegdota koja se bazira na nečijem ličnom iskustvu, personalizuje činjenice i podatke.

4. Poziv na akciju

U ovom delu mi želimo da **pokrenemo kreatora politike na akciju**. Na kraju poruke, govornik treba jasno da ukaže na to šta publika može da uradi da bi promenila situaciju. Šta god da je zadatak javnog zagovaranja, on mora biti jasno predstavljen ciljanoj publici kao **poziv na akciju**!

Sledi primer američke grupe za javno zagovaranje koja se bavi problemom nasilja u porodici:

Izjava

Porodično nasilje nad ženama mora da se zaustavi. Nasilje protiv žena je dugo bilo tolerisano a žene su patile u tišini. Ozbiljnost i obim problema su bili ignorisani.

Dokaz

U SAD, svakog osmog sekunda jedna žena je fizički maltretirana, a svakog šestog minuta jedna žena je silovana. Prema izveštaju Pravosudnog komiteta američkog Senata iz 1992. godine, u SAD je maltretiranje u braku uobičajnije nego li automobilske nesreće, pljačke, i smrti izazvane rakom, zajedno.

Primer

Naša NVO je podržavala ženu po imenu Marija. Pre godinu dana, Marija je bila podjednako uspešna i u ulozi majke i u svojoj karijeri. Počela je da se zabavlja sa partnerom koji ju je maltretirao i njen život više nije bio isti. Marija je nedavno izgubila posao zbog propusta u radu, a njena deca su kažnjena u školi zbog agresije i lošeg ponašanja. Marija je samo jedna od ilustracija široko rasprostranjenih efekata porodičnog nasilja.

Poziv na akciju

Tražimo od Ministarstva zdravlja da finansijski podrži uspostavljanje sos-telefona za žrtve porodičnog nasilja.

Sledi primer sa naših seminara:

Poruka namenjena predsedniku opštine, njegovom zameniku i šefovima odborničkih grupa u opštini, koju su sačinili predstavnici/ce 13 organizacija, izgleda ovako:

Izjava: Zbog neopravdane i neodgovarajuće raspodele budžetskih sredstava planiranih za NVO u opštini, mnoge NVO nemaju osnovne uslove i sredstva za rad.

Dokaz: U tekućoj, 2005. godini, Skupština opštine je donela odluku o finansiranju NVO iz budžeta opštine u iznosu od 70 miliona dinara. Od toga je, bez javnog konkursa, samo 8 miliona dinara pripalo nekim NVO u opštini, a čak 18.000.000 je otišlo sportskim organizacijama.

Primer: U protekloj godini 14 NVO predlagača radilo je sa preko 3.000 korisnika u oblasti socijalnih usluga i obrazovanja. Zahvaljujući našim aktivnostima, 150 osoba iz udruženja osoba sa invaliditetom je uspešno završilo obuku za rad na računarima, preko 1.000 žena je obučeno da započne vlastiti biznis, 950 starih lica je redovno dobijalo pomoć u kući organizovanu od strane naših volonterskih službi, preko 1.000 dece i mladih su kreativno provodili svoje slobodno vreme.

Poziv na akciju: Pozivamo Vas da kao jedan od predlagača budžeta, otvorite u okviru budžeta podliniju 481/1 preko koje će se dotirati sredstva NVO u opštini, putem javnog konkursa i u skladu sa unapred definisanim kriterijumima.

Podsećamo, jako je važno da prilikom „krojenja“ vaše poruke vodite računa o publici na koju želite da utičete. To praktično znači da ćete često isti ili sličan sadržaj, morati prikazati na različite načine odnosno da ćete ga prilagoditi onima kojima je tekst poruke namenjen.

Radni list koji vam može pomoći prilikom razvijanja poruke, nalazi se u Aneksu 3.3. Praktični saveti u vezi sa pripremom izjave koju možete prilagoditi različitim situacijama, nalaze se u Aneksu 3.11. priručnika, Kartica javnog zastupanja broj 2, dok su praktični saveti za pisanje i održavanje prezentacija kojima planirate da prenesete svoje poruke, dati u Kartici javnog zastupanja broj 5.

2.6. Kanali komunikacije

Formiranjem poruke namenjene posebnim ciljnim grupama obavili ste važan deo posla. Sada predstoji pravljenje strategije vezane za kanale komunikacije. Pred vama je zadatak da prilagođenu poruku šaljete na više adresa: donosiocima odluka, njihovim saradnicima, vašim korisnicima, široj javnosti... U odnosu na to ćete birati i način prenošenja ove poruke. U delu ovog priručnika koji se odnosi na elemente poruke navedeni su neki mogući načini prenošenja poruke: sastanci licem u lice, plakati, leci, TV, radio, bilbord reklama, potpisivanje peticije, ulične predstave, izložbe, javni protesti, debate, saopštenja za javnost, konferencije za medije, politički forumi, tribine, brošure, pisma, itd.

2.6.1. Mediji kao saveznici

Veština komunikacije sa medijima predstavljaće ključ vašeg uspeha. To je put kojim poruku šaljete ka primarnoj, ali i ka sekundarnoj ciljanoj publici, budućim koalicionim partnerima, kako organizacijama, tako i pojedincima i pojedinkama. Mediji će stići i na mesta do kojih vi ne možete. Njih će čuti i oni koji ne odgovaraju na vaše telefonske i ine pozive, oni će komunicirati sa ljudima u njihovim domovima. Mediji će informisati o problemima koji predstavljaju osnov vaše kampanje javnog zagovaranja, oni će uticati na oblikovanje percepcije problema u javnosti, promovisati vašu koaliciju, vršiti pritisak na donosiocima odluka, motivisati javnost, pojedine eksperte, poznate sportiste, glumce, političare i druge ljude da vam se pridruže ili vas podrže, dati vam na uvid šta javnost misli o onome što zagovarate. Sve ovo može se odvijati i na vašu štetu, ako medije ne zadobijete kao saveznike.

Vi zagovarate interese NVO u lokalnoj sredini. Znači, najvažnije je da znate koje su novine najčitanije u vašem okruženju, koja se radio stanica sluša, da li primat ima lokalna ili nacionalna ili neka treća TV. I ne samo to, važno je da znate kako se zapravo informišu vaši sugrađani. Već spomenuto istraživanje SKGO kaže da se 56% građana o događajima u opštini informiše posredstvom lokalne televizije. Drugi najčešći izvor informacija su komšije i prijatelji (četvrtina ispitanika), samo jedan odsto manje informiše se iz novina, a 18% njih posredstvom radija. Ti podaci vam mogu biti polazna osnova za analizu situacije u vašoj opštini. Morate doći do informacija o televizijama i programima koji prate vaši sugrađani, odakle se informišu, koju vrstu emisija najviše prate, kakva je raspoređenost gledanja ili slušanja u toku dana, sedmice, šta se prati vikendom, koje novine se čitaju, kako ova slika radi kada se gleda starosna struktura stanovnika vaše lokalne zajednice? Nije teško saznati koliko se i koje novine kupuju u vašem okruženju, da li se ljudi odlučuju za dnevnu štampu ili periodiku, kako se kotira lokalni list. Ovo malo istraživanje će vam odneti vreme, ali ćete kasnije uštedeti i vreme i novac, koristeći najefektivnije medije. Valja znati da je radio

dosta izgubio na značaju poslednjih dvadeset godina prošlog veka i on se koristi najčešće za slušanje muzike. Ipak, on može imati značaj, ako dobro prostudirate način na koji biste mogli da plasirate svoju poruku. Neki ljudi smatraju radio najnezavisnijim medijem. Ukratko, već kada definišete ciljeve zagovaranja, počnite da razmišljate o strategiji plasiranja vaše poruke. U protivnom može se desiti da vas mediji ne pokrivaju ili čak plasiraju poluinformacije i dezinformacije. Setite se da strategija koju pravite zavisi od prirodne javnog zastupanja, odnosno prouke koju šaljete, medijske pokrivenosti vaše opštine, publike do koje želite stići, medija koji su vam dostupni, ali i umešnosti ljudi unutar vaše koalicije da izgrade dobre odnose sa novinarima.

U Aneksu 3.1. ovog Priručnika se nalaze Kartice javnog zastupanja 6. i 7, koje detaljno opisuju na koji način treba da komunicirate sa medijima, prvenstveno kada dajete intervju odnosno kada pripremate saopštenje za štampu.

2.6.2. Lobiranje

Veliki broj aktivista NVO sa kojima smo radili imao je otpor i pri samoj pomisli da bi trebalo da se bave „nečim kao što je lobiranje“. Otpor je lako razumeti imajući na umu da najveći broj ljudi u Srbiji ovu aktivnost vezuje za korupciju, finansijske mahinacije, interese velikih i moćnih koji, zahvaljujući netransparentnim dogovorima sa onima koji odlučuju, mogu da ih ostvare i postanu još bogatiji i moćniji. Neki od naših učesnika/ca definisali su lobiranje maglovitom igrom između politike i biznisa, u kojoj građani gube. Evo interesantnih asocijacija aktivista NVO na reč lobiranje: *pridobijanje podrške, za postizanje cilja, korišćenje uticajnih ljudi za ostvarivanje cilja, stvaranje mreža za postizanje cilja, jačanje uticaja, profesionalno lobiranje, „vući za rukav“, „preko veze“, dogovarati se u tajnosti, raditi nešto što je u ličnom interesu bez očiju javnosti...*

Lobiranje se u našoj kulturi, dakle, često tumači kao varanje i protivzakonito delovanje. Gotovo da nema građanina/ke iole zainteresovanog za ono što se događa u lokalnoj zajednici i širem okruženju, koji neće navesti sijaset primera da bi ilustrovali ovakav stav. Koliko se samo spominju: antihaški lobi, uvoznički lobi, šećerni lobi...

Bez namere da osporimo bilo koje od ovih iskustva ili negiramo činjenice kojima se otpor lobiranju podupire, u narednom delu priručnika, pokušaćemo da ukažemo na drugu stranu ovog procesa i pozabavićemo se lobiranjem kao legitimnim sredstvom u procesu širenja demokratske prakse i podsticanja građanskog aktivizma.

Reč „lobiranje“ se različito tumači, kao i samo javno zastupanje (zagovaranje). Mi smo pronašli nekoliko definicija. Tako na primer, Svetska banka definiše „lobiranje“ kao „proces pokušaja da se utiče na kreatore politike u korist neke posebne stvari/svrhe“. U Americi se često „lobiranje“ vrlo usko tumači „kao prezentovanje slučaja za ili protiv određenog zakona (ili njegovog dela), i zahtev da zakonodavac glasa na određeni način. U Americi postoje određena ograničenja za nevladine organizacije po pitanju lobiranja i to je regulisano posebnim zakonom. Pored ovog, postoji i „lokalno lobiranje“ (grassroots lobbying) koje se definiše kao iznošenje stava u javnosti po pitanju određenog zakonodavnog predloga, zahtev upućen javnosti da utiče na zakonodavca da podrži iznesen stav. I ova oblast je posebno regulisana zakonom.

Lobiranje je, jednostavno rečeno, **format za direktno prenošenje poruke** (u pisanom obliku ili „licem u lice“). U direktnom kontaktu mi pokušavamo da uverimo onoga ko je na poziciji moći da treba da postupi na određeni način, želimo da pridobijemo političkog aktera „za našu stvar“. Ali, mi sada govorimo o **uticanju na**

moćne radi javnog interesa, o pritisku koji se vrši da bi oni koji su na marginama društva dobili svoj glas. Govorimo o uticaju na donosiocima odluka da podrže one koji svoje delovanje artikuliraju u okviru pravnog sistema, ali izvan državnih institucija i faktičkih finansijskih i inih centara moći. U ovom priručniku govorimo o okviru javnog zastupanja na lokalnom nivou i pristup lobiranju će biti time određen.

Iz dela priručnika koji se odnosi na opštinski budžet jasno se vidi na koje su pozicije u opštini usmereni naši naponi lobiranja: predsednik opštine, njegov zamenik, članovi opštinskog veća, predsednik skupštine, odbornici, sekretar opštine, načelnik ili načelnica dela opštine koji je opisom poslova vezan za definisanje budžeta. Važno je imati na umu zašto i kada vi hoćete da lobirate određenu osobu iz opštine koja učestvuje u odlučivanje o budžetu opštine. To će biti u slučaju kada znate da se ta osoba dvoumi u vezi sa onim što je vaš cilj, kada mislite da bi iznošenje nekih podataka i činjenica koje on/ona ne znaju usmerilo čitav proces ka pozitivnim ishodima, kada znate da neki drugi ljudi lobiraju protivno vašem cilju, u vreme kada znate da se priprema odluka, a vi skrećete pažnju na argumente koji je podržavaju. Razmislimo malo o navedenim momentima i razlozima za lobiranje. Na primer, ako imate pouzdanu informaciju da se predsednik opštine lomi u vezi sa odlukom o odvajanju dela budžeta za NVO, jer intimno misli da to ne treba uraditi, ali na sastancima sa drugim predsednicima opština čuje da veliki broj njih radi na tome, a da su neke opštine već razvile saradnju sa nevladinim organizacijama, onda vi pred njega izlazite sa argumentacijom, na primer, o tome šta su već lokalne NVO uradile da bi olakšale život u romskim naseljima. To je problem koji i njega muči.

Još jedanput se podsetite na procedure, formalna ovlašćenja i odgovornosti, ali imajte na umu i neformalne procese koji su važni za funkcionisanje vaše lokalne samouprave. Pošaljite pismo i objasnite zašto želite sastanak, a nakon toga pozovite telefonom. Ako se desi da na sastanak ne dođe ciljana osoba već neko od saradnika, ponašajte se kao da sedite sa donosiocem odluke. Ako je predsednik opštine odlučio da se sretne sa vama, vodite računa o vremenu. Dobro je da znate koliko će sastanak trajati, da biste mogli da ga isplanirate kako treba. Odredite svrhu sastanka, a ako ide više vas, neka budu jasne uloge i tema o kojoj će svako govoriti. Budite kratki i jasni. Iako je preporučljivo radi stvaranja dobre atmosfere, neformalno ćaskanje na početku susreta ne sme trajati predugo. Vi imate cilj. Slušajte pažljivo sagovornika i pokušajte da prepoznate naznake koje bi vam govorele više nego što već znate o njegovim stavovima. Čovek pred vama jeste predsednik opštine, ali nemojte dopustiti da on govori sve vreme, važno je da čuje vašu priču, a mora mu biti jasna korist koju ima od podržavanja vašeg predloga. Ova korist može se ogledati, na primer, u tome što lokalna javnost može predsednika opštine videti kao čoveka koji je spreman da podrži aktivnosti koje nose dobrobit zajednici. Primera radi, ako nevladine organizacije u Boru rade mnogo na rešavanju problema omladine, starih, žena, dece, njihovim ljudskim pravima, onda predsednik opštine zna da će se ovim radom neki problemi rešiti, a neki ublažiti. Važno je da i Bor kao lokalna zajednica vidi kako i koliko NVO rade u njenu korist i doprinose kvalitetu života pobrojanih ciljnih grupa. U protivnom, svi naponi su uzaludni. I još nešto, pre polaska na dogovoreni sastanak razmislite zašto je neko od opština odlučio da se sastane sa vama i pregovara, kako vaš predlog izgleda toj osobi. Pripremite i rezervni plan za slučaj da vaše ideje budu odbijene. Ako pokaže dobru volju ponudite da pojedinci iz vaše koalicije budu izvor informacija za one koji će raditi na predlogu odluke o budžetu i predlogu odluke o komisiji koja će utvrditi kriterijume za dodelu i praćenje donacija. Predstavnici NVO sektora su tamo neophodni. Potrudite se da ovim susretom obezbedite mogućnost dalje komunikacije. I zahvalite se nakon susreta.

Nisu svi ljudi predodređeni za lobiste. Njihova uspešnost će biti određena sposobnošću dobrog komuniciranja čije su glavne odlike: znati slušati i znati govoriti, a nekada i pisati. U osnovi, ipak, stoji dobro poznavanje procedura donošenja odluka i načina funkcionisanja lokalne samouprave, ali i odličnog poznavanja pulsa lokalne sredine, pa i širih prilika. Nemojte zaboraviti da vaša zajednica ne postoji u izolovanom svetu, ona je deo šireg okruženja koje na nju utiče i na koje ona vrši uticaj. Nužno je naoružati se strpljenjem, pregovaračkim veštinama i znanjem kako o sistemu lokalne samouprave, tako i o problemu koji zagovarate. Argumentacija vezana za neophodnost finansiranja nevladinih organizacija iz opštinskog budžeta mora biti odlično pripremljena unapred.

Priprema argumenata se odnosi i na razloge da se formira posebno telo/komisija čiji bi mandat podrazumevao i pravila i procedure za dodeljivanje sredstava, ali i načine da se prati trošenje i ocenjuje uspešnost projekata za koje su odvojena sredstva.

Argumentacija koju možete da koristite prilikom lobiranja i javnog zastupanja za finansiranje NVO iz budžeta opštine:

- NVO rade na promociji ljudskih prava i razvoj demokratije
- NVO daju značajan doprinos edukaciji stanovništva (pravo na izražavanje i sloboda govora)
- Lokalne NVO se bave rešavanjem ekoloških problema u našoj urbanoj sredini
- NVO pomažu deci ometenoj u razvoju, deci sa oštećenim sluhom, kao i deci, mladima i odraslima sa ostalim vrstama telesnog, senzornog i mentalnog invaliditeta.
- NVO se jedine bave negovanjem tradicije
- Postoje finansijske mogućnosti za finansiranje NVO
- Postoje pozitivna iskustva drugih opština u finansiranju NVO
- NVO se brinu o građanima i o njihovim interesima
- Finansiranjem NVO iz budžeta opštine bi došlo do bolje saradnje između lokalne samouprave i NVO, uočavanje problema i rešavanje problema u korist građana
- Lakše i efikasnije bi se realizovalo ono što je obećano građanima
- NVO se bave pružanjem pomoći u smislu zdravstvenog informisanja mladih
- NVO pružaju pomoć u stručnom osposobljavanju
- NVO rade na razvijanju svesti o društveno-korisnom i humanitarnom radu
- NVO nepristrasno pomažu finansiranje najprioritetnijih projekata - rade na rešavanju najprioritetnijih problema u opštini
- NVO su neopterećene partijskom pripadnošću
- Krajnji cilj NVO je demokratizacija društva i unapredjenje uslova života
- NVO su važne jer predstavljaju dopunu rada javnih institucija
- Ako hoćemo u Evropu, moramo raditi na razvijanju civilnog društva
- Zbog značaja koje NVO imaju za život ljudi u opštini, treba obezbediti sredstva u opštinskom budžetu za njihove projekte
- NVO podstiču aktivizam građana

Lobirati možemo **pisanim putem i usmeno**. Koje god da koristimo, značajno je da donosiocima odluka „gura“ ka rešenjima koja će obezbediti ispunjenje ciljeva i zadataka našeg javnog zastupanja.

Ako ćete lobirati pisanim putem, također morate voditi računa o nekim pravilima. Pre svega, **pišite na memorandumu organizacije odnosno koalicije, adresirajte na onoga kome je poruka zaista namenjena, obratite se na pristojan način i sa uvažavanjem**. Već prvi redovi treba da govore o razlogu zbog kojeg pišete pismo, a zatim kratko obrazložite svoje viđenje problema i alternative koje sagledavate. Ponudite svoj pogled na čitavu stvar, a potkrepite to ciframa koje govore o broju ljudi koji bi imali korist, i isto tako o broju onih koji bi bili pogođeni negativnim ishodom. Pripremljenu poruku prenesite na najuspešniji način.

Saveti za uspešno lobiranje:

- Odaberite osobu koju krasi osobine dobrog pregovarača
- Pre susreta se sastanite sa članovima koalicije i izlistajte dodatne informacije. Iskoristite priliku da se dogovorite o ključnim stavovima koje će izneti osoba koja ide na sastanak.
- Dogovorite se o mogućnosti da neko iz vaše koalicije uđe u odbor ili komisiju koja će imati svoju ulogu u procesu odlučivanja, ali dobro odmerite situaciju da ne biste postali pokriće i da vaš predstavnik ne dobije samo simboličnu ulogu
- Pokušajte da „uđete u cipele“ onoga sa kim ćete razgovarati, zamislite kako problem izgleda iz njegove ili njene perspektive, zašto bi vas podržali, a koji su razlozi da vas odbiju. Pokušajte da ceo razgovor „odglumite“ tako što će neko igrati ulogu vašeg budućeg sagovornika.
- Vi ste bliže cilju ako je neko iz vaše sekundarne ciljane publike već razgovarao sa osobom koja će biti vaš sagovornik. Time postaje jasno da niste usamljeni i da imate istomišljenike.
- Povedite osobu koja je lično pogođena problemom koji rešavate, priča dobija ljudski lik.
- Sastanak počnite sa onim oko čega nema nikakvog spora između vas i vašeg sagovornika, zatim navedite razloge zbog kojih ste hteli ovaj sastanak, i pri tome budite pozitivni i prijatni.
- Nastojte da znate više od vašeg sagovornika, pokažite da poznajete materiju. Ako vidite da je vaš sagovornik znalac, nemojte se obeshrabriti već ga pohvalite.
- Pokažite entuzijazam, možda će se bar deo preneti na sagovornika/cu.
- Tokom sastanka usmeravajte diskusiju prema vašem izabranom cilju u meri u kojoj je to moguće.
- Trudite se da ne dajete lažne i zbunjujuće informacije jer vas to može koštati u budućnosti.
- Očekujte neslaganje i sukobe, i prethodno pripremite reakcije na to. Pokušajte da vas ne izbace iz takta neumesnim argumentima i irelevantnim informacijama.
- Istražite alternative sugerišući hipotetske situacije i u svetlu ovih pokušajte naći rešenje. Morate znati do koje tačke možete ići u pravljenu kompromisa.
- Potvrdite još jednom odluku do kojih se dođe i dogovorite se o tome šta treba da se desi nakon toga.

Praktični saveti za uspešno lobiranje i sastanke bazirani na iskustvu koalicija javnog zastupanja dati su u Aneksu 3.1.. priručnika, Kartica javnog zastupanja broj 4.

2.7. Stvaranje koalicija

2.7.1. Šta su "mreže" i "koalicije"?

Izrazi "mreža" i "koalicija" u upotrebi često imaju isto značenje, ali mogu da označavaju dva različita oblika udruživanja. Zbog jasnoće, pod "mrežom" podrazumevamo grupu pojedinaca, više grupa ili institucija koje razmenjuju informacije i/ili usluge. Kod stvaranja mreža naglasak je na **razmeni**. Povezivanje u mreže može da se vrši zvaničnim putem, učlanjivanjem organizacija u mrežu koja funkcioniše na određeno vreme, ili nezvanično, kada jednoj NVO trebaju usluge drugih organizacija ili kada žele da razmenjuju informacije, na primer, u slučaju protivzakonitog hapšenja.

"Koalicija" je savez u koji organizacije ulaze da bi zajednički delovale. I koalicije mogu da razmenjuju informacije i usluge, ali naglasak je na **delovanju**. Njih stvaraju organizacije koje zaključče da bi zajedno sa drugim organizacijama koje su zainteresovane za rešavanje nekog pitanja više uradile, nego što bi svaka od njih posebno. Grupe koje stvaraju koaliciju često se upoznaju kroz raniju nezvaničnu saradnju ili kroz mrežu. Koalicija može da bude **ad hoc** i **privremena**, stvorena radi zajedničkog vođenja neke kampanje, ili **trajna**, tako da bude na raspolaganju organizacijama u njenom sastavu kad god se pojavi potreba. Koalicija može da se osnuje iznenada, u nekom kritičnom trenutku. To se u Srbiji dogodilo 1999. godine formiranjem YU Akcije u koju su se udružile nevladine organizacije iz čitave Srbije, sindikat Nezavisnost i neki ugledni i poznati pojedinci i pojedinke. Koalicija je funkcionisala neko vreme, a nastala je kao izraz potrebe da se aktivisti zaštite od samovolje autoritarnog režima slobodana Miloševića, da se obezbedi slobodan protok informacija i očuva demokratsko jezgro civilnog sektora nužno za demokratske promene u Srbiji. Po prestanku bombardovanja, koalicija je prestala sa radom, ali je jedan njen deo bio osnova „Saveza za promene“.

U Srbiji je 1998. godine funkcionisala i Ad hoc koalicija, kao grupa NVO koja je postavila sebi cilj da se na Dan ljudskih prava te godine, 40 godina usvanja Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima u Srbiji obeleži na dostojan način. Jedna od najvećih koalicija nevladinih organizacija u Srbiji je bila **IZLAZ 2000**, kada su se NVO međusobno povezale u želji da podstaknu građane i građanke Srbije da izađu na izbore. Trenutno funkcionise više koalicija, a možemo spomenuti neke: Koalicija za slobodan pristup informacijama, Koalicija mladih Srbije, Srbija bez siromaštva, Grupa 8, Liga za dekadu Roma...

Mi duboko verujemo u neophodnost i efikasnost zajedničkog rada i umrežavanja, i zato su Građanske inicijative već godinama deo domaćih i međunarodnih mreža i koalicija. Najbolji primer koji to pokazuje je činjenica da su Građanske inicijative inicirale osnivanje **FeNS (Federacije NVO Srbije)** pre svega da bi kroz zajedničko zastupanje pospešila donošenje Zakona o nevladinim organizacijama. FENS je pokazao svoju efikasnost i opravdao svoje postojanje činjenicom da je u saradnji sa Ministarstvom za državnu upravu i lokalnu samoupravu napisan predlog zakona o NVO. Građanske inicijative su i članica **Koalicije mladih Srbije** koja zagovara donošenje politike za mlade u Republici, kako bi se poboljšao položaj i status mladih ljudi u Srbiji. Svojim aktivnostima u više od 30 gradova i opština one su doprinele da se građani upoznaju sa sadržajem Evropske povelje o lokalnoj samoupravi čak i pre 2000. godine i to je bio jedan od načina da se utaba put ka Zakonu o lokalnoj samoupravi. Građanske Inicijative su i članica koalicije koja se zalagala za donošenje, a potom i primenu Zakona o dostupnosti informacija, kao i Grupe 8 NVO koja se bavi osetljivim temama ratnih zločina, haškog tribunala i pojavama koje ugrožavaju poštovanje ljudskih prava i ugrožavaju razvoj demokratije. Takođe, GI je članica Civikusa, AGNE i CEECN, međunarodnih mreža koje se primarno bave participacijom građana na evropskom i globalnom nivou.

Na lokalnu postoje uspešna i ohrabrujuća iskustva javnog zastupanja koalicija NVO. Na primer, ROK, regionalna koalicija mladih NVO Vranja je imala kampanju da dobije od lokalne samouprave prostor na korišćenje. Iako zahtev nije u potpunosti ispunjen, koalicija je dobila podršku u iznosu od 200 eura mesečno. Javnim zastupanjem je u Prijepolju krenula izrada lokalne strategija za mlade, a uspešno je promenjeno radno vreme lekara specijalista u ambulanti u Brodarevu, kao rezultat delovanja mladih. Sledi još nekoliko primera, koje su nam dostavili učesnici naših seminara o javnom zastupanju:

MLADI U KIKINDI

Koalicija mladih Kikinde oformljena je juna 2005. godine i nju čine Učenički parlament Tehničke škole, Učenički parlament Ekonomske škole, Kikindska inicijativa mladih, Kikindski klub, Bed beatz i Omladinski klub u Kikindi. U proces zastupanja koalicija je krenula nakon edukacije Građanskih inicijativa i lokalnih akcija koje su imale za cilj da se poveća svest mladih o problemima njihove generacije. To se može smatrati početkom kampanje javnog zastupanja radi poboljšanja položaja mladih u Kikindi. Predat je zahtev Koalicije mladih Kikinde za „ulazak na budžet grada za 2006. godinu“. Radilo se o projektu „Metamorfoza“ kojim je predviđena izrada lokalne politike i akcionog plana za mlade Kikinde, a usledilo je pregovaranje sa predstavnicima lokalne samouprave da se, pored podrške predatom projektu, obezbedi i prostor za mlade. Pregovori su trajali pet meseci, a do gradonačelnikove kancelarije put je bio dug. Mladi organizuju dve konferencije za novinare na otvorenom, a jedna od njih na -13 stepeni. Mladi promovišu svoj rad i agituju da lokalna samouprava razmotri projekat Metamorfoza, a uporedo skreću pažnju javnosti da su izbačeni iz prostora koji je, bar imenom, namenjen njima. Lokalni mediji su se u velikoj meri odazivali pozivu KMK. Mladi odlučuju da nastupe dosledno i uporno, a izjave su mudre i odmerene, bez gneva i napadanja. Govore o svojim projektima, uspešnim aktivnostima, naglašavaju šta traže, zašto i od koga. Prvi pozitivan gest opštinske samouprave prepoznaju u Odluci predsednika opštine da imenuje osobu zaduženu za mlade ispred lokalne samouprave (to je bio jedan od zahteva). KMK u dalje pregovore ide odlično pripremljena sa namerom da ne prihvati nikakvo polurešenje. Pozivaju gradonačelnika da nađe vreme u svom „gustom rasporedu“ i sastane sa sa predstavnicima Koalicije mladih Kikinde. To je momenat kada se postiže dogovor i mladi dobijaju obećanje da će Metamorfoza biti prihvaćena. Pregovori o prostoru za mlade se nastavljaju.

SU CIVITAS

Na seminaru o Javnom zastupanju koji su Građanske inicijative organizovale za nevladine organizacije u Subotici začeta je ideja o formiranju koalicije. Ideja je otišla dalje i od 10. novembra prošle godine do kraja marta 2006. godine napravljeni su vidni koraci u njenom institucionalizovanju. Koalicija je dobila ime „SU CIVITAS“.

Planiranje aktivnosti uticanja na lokalnu samoupravu da se ponovo vrati praksi raspisivanja javnog konkursa za finansiranje nevladinih organizacija u Subotici su u toku. Osnovna ideja sastoji se u tome da se sredstva namenjena NVO dodeljuju prema jasno utvrdjenim kriterijumima i da u ovaj proces budu uključeni predstavnici civilnog sektora. Članice SU CIVITAS –a smataju da građani ne učestvuju u lokalnom upravljanju, kreiranju lokalne razvojne politike, da se u opštini ne primenjuje politika jednakih mogućnosti i da su marginalizovane grupe isključene, kao i da organizacije civilnog društva ne monitorišu implementaciju i rezultate. U tom smislu za promene odnosa između lokalne samouprave i civilnog sektora kao jedan od najznačajnijih nosilaca promena označen je gradonačelnik i ostali opštinski čelnici.

Koaliciju čini 14 NVO: Asocijacija za razvoj Forum Palić, AŽEI Femina Creativa, Centar-Agencija lokalne demokratije, CEKOR Centar za ekologiju i održivi razvoj, Društvo za cerebralnu i dečiju paralizu Severeno-bačkog okruga, Društvo učitelja Subotice, GESKO otvorena akcija, Otvorene perspektive, Udruženje seljaka opštine Subotica, Udruženje za borbu protiv šećerne bolesti, Udruženje za zaštitu potrošača, Trezveni život – omladinska organizacija, TRIDIA – omladinska organizacija.

Stvaranje koalicija podstiče građanski aktivizam i smanjuje apatičnost stoga što građani udruženim naporima i zajedničkim aktivnostima lakše mogu podstaći promene propisa,

odluka i inicirati njihovu primenu, a na centralnom nivou oni mogu inicirati izmene zakona i donošenje novih. Istina je da je održavanje koalicije težak i mukotrpan posao upravo zahvaljujući svemu onome što joj daje snagu: brojnost, različitost ljudi i organizacija, izvora informisanja, kontakata...

Naši partneri su smatali da postoji niz razloga ZA i PROTIV pravljenja koalicija. U korist njihovog formiranja govorili su sledeći razlozi: *krizne situacije, stručno osnaživanje, efikasnije ostvarivanje cilja, udruživanje sredstava, podizanje rejtinga, međusobna razmena iskustva, podela posla, pokrivanje veće teritorije, osećaj pripadnosti i solidarnosti*. Argumenti koji govore protiv formiranja koalicija su: *nepostojanje pravog cilja, neprirodne koalicije, način podele sredstava, gubljenje identiteta malih organizacija, nametanje volje jačih i iskusnijih organizacija, strah od centralizacije i protok informacija*.

Razlozi za pravljenja koalicije

- Kada želite da postignete cilj za koji je neophodna šira podrška,
- Teže je odbiti inicijativu većeg broja organizacija nego samo jedne,
- Kada grupe rade po prvi put zajedno ili rade na novi način,
- Da bi se povećala količina informacija,
- Da bi se izbeglo dupliranje posla,
- Poruka koju zagovaraju se bolje i dalje čuje nego kada bi je slale pojedinačne organizacije,
- U slučaju krize u društvu koalicije mogu brzo i delotvorno da reaguju,
- Kada su politički osetljive teme zagovaranja, pojedinačna organizacija može u koaliciji naći zaštitu,
- Mogu pomoći da se postigne konsenzus u zajednici, lakše nego kada spornu temu zagovara jedna organizacija (veći broj korisnika, volontera, aktivista kao i drugih koji podržavaju organizacije),
- Pokrivaju širu zajednicu /ili čak geografsku teritoriju
- Donatori nekada radije podržavaju kolektivan nego pojedinačan rad

Razlozi protiv pravljenja koalicije

- Teško je složiti se oko cilja,
- Kada je važnije ko je zaslužan za pobedu, nego pobjeda sama,
- Izgradnja konsenzusa između članica je teška i spora,
- Kada ne postoji čvrst dogovor među članicama, to se može videti i u nastupu pred ciljanom publikom
- Kada ne postoji poverenje u ugled neke od članica,
- Može doći do dominacije pojedinih članica i do nedemokratskog donošenja odluka,
- Male organizacije mogu zbog aktivnosti u koaliciji zapostaviti svoje osnovne aktivnosti i time gube autonomiju,
- Može doći do nadmetanja između koalicije i njenih sastavnih delova,
- Mogući nesporazumi zbog sredstava, ko ih nabavlja, kako se troše, ko njima upravlja...

2.7.2. Kako napraviti i negovati koaliciju

Kao što je već napomenuto, izgradnja i negovanje koalicije je komplikovan i zahtevan posao, a onaj ko u njega krene mora imati mnogo **energije, strpljenja i tolerancije**. Neki teoretičari i praktičari smatraju da postoje **dva preduslova** bez kojih koalicija ne može da

opstane¹¹. To su: da se svi potencijalni članovi slože oko **svrhe** formiranja koalicije i da svaka grupa koja je uključena ima volju da u izvesnoj meri **žrtvuje** svoje vlastite interese, za interese koalicije kao celine. Da bi se ovi problemi predupredili, inicijalna grupa već može da definiše okvirne ciljeve, a strategija koju će razviti zavisi od samog pitanja na kojem se radi, političkog trenutka u kojem se operiše, kapaciteta okupljenih organizacija i njihove posvećenosti. Kada koalicija profunkcioniše, dobro razmislite da li ste propustili da pozvete nekoga ko je značajan za temu kojom se bavite. Da bi zadržala postojeće članstvo i privukla nove organizacije, koalicija mora da bude jača od svojih sastavnih delova. Grupe mogu da održe aktivnu mrežu ili koaliciju samo kada ona zadovoljava određene interese i opredeljenja koja su im zajednička. Članice treba da osećaju da im se njihov ulog u organizaciji vraća u punoj meri.

Koalicije treba već na početku da odrede ne samo šta **hoće**, nego i šta **neće** da rade. Ako koalicija preuzme na sebe previše poslova, njen rad se rasipa i vremenom slabi. Idealan način rada koalicija treba da se zasniva na **pisanim principima** koje su članice dužne da prihvate prema jasno određenim procedurama i da izbegavaju akcije u oblastima na koje se ti principi ne odnose. Neke koalicije čak zahtevaju od svojih članica da potpišu pismene sporazume da će podržavati pomenute principe. Pored toga, koalicije ponekad moraju da uspostave mehanizme koji omogućavaju njihovim članicama da se "ograde" od nekih stavova većine prema određenim pitanjima, iako nastavljaju da podržavaju opšte ciljeve koalicije. Zbog razlika među organizacijama-članicama, koalicija mora biti fleksibilna i pokušavati da izbegne zauzimanje stavova zbog kojih se interesi nekih članica kose sa interesima drugih.

U zavisnosti od veličine koalicije, preporučljivo je da se osnuje neka vrsta **sekretarijata, komiteta, saveta ili veća za upravljanje** koji treba da se sastaje češće nego celokupno članstvo. Takvo telo treba da predstavlja koaliciju u celini i mada je u početku korisno da ga vode iskusniji članovi, **rotacija u rukovođenju** se spominje kao glavno sredstvo kojim se osigurava maksimalno učešće i zalaganje.

Bez izbora da li je neka koalicija lokalna, oblasna ili međunarodna, ona treba da ima razvijen sistem monitoringa. Načini rada koji su odgovarali potrebama u prvoj fazi, kada su se pravili planovi, treba da budu preispitani, da se vidi koliko su bili uspešni i da li svim učesnicima u koaliciji odgovara postojeća struktura. Članice takođe treba da uzmu u obzir da za uspostavljanje saradnje i poverenja, kao i delotvornih postupaka u radu, treba dosta vremena.

U želji da zadovolji razne interese i inicijative svojih članica prvo Veće FENSa imalo je 27 članova i to se veoma brzo pokazalo kao neefikasno. Na sledećoj Skupštini izmenjen je Dogovor o saradnji, pojednostavljen izbor Veća i broj njegovih članova sveden na 17. Povećano učešće u radu članova veća i potignuti rezultati u potpunosti su opravdali ovu odluku. Osim toga, Veće FENSa je svoje sastanke izmestilo iz Beograda i time se približilo svojim članicama i bolje sagledalo njihove probleme.

Imajući na umu prethodne stavove, najteže je i najlakše formirati lokalne koalicije. Sa jedne strane, ljudi se međusobno dobro znaju i lako prepoznaju ono što im je zajedničko. Sa druge strane, antagonizam može biti vrlo veliki jer su isprepletani poslovni i privatni odnosi upravo u zajednici u kojoj živimo, radimo, odmaramo se, posežemo za kulturnim i drugim dobrima, lečimo se, zabavljamo, školujemo, podižemo decu... Ali, na lokalnu smo i zainteresovani da uradimo nešto za sebe, svoju porodicu, okolinu, prijatelje. U svakom slučaju, važno je znati da za pravljenje koalicije nije neophodno da su pojedinačne članice u potpunosti saglasne jedna sa drugom, već da imaju zajednički imenitelj kada je u pitanju konkretni cilj kampanje javnog zagovaranja. Primera radi, zainteresovani za pravljenje koalicije u Dimitrovgradu su

¹¹ Sofia Sprechmann, Emily Pelton, Vodič i metode zagovaranja, Care

bili - Kic, Teledom, Racio, Natura Balkanika, Sokolsko društvo, Caribroj Unity, Planinarsko društvo, Udruženje likovnih umetnika Dimitrovgrada, Dimitrovgradski romski centar, MKDC, NVO CKA. Ove organizacije imaju različite ciljeve, dužinu postojanja, ciljne grupe, neke su dobile podršku lokalne samouprave, a neke ne, nemo pojedine su do sada radile partnerski sa samoupravom. Ipak, njihov zajednički interes jeste *da nevladin sektor u Dimitrovgradu bude jak i uspešan i da se obezbede uslovi za njegov razvoj*. Oni zajednički smatraju da zbog toga treba da se *Obezbedi adekvatna raspodela bužetski sredstava namenjenih organizacijama, udruženjima i institucijama, na osnovu jasnih kriterijuma*. Štaviše, neke od pobrojanih nevladinih organizacija imaju iskustvo javnog zastupanja u rešavanju problema. To koaliciju čini jačom, jer se, zahvaljujući prethodnim iskustvima, mogu iskoristiti metode koje daju najbolje rezultate u Dimitrovgradu, a istovremeno se može izbeći pravljenje propusta koji su ranije uočeni. Cilj čitave koalicije jeste da svaka članica nastavi sa svojim svakodnevnim aktivnostima, a zajedničkim naporima sprovode plan zagovaranja. Važno je da ne zaborave svoje članstvo i aktiviste kao zajednički resurs. Da ne zaborave svoje korisnike i korisnice, jer je time koalicija jača i sposobnija da u svoje okrilje pridobije druge ljude iz lokalne sredine. Ona i u očima preostalog dela stanovništva izgleda drugačije nego da se eksponirala pojedinačana organizacija. Drugačije deluje i medijima, koji su dobrim delom vođeni brojem ljudi koji se za nešto zalaže. Za lokalnu samoupravu Dimitrovgrada to više nije pojedinačna NVO, već dobar deo građana.

Kratak podsetnik za formiranje i održavanje mreža

A. Faza formiranja

- Postaviti jasnu svrhu ili misiju
- Uključiti pojedince i organizacije koje dele misiju
- Razviti posvećenost participativnom procesu i saradnji

B. Faza rasta/održavanja

Organizacija

- Definirati jasne, specijalizovane uloge
- Uspostaviti labavu ili fluidnu organizacionu strukturu; vertikalne, hijerarhijske strukture ne izgrađuju jače mreže
- Sastavite inventarnu listu veština uključujući veštine/ekspertizu pojedinačnih članova i institucionalne resurse (fax, internet, prostor za sastanke, itd)
- Pripremite se da popunite nedostatke u ekspertizi tako što ćete privući nove članove
- Uspostavite sistem komunikacije (na primer, drvo telefona)
- Napravite bazu podataka NVO (ime, adresa, misija organizacije, tip i fokus organizacije, itd).

Vodstvo

- Podelite rukovodeće funkcije (na primer, rotirajuće koordinaciono telo)
- Postavite realne ciljeve i zadatke
- Podelite u pod-grupe/grupe za izvršenje zadataka da bi se obavili specifični poslovi u skladu sa ekspertizom
- Podelite odgovornosti između svih članova da bi se izbeglo sagovaranje pojedinaca/ki
- Promovišite participativno planiranje i donošenje odluka
- Podstičite poverenje i saradnju među članovima
- Motivirajte članove tako što ćete prepoznati i ceniti njihov doprinos

Sastanci/dokumentacija

- Sastajati se samo kada je to neophodno
- Postavite određeni dnevni red i pošaljite ga učesnicima na vreme; pratite dnevni red i gledajte da sastanci budu kratki; završite ih na vreme; rotirajte funkciju voditelja sastanka
- Vodite evidenciju prisustvovanja sastancima, kao i zapisnik koji ćete posle podeliti svim učesnicima
- Koristite veštine facilitacije vaših članova da biste pomogli mreži da postigne konsenzus i reši konflikt
- Diskutujte o teškim temama otvoreno tokom sastanka
- Otvorite svesku o mreži u kojoj ćete beležiti aktivnosti mreže, odluke i slično.

2.8. Prikupljanje sredstava

Kao što je već rečeno, jedan od koraka u procesu javnog zastupanja jeste i prikupljanje sredstava. Kada je definisano zašto, šta, kako i sa kim pokrećete proces javnog zastupanja, treba planirati i sa čim? Prikupljanje sredstava podrazumeva mobilisanje svih raspoloživih resursa (znanje, veštine, novac, oprema, prostor, materijali, volonteri...) neophodnih za podršku.

Prikupljanje sredstava teče paralelno sa javnim zastupanjem – morate postaviti realistične ciljeve, doći do željene publike, razviti ubedljivu poruku, izgraditi saveze i odnose poverenja i uticati na proces u kojem donatori donose odluke. Vrlo često se na prikupljanje sredstava za javno zastupanje gleda kao na „poslednju rupu na svirali“. Međutim, bez resursa vaš napor neće preživeti. Zbog toga, traženje sredstava treba ugraditi u strategiju od samog početka. U grupi javnih zagovarača za to zadužite osobu koja ima iskustva u ovom poslu. Dobar primer za to je iskustvo Koalicije mladih Srbije u čije ime i za čije aktivnosti javnog zastupanja su Građanske inicijative bile zadužene da prikupe veći deo sredstava.

Morate raditi na tome da obezbedite raznovrsne izvore prihoda. Oslanjanje na jedan izvor nije dobro, bilo da je u pitanju privatna fondacija, međunarodni donator ili podrška od strane vlade. Zavisnost od samo jednog izvora finansiranja može da pomuti vašu nameru, može da vodi ka konfliktu interesa, a promena prioriteta donatora može za vas značiti da ostajete bez sredstava.

Kada je u pitanju prikupljanje sredstava za javno zastupanje, obezbediti više sredstava nego što ste prvim budžetom predvideli. Kod ove vrste dugotrajnih kampanja redovno se pojavljuju „neočekivani“ troškovi. Želećete da se vaša kampanja razvija, a sa njome i vaša organizacija, pa i taj rast i razvoj treba finansijski isplanirati. Na kraju, ne zaboravite i da samo prikupljanje sredstava košta!

Mi se ovde nećemo baviti metodologijom prikupljanja sredstava jer je to tema za neki drugi priručnik. Ono što je važno napomenuti jeste da ne treba ispustiti iz vida da aktivnosti i naponi javnog zastupanja koštaju i da o tome ne treba razmišljati kao o isključivo volonterskoj aktivnosti, već kao o sistematskom procesu za koji je potrebno kreirati budžet, a potom i obezbediti sredstva. Posebno se troškovi povećavaju ako se planira veći stepen uključivanja raznovrsnih medija, čije usluge se moraju plaćati po tržišnim cenama.

2.9. Nadgledanje i ocena uspešnosti

Nadgledanje i ocena uspešnosti se odvijaju tokom čitavog procesa javnog zastupanja. Pre preduzimanja kampanje javnog zastupanja, važno je odlučiti ko će i kako pratiti plan primene, oceniti uspešnost ili meriti rezultate. Treba realno proceniti koliki stepen promene se može očekivati u politici, programima ili finansiranju, kao rezultat svih napora? Preciznije rečeno, šta će biti drugačije nakon završetka kampanje javnog zastupanja. Kako ćete znati da se situacija promenila?

Da biste sagledali kako se odvija vaša kampanja javnog zastupanja, predlažemo da procenjujete uspeh vaših napora krajem godine, ili na kraju nekog ciklusa donošenja odluka (na primer, po usvajanju budžeta opštine). Naravno, vi možete tražiti od nekog

„spolja“ da proceni vaš uspeh. Predlažemo da koristite upitnik koji smo preuzeli iz Priručnika za obuku „Uvod u javno zastupanje“, Ritu R. Sharma, pripremljenog u okviru SARA projekta, finansijski podržanog od strane USAID Africa Bureau Office.

Upitnik samo-procenjivanja je podeljen u šest oblasti: zadatak javnog zagovaranja, prenošenje poruka/komunikacija, korišćenje podataka i istraživanja, građenje koalicija, uticaj na proces donošenja odluka, i sveukupni problemi u rukovođenju/organizovanju. Svaki 6-12 meseci beležite svoj napredak i unapredite svoje aktivnosti korišćenjem ovog upitnika.

2.9.1. Upitnik za procenjivanje javnog zastupanja

1. Zadatak javnog zagovaranja

- Da li se zadatak vašeg javnog zagovaranja odvija glatko ili ste naišli na neke prepreke? Koje su to prepreke i kako se mogu prevazići?
- Šta još možete uraditi da pomerite zadatak napred? Da li bi vam stvaranje novih savezništava ili povećavanje vašeg medijskog doseg pomoglo u ispunjenju vašeg zadatka kroz proces donošenja odluka?
- Ukoliko vaš zadatak ne deluje ostvarljivo, da li možda treba da ga menjate? Šta bi bilo ostvarivo? Da li biste mogli ostvariti makar deo vašeg zadatka kroz pregovore ili pristanak na kompromis?
- U kojoj meri je promena politike/programa rezultat vašeg zadatka? Da li ste ostvarili vaš zadatak potpuno, delimično, ili niste nimalo?
- Da li možete/da li treba da pokušate postići ostatak vašeg zadatka tokom sledećeg kruga donošenja odluka ili treba da pređete na potpuno novi zadatak javnog zagovaranja? Koje su dobre i loše strane za svaku od ovih odluka?
- Da li je promena programa/politike imala uticaja na problem kojim ste se bavili? Ako ste postigli vaš zadatak u potpunosti ili delimično, da li je on imao uticaj koji ste nameravali?

2. Prenošenje poruka/komunikacija

- Da li je vaša poruka(poruke) doprla do ciljanih publika? Ako ne, kako ste mogli bolje dopreći do ovih publika?
- Da li su vaše publike reagovalе pozitivno na vašu poruku (poruke)? Koje su poruke bile uspešne? Zašto? Koje nisu bile uspešne i zašto? Kako možete promeniti poruke koje nisu bile uspešne?
- Koji kanali komunikacije su bili dobri za prenošenje poruke? Koji nisu bili uspešni i zašto? Kako se ovi oblici mogu promeniti ili unaprediti?

- Da li su mediji pratili vaš rad? Da li je to pomoglo vašem radu? Kako se vaši odnosi sa medijima mogu poboljšati?

3. Korišćenje podataka i istraživanja

- Kako je korišćenje podataka i istraživanja poboljšalo vaš rad?
- Da li su podaci predstavljeni jasno i ubedljivo? Kako se mogla poboljšati vaša prezentacija?
- Da li je vaše javno zagovaranje stvorilo nova pitanja za istraživanje? Da li je potrebno više podataka za podršku vašem zadatku javnog zagovaranja? Ako je tako, da li su podaci dostupni na drugom mestu ili morate preduzeti istraživanje?

4. Proces donošenja odluka

- U kojoj meri je proces donošenja odluka otvoreniji kao posledica vaših napora javnog zastupanja?
- Da li će sledeći put biti lakše dopreti do donosilaca odluka i ubediti ih? Obrazložite odgovor.
- Da li je došlo do povećanja broja ljudi uključenih u proces donošenja odluka, kao posledica vašeg rada? Da li je ovo pomoglo ili odmoglo vašem radu?
- Kako možete unaprediti način na koji utičete na proces donošenja odluka?

5. Građenje koalicija

- U kojoj meri je vaša koalicija bila uspešna u privlačenju pažnje u odnosu na problem i u građenju podrške zadatku javnog zagovaranja?
- Da li su informacije prenošene članovima koalicije na vreme? Kako bi širenje informacija moglo biti unapređeno?
- Ima li nerešenih konflikata u koaliciji? Kako im se može pristupiti i kako ih rešiti?
- Postoji li visok nivo saradnje i razmene informacija između članova koalicije? Kako bi odnosi unutar koalicije mogli biti poboljšani?
- Da li je koalicija dobijala ili gubila neke članove? Kako možete pridobiti nove članove i/ili prevenirati izlazak članstva iz koalicije?
- Da li je koalicija pružila mogućnost razvoja liderstva kod članova?
- Kako je vaša koalicija pomogla vašem javnom zagovaranju? Kako možete proširiti svoju koaliciju?

6. Sveukupni problemi u menadžmentu/organizovanju

- Da li je vaš rad u javnom zagovaranju finansijski pokriven? Kako možete nabaviti još resursa?
- Da li je sistem računovodstva adekvatan? Da li možete donatorima dati tačan izveštaj o tome kako je novac bio potrošen?
- Kako su vaši finansijski resursi mogli biti korišćeni efikasnije?
- Da li su svi događaji ostvareni uspešno i sastanci vođeni glatko? Koji nisu i zašto? Kako se logistika mogla unaprediti?
- Da li ste Vi i vaša organizacija preopterećeni ili obeshrabljeni? Kako možete dobiti više pomoći? Da li treba da suzite vaš zadatak ili produžite vremenski okvir da biste učinili vaš rad lakšim za upravljanje?

2.10. *Plan primene javnog zastupanja*

Na ovom mestu planiranja javnog zagovaranja, vaša NVO, odnosno mreža NVO (koalicija) već ima sporazum o zadatku javnog zagovaranja kojim želite da se bavite.

1. Identifikovali ste jednu temu (**problem/pitanje**) za akciju
2. Postavili ste jedan **cilj** javnog zagovaranja – srednjoročnu ili dugoročnu promenu koju se nadate da ćete sprovesti
3. Postavili ste jedan ili dva¹² određena **zadatka** javnog zagovaranja koji će doprineti ostvarenju cilja javnog zagovaranja
4. Za svaki zadatak javnog zagovaranja identifikovali ste ciljanu **publiku**: kroz analizu publike utvrdili ste nivo znanja i interesovanja publike za temu; takođe ste identifikovali sekundarnu publiku ili uticajne pojedince (moćnike)
5. Razvili ste prenošenje **poruke** javnog zagovaranja ovim trima publikama

Vodite grupnu diskusiju o tome kojim zadatkom javnog zagovaranja želite prvo da se bavite.

- ❖ Za preduzimanje kog od zadataka se grupa oseća najspretnijom?
- ❖ Koji zadatak će dati najveći doprinos u pravcu postizavanja šireg cilja javnog zagovaranja?

Jednom kada ste postigli konsensus oko zadatka, spremni ste da razvijate svoj plan za primenu javnog zagovaranja.

Prilikom izrade plana, vodite računa o sledećem:

- ❖ Plan za primenu javnog zagovaranja treba da pomogne mreži u identifikovanju sledećih specifičnih koraka
- ❖ Treba da počnete sa ispisivanjem odabranih zadataka javnog zagovaranja na vrhu radnog lista

¹² Broj zadataka zavisi od vaših mogućnosti

- ❖ Potom treba da identifikujete aktivnosti koje su potrebne da bi se ostvario zadatak javnog zagovaranja. Pored ostalih aktivnosti, treba da uključite informacije o razvijanju poruke i njenom prenošenju ciljanim publikama.
- ❖ Treba da identifikujete resurse koji su potrebni za svaku aktivnost. Resursi mogu biti materijalni, finansijski, ljudski, (npr. tehnička ekspertiza), ili tehnološki.
- ❖ Za odvijanje svake aktivnosti treba naznačiti koja osoba je za to odgovorna.
- ❖ Treba takođe odrediti vreme, odnosno rok do kojeg treba da se završi pojedinačna aktivnost.

Posebna pažnja treba da bude posvećena koloni «**odgovorne osobe**» . Da li se grupa slaže oko podele posla? Da li je teret posla podeljen među većim brojem ljudi?

Drugi ključni trenutak je nadgledanje i evaluacija plana primene. Da li je grupa odredila vreme da se sastane na kraju kampanje da bi dokumentovala naučene lekcije?

Sledi primer Plana primene sa našeg seminara:

Zadatak: Uvrštavanje tačke o određivanju posebne budžetske stavke finansiranje NVO na dnevni red Skupštine Opštine u roku od 30 dana.			
Aktivnosti	Potrebni resursi	Odgovorne osobe	Vreme/rok
Izrada pismenog zahteva Skupštini opštine	Prostor, računar, štampač, papir, tim od 5 osoba	Predstavnik (član) tima	3 dana
Lična predaja I zavođenje zahteva u SO	1 član tima	Član tima	1 dan
Određivanje ciljne publike za lobiranje na sastanku mreže, sastavljanje timova za lobiranje (8)	Prostor, računar, pristup internetu, papir, osveženje, tim	predsedavajući	3 dana
Zakazivanje sastanaka kod predsednika Skupštine I šefova poslaničkih grupa (8)	Prostor, računar, štampač, telefon	Predsedavajući I vođe timova za lobiranje	5 dana
Utvrđivanje termina za radio emisiju	Prostor, računar, telefon	Predsedavajući	2 dana
Realizacija radio emisije	2 osobe, novac	Dva učesnika u emisiji	1 dan
Lobiranje ciljne grupe (sastanci sa šefovima poslaničkih grupa)	7 timova (po dvoje), prevoz	Predsedavajući I vođe timova	5 dana
Kontakt sa predsednikom SO	1 osoba, telefon, prostor	predsedavajući	1 dan

3. Aneksi

3.1. *Lista za proveru izbora zadatka javnog zastupanja*

Kriterijum	Zadatak 1	Zadatak 2
1. Postoje li kvalitativni ili kvantitativni podaci koji pokazuju da će zadatak popraviti situaciju?		
2. Da li je zadatak dostižan? Čak i uz postojanje opozicije?		
3. Hoće li zadatak dobiti podršku mnogo ljudi? Je li ljudima dovoljno stalo za to da bi preduzeli akciju?		
4. Hoćete li uspeti da sakupite novac ili druge resurse za podršku vašem radu na zadatku?		
5. Možete li jasno identifikovati ciljane donosioce odluka? Koja su njihova imena i pozicije?		
6 Da li je lako razumeti zadatak?		
7. Ima li zadatak jasan i realističan vremenski okvir?		
8. Imate li neophodna savezništva sa ključnim pojedincima ili organizacijama da ostvarite zadatak? Kako će zadatak pomoći u stvaranju savezništava s drugim NVO, liderima/kama, zainteresovanim grupama?		
9. Hoće li rad na zadatku dati ljudima prilike da nauče i uključe se u proces odlučivanja?		

3.2. *Obrazac za analizu ciljane publike*

Tema javnog zastupanja

Ciljana publika _____

Ocena ciljane publike (1 = loše . . . 5 = odlično):

Nivo poznavanja vaše mreže ili organizacije	1	2	3	4	5
(Da li su sarađivali sa vama u prošlosti i na koji način?)					

Nivo znanja o temi javnog zagovaranja	1	2	3	4	5
(Da li je publika dobro informisana ili joj nedostaju sveže informacije?)					

Nivo slaganja u vezi sa temom	1	2	3	4	5
(Kakva je procena na karti moći – podržavaju, opozicija ili neutralni?)					

Nivo ranije pokazane podrške	1	2	3	4	5
(Da li je publika aktivno podržavala vašu poziciju u vezi sa temom?)					

Kakav bi interes ili korist mogla imati ciljana publika od podrške temi? _____

Lica koja mogu izvršiti uticaj na ciljanu publiku:

3.3. *Radni list za razvijanje poruke*

Ciljana publika

Akcija koju želite da publika preduzme _____

Sadržaj poruke

Format

Pošiljaoci

Vreme i mesto prenosa

Ovaj radni list je pozajmljen od SARA/AED Vodič za trening iz javnog zagovaranja (1997)

3.4. Plan umrežavanja

Koraci (pitanja) za izradu plana umrežavanja

1.	Definisati svrhu i delokrug aktivnosti (oko kog problema formirate mrežu / koaliciju)?
2.	Koga biste pozvali da vam se pridruži?
3.	Kako biste ih pozvali?
4.	O čemu biste razgovarali na prvom sastanku?
5.	Šta očekujete od prvog sastanka?
6.	Koju vrstu obaveze su spremni da prihvate budući članovi mreže / koalicije?
7.	Šta je sledeći korak?

3.5. Funkcionisanju lokalne samouprave vezano za budžet

Sledi detaljniji prikaz pojedinih delova poglavlja 2.3 iz teksta priručnika:

Odluka o budžetu

Odluka o budžetu je akt koji donosi skupština lokalne samouprave za jednu budžetsku, odnosno kalendarsku godinu (u skladu sa propisanim parametrima iz Memoranduma o budžetu, kalendarom za donošenje budžeta i dokumentacijom), kojom se utvrđuju prihodi i druga primanja, odobravaju rashodi i drugi izdaci, zaduživanje i druge finansijske aktivnosti lokalne samouprave u godini za koju se donosi.

Nacrt Odluke o budžetu lokalne samouprave priprema lokalni organ nadležan za finansije, odnosno odeljenje lokalne samouprave koje obavlja poslove pripreme i izrade budžeta (naziv odeljenja nije univerzalan po lokalnim samoupravama, već to može biti odeljenje za budžet, računovodstvo i privredu; odeljenje za budžet i finansije; odeljenje za budžet; odeljenje za budžet i privredu; odeljenju za budžet i društvene delatnosti...) Mogu se javiti i slučajevi kada se finansiranje nevladinih organizacija i ostalih korisnika budžetskih sredstava ne vrši u okviru već navedenih primera nego u okviru posebnog odeljenja, na primer, Odeljenja za društvene delatnosti, kao posebne organizacione jedinice.

Da biste bili dobro informisani u nastavku ćemo dati primer osnovne strukture odluke o budžetu lokalne samouprave. Nju čini nekoliko delova:

I. Opšti deo, koji se odnosi na utvrđivanje ukupno planiranih prihoda i izdataka, njihov osnovni raspored po oblastima (komunalna oblast, ustanove u oblasti predškolskog, osnovnog i srednjeg obrazovanja, kulture, fizičke kulture, socijalne zaštite, javnog informisanja...), sredstva rezervisana za tekuću i stalnu budžetsku rezervu.

II. Poseban deo prikazuje detaljano strukturu prihoda po izvorima i grupama i raspored rashoda prema korisnicima i namenama.

III. Završne odredbe se odnose na izmenu odluke, dostavljanje, objavljivanje, stupanje na snagu i njenu primenu.

Obrazloženje – sadrži sledeće:

1. ZAKONSKU REGULATIVU, odnosno zakone na osnovu kojih se Odluka o budžetu lokalne samouprave donosi. Na primer, Zakon o javnim prihodima i javnim rashodima, Zakon o lokalnoj samoupravi, Zakon o budžetskom sistemu...
2. OPŠTE NAPOMENE, odnosno pojašnjenje samog postupka pripreme nacrt, odnosno predloga Odluke o budžetu lokalne samouprave u skladu sa budžetskim kalendarom, Memorandumom o budžetu i uputstvu nadležnog odeljenja upućenom korisnicima budžeta.
3. POLAZNE PRETPOSTAVKE ZA DONOŠENJE BUDŽETA, odnosi se na parametre preuzete iz Memoranduma o budžetu koji obuhvataju procenjen rast bruto društvenog proizvoda, nacionalnog dohotka, cena, inflacije i njihove efekte na projekciju prihoda i rashoda budžeta.
4. OPŠTE NAPOMENE VEZANE ZA PLAN PRIHODA odnose se na plan i osnovnu strukturu prihoda budžeta, odnosno poreza, taksa, naknada, donacija i transfera.

5. OPŠTE NAPOMENE VEZANE ZA PLAN RASHODA odnose se na plan i osnovnu strukturu rashoda prema namenama i korisnicima.

Odluka o budžetu lokalne samouprave dostavlja se Ministarstvu finansija, objavljuje u službenom listu lokalne samouprave (što znači da je javna), stupa na snagu (u skladu sa Zakonom), osmog dana od dana objavljivanja, a primenjuje se od 01. januara.

Korisnici budžetskih sredstava

Indirektni i ostali korisnici budžetskih sredstava u okviru Odluke o budžetu su organizovani uglavnom na sledeći način:

a. Preko razdela izvršnog organa, odnosno predsednika opštine i opštinskog veća

RAZDEO II - Predsednik opštine i Opštinsko veće:

glava 2.1 - Društvena briga o deci, ...

glava 2.2 – Osnovno obrazovanje, ...

...

glava 2. 10 – Dotacije nevladinim organizacijama, funkcija 130 – Dotacije nevladinim organizacijama, ekonomska klasifikacija (konto 481).

b. Preko razdela opštinske uprave

RAZDEO III – Opštinska uprava:

glava 3. I – Društvena briga o deci,

glava 3.2 – Osnovno obrazovanje, .

...

glava 3. 10 – Dotacije nevladinim organizacijama, funkcija 130 – Dotacije nevladinim organizacijama.

Odluka o privremenom finansiranju

Ukoliko se odluka o budžetu lokalne samouprave za narednu godinu ne donese do 20. decembra tekuće godine pristupa se donošenju Odluke o privremenom finansiranju lokalne samouprave na osnovu koje se vrši privremeno finansiranje najduže u prva tri meseca fiskalne (budžetske, odnosno kalendarske) godine, zaključno sa 31. martom. Nacrt odluke o privremenom finansiranju priprema odeljenje nadležno za finansije lokalne samouprave, na osnovu prethodno sprovedene procedure za Odluku o budžetu.

Odluku o privremenom finansiranju donosi izvršni organ lokalne samouprave, odnosno predsednik opštine i ona ima dva ograničenja koja se odnose na visinu sredstava, odnosno javnih prihoda namenjenih za finansiranje javnih rashoda korisnika budžetskih sredstava:

1. Korišćenje sredstava u istoj visini koja su korišćena u prethodnoj godini u istom periodu (Na primer, lokalna samouprava je u periodu 01. januar – 31. mart 2005. godine ostvarila prihode u iznosu od 75.000.000,00 dinara. Po ovom osnovu u istom periodu u 2006. godini planirani prihodi Odlukom o privremenom finansiranju mogu iznositi najviše toliko).

2. Korišćenje sredstava najviše do jedne četvrtine ukupnih prihoda raspoređenih u budžetu prethodne budžetske godine (Na primer ukupni prihodi lokalne samouprave u 2005. godini ostvareni su u visini od 320.000.000,00 dinara te, po ovom kriterijumu, u istom periodu u 2006. godini planirani prihodi Odlukom o privremenom finansiranju mogu iznositi najviše 80.000.000,00 dinara.)

Lokalna samouprava zadržava pravo da se opredeli za kriterijum koji joj više odgovara. Odluka o privremenom finansiranju dostavlja se Ministarstvu finansija, objavljuje u službenom listu lokalne samouprave, stupa na snagu osmog dana od dana objavljivanja, a primenjuje se od 01. januara naredne godine. Odluka o privremenom finansiranju postaje sastavni deo Odluke o budžetu lokalne samouprave kada se ona donese, a to mora biti pre 31. marta u godini u kojoj se privremeno finansiranje vrši.

Najznačajniji rok za ulazak u budžetsku proceduru, odnosno za sticanje uslova za finansiranje iz budžeta lokalne samouprave (bilo da se radi o Odluci o budžetu ili Odluci o privremenom finansiranju) je 15. jul, odnosno to je poslednji rok za dostavljanje finansijskih planova i programa aktivnosti, kako direktnih i indirektnih korisnika budžetskih sredstava, tako i nevladinih organizacija i raznih udruženja. Ukoliko se taj rok propusti, mogućnost za finansiranje iz već donete odluke o budžetu za tekuću godinu može se iznaći u okviru zakonski utvrđene upotrebe tekuće budžetske rezerve ili, naknadno, donošenjem Odluke o dopunskom budžetu lokalne samouprave.

Dopunski budžet

Postoji više situacija zbog kojih se može doneti dopunski budžet i one su pobrojane.

1. Veći ostvareni prihodi od planiranih rashoda, odnosno povećanje budžeta.

Ova situacija se javlja u slučaju kada se planirani prihodi ostvaruju u većem obimu od dvanaestine budžeta, odnosno godišnji prihodi planirani su u iznosu od 360.000.000,00 dinara pri čemu dvanaestina, odnosno planirani mesečni prihod iznosi 30.000.000,00 dinara, a ostvaruje se tokom prvih 6 (šest) meseci mesečno u proseku za 2.000.000,00 dinara više, tako da se budžet na godišnjem nivou povećava za ukupno 24.000.000,00 dinara i iznosiće 384.000.000,00 dinara.

2. Veći planirani rashodi od ostvarenih prihoda, odnosno smanjenje budžeta. Ovu situaciju imamo u slučaju kada se prihodi ostvaruju u manjem obimu od planiranog Odlukom o budžetu, odnosno kada su mesečni prihodi tokom više meseci manji od jedne dvanaestine (1/12), odnosno ukupno planirani prihodi planirani su u iznosu od 360.000.000,00 dinara, a tokom prvih šest meseci se ostvaruju, umesto 30.000.000,00 dinara, 28.000.000,00 dinara mesečno, što znači da treba uraditi dopunski budžet u visini od 336.000.000, 00 dinara, odnosno manji za 24.000.000,00 dinara.

3. Pojava novih prihoda. Na primer, kada je tokom 2001. godine donet Zakon o porezu na fond zarada uveden je novi javni prihod, odnosno Porez na fond zarada, koji je morao biti obuhvaćen Odlukom o budžetu.

4. Nastanak novih rashoda. Na primer, pokrenuta je inicijativa Autonomne Pokrajine Vojvodina da se na njenoj teritoriji u okviru viših razreda osnovne i svim razredima srednjih škola sprovede edukacija o prevenciji bolesti zavisnosti - narkomanija. Deo troškova edukacije obezbeđuje APV iz svojih sredstava, a deo treba da obezbede lokalne samouprave.

5. Usklađivanje planiranih i ostvarenih prihoda i planiranih i izvršenih rashoda u okviru istog obima budžetskih sredstava. Vršiti se kada se, u okviru istog obima

budžeta, neravnomerno ostvaruju prihodi (prihod od zarada se ostvaruju brže, a prihodi od komunalne takse sporije) i izvršavaju rashodi (rastu rashodi za tekuće popravke i održavanje, a smanju se rashodi za materijal).

6. Usklađivanje važeće odluke sa nastalim zakonskim promenama. Na primer, ukidanje Zakona o porezu na fond zarada u toku 2004. godine i uvođenje većeg učešća u porezu na zarade.

7. Uvođenje novih korisnika. Na primer, lokalna samouprava je po donošenju budžeta, odnosno tokom budžetske godine, donela odluku o osnivanju Biroa za pružanje pravne pomoći građanima, kao novog direktnog korisnika, a sredstva koja bi za tu svrhu mogla biti izdvojena iz tekuće budžetske rezerve nisu dovoljna.

Poslednji od navedenih uslova za donošenje dopunskog budžeta predstavlja jedan od načina za uključivanje novih korisnika u budžet lokalne samouprave ukoliko su propušteni već navedeni rok 15. jul i mogućnost uključivanja istih iz sredstava tekuće budžetske rezerve.

Predlog Odluke o dopunskom budžetu utvrđuje opštinsko veće lokalne samouprave, a odluku o dopunskom budžetu donosi lokalna skupština na predlog izvršnog organa, odnosno predsednika opštine. Odluka o dopunskom budžetu može se doneti više puta u toku budžetske, odnosno kalendarske godine i specifična je po tome što se primenjuje od 01. januara budžetske godine u kojoj se donosi i predstavlja konačnu formu odluke o budžetu bez obzira kada se donosi.

Struktura finansijskog plana korisnika budžetskih sredstava

Finansijski plan je akt korisnika budžetskih sredstava koji sadrži procenu obima primanja i izdataka, odnosno prihoda i rashoda, iz svih izvora finansiranja (budžetski, sopstveni, od drugih nivoa vlasti, odnosno budžeta Republike Srbije i Autonomne Pokrajine Vojvodine, sredstava domaćih i inostranih donatorskih kuća...) korisnika u bruto iznosu za budžetsku, odnosno kalendarsku godinu.

Predlog finansijskog plana, odnosno zahteva za finansiranje iz budžeta lokalne samouprave, sastoji se iz tri dela:

1. Zahtev za tekuće izdatke – obuhvata plate i materijalne troškove i sadrži podatke o aktivnostima i uslugama korisnika sa finansijskim zahtevom i pismenim objašnjenjem koje sadrži podatke o organizacionoj strukturi korisnika, aktivnostima i uslugama, pregled sredstava i zaposlenih, odnosno izvršilaca neophodnih za sprovođenje tih aktivnosti i usluga.

2. Zahtev za dodatna sredstva – odnosi se na tekuće aktivnosti, sa predlogom prioriteta, koje nisu obuhvaćene zahtevom za tekuće izdatke, a koje treba razmotriti u toku donošenja budžeta i obavezno sadrži opis i razloge za koje se traže dodatna sredstva i novi zaposleni, odnosno nosioci aktivnosti. Ovi zahtevi korisnika predstavljaju osnovu za planiranje visine sredstava tekuće budžetske rezerve u odluci o budžetu lokalne samouprave.

3. Zahtev za osnovna sredstva – odnosi se na nabavku opreme, dodatna sredstva za kapitalne projekte započete u prethodnim godinama i za nove kapitalne projekte, kao i prioritete koje treba razmotriti u postupku donošenja budžeta sa pismenim obrazloženjem za svaki pojedinačni zahtev, razloge, opis, plan realizacije i procenu troškova u vezi sa korišćenjem i održavanjem osnovnih sredstava.

Ovakva forma i struktura finansijskog plana zakonski je propisana za direktne i indirektne korisnike budžetskih sredstava, ali se može primeniti i za nevladine organizacije prilikom konkurisanja za finansiranje iz budžeta lokalne samouprave.

Lokalne samouprave uglavnom propisuju drugačiju i jednostavniju strukturu zahteva za finansiranje nevladinih organizacija, kao što smo vam već predstavili u odeljku 2.3.9. Skrećemo pažnju da ovaj način ne smatramo transparentnim i da sugerišemo uvođenje procedure u skladu sa predlogzima opisanim u Aneksima 3.6 do 3.8. ovog Priručnika.

Zahtevi za finansiranje i finansijski planovi korisnika dostavljaju se, po pravilu, organu koji priprema uputstvo za njihovo podnošenje, odnosno najčešće odeljenju za budžet. Međutim, mogu se istovremeno slati i odeljenju za budžet i izvršnom organu (predsedniku i/li zameniku predsednika opštine i opštinskom veću) ili odeljenju, izvršnom organu i zakonodavnom organu (predsedniku i/li zameniku predsednika skupštine i sekretaru skupštine). Prilikom podnošenja zahteva za finansiranje i finansijskih planova korisnici budžeta treba da insistiraju na pismenom odgovoru o tome da li su ili ne ušli u nacrt budžeta. Ukoliko su ušli treba da traže visinu sredstava dodeljenih NVO, a ako nisu, obrazloženje o tome.

Sredstva za rad nevladinih organizacija u budžetu lokalne samouprave planiraju se u okviru ekonomska klasifikacija 481- Dotacije nevladinim organizacijama, i to na sledeći način:

1. Svaka nevladina organizacija pojedinačno (Na primer, Razdeo II ... –Nevladine organizacije, ekonomska klasifikacija 481- Dotacije nevladinim organizacijama, podekonomska klasifikacija 1- Crveni krst 300.000,00 dinara, 2- Istorijski arhiv 270.000,00 dinara, 3- Udruženje za lečenje bolesti zavisnosti 200.000,00 dinara, 4- SOS telefon 120.000,00 dinara i tako redom.) sa planiranim godišnjim iznosom sredstava za realizaciju aktivnosti odobrenih odlukom o budžetu lokalne samouprave. Prenos sredstava nevladinim organizacijama kada su planirane u budžetu na ovaj način, vrši se u skladu sa odlukom o budžetu, najčešće u mesečnim ili tromesečnim kvotama, a na osnovu podnetih zahteva za prenos sredstava i pratećom dokumentacijom propisanom od strane lokalne samouprave.
2. U ukupnom godišnjem iznosu sredstava namenjenih za rad nevladinih organizacija (Na primer, Razdeo II ... - Nevladine organizacije, ekonomska klasifikacija 481- Dotacije nevladinim organizacijama 4.500.000,00 dinara).

U ovom slučaju lokalna samouprava, odnosno naredbodavac za izvršenje budžeta predsednik opštine, donosi:

- Odluku o raspisivanju konkursa za projekte i programe nevladinih organizacija koje će se finansirati iz budžeta lokalne samouprave u toj budžetskoj godini,
- Odluku o formiranju komisije koja će utvrditi kriterijume za izbor nevladinih organizacija koje će se finansirati iz budžeta lokalne samouprave, izvršiti pregled, ocenjivanje i izbor podnetih projekata i programa nevladinih organizacija.
- U sastav komisije mogu ući neki od nabrojanih funkcionera ili zaposlenih u opštini: predsednik opštine, načelnik opštinske uprave, načelnik odeljenja, šef odseka ili izvršioci odeljenja za budžet i/li društvenih delatnosti i predstavnici nevladinih organizacija. Kao osnovni kriterijum za izbor nevladinih organizacija koje će se finansirati iz budžeta lokalne samouprave uzima se značaj njihovih aktivnosti za razvoj društvene zajednice, odnosno lokalne samouprave ili određene ciljne grupe.

Komisija je za svoj rad odgovorna organu koji ju je osnovao, odnosno predsedniku opštine.

- Pravilnik o načinu i postupku dodele sredstava za nevladine organizacije iz budžeta lokalne samouprave. Predlog teksta pravilnika daje komisija iz prethodnog stava, a donosi ga organ koji je formirao komisiju, odnosno predsednik opštine, što znači da ga ne usvaja skupština lokalne samouprave.

3. Kombinacija prvog i drugog načina finansiranja nevladinih organizacija (npr. Razdeo II ... – Nvladine organizacije, ekonomska klasifikacija 481- Dotacije nevladinim organizacijama, podekonomska klasifikacija 1- Crveni krst 300.000,00 dinara, 2- Istorijski arhiv 270.000,00 dinara...7- Dotacije ostalim nevladinim organizacijama 3.000.000,00 dinara..

Ovim načinom planiranja sredstava za rad NVO u budžetu lokalne samouprave stvara se, na neki način, rezervni fond za nove aktivnosti NVO koje se već finansiraju iz budžeta lokalne samouprave (Na primer, Crveni krst pri svojoj organizaciji uvodi SOS telefon, pošto mu za tu aktivnost nedostaju sredstava, a iz tekuće rezerve mu nisu odobrena dodatna sredstva, podnosi zahtev da mu se sredstva za sprovođenje te aktivnost odobre iz nerspoređenog dela sredstava planiranih u iznosu od 3.000.000,00 dinara za rad NVO.) ili uključivanje novih NVO kao korisnika budžeta (Na primer, Udruženje omladine za borbu protiv AIDS-a ima program za edukaciju đaka viših razreda osnovnih škola i đaka koji pohađaju srednje škole na teritoriji opštine, a pošto nije ušlo u finansiranje iz budžeta podnosi zahtev da mu se iz neraspoređenog dela sredstava za rad NVO iz budžeta opštine planiranih u iznosu od 3.000.000,00 dinara odobre sredstva za ovu aktivnost.) .

Ukoliko bi se desilo da ta unapred neraspoređena sredstva za rad NVO do kraja godine ne budu utrošena, lokalna samouprava može uputiti dopis NVO u kojim ih obaveštava o visini neutrošenih sredstava i mogućnosti da podnesu zahtev ukoliko su im potrebna dodatna sredstva za njihove aktivnosti ili imaju pripremljene nove aktivnosti (programe, planove) koje se mogu realizovati do kraja godine, ali im nedostaju sredstva za realizaciju istih.

3.6. *Primer Zaključka o formiranju Komisije*

Za sprovođenje postupka raspodele sredstava za nevladine organizacije iz budžeta lokalne samouprave, putem konkursa

Republika Srbija
Opština _____
PREDSEDNIK OPŠTINE
Broj: _____
Dana:

Na osnovu člana ____ Zakona o lokalnoj samoupravi, člana ____ Statuta opštine _____ i člana ____ Odluke o bužetu opštine _____, predsednik opštine donosi

ZAKLJUČAK

1.

Formira se Komisija za sprovođenje postupka raspodele sredstava za nevladine organizacije u sledećem sastavu:

1. _____predsednik komisije (poželjno pravnik po struci)
2. _____, član (predstavnik iz lokalne samouprave) i
3. _____, član (predstavnik NVO).

2.

Zadatak komisije iz prethodne tačke je da sačini predlog teksta Pravilnika o uslovima i merilima za raspodelu sredstava za rad NVO, objavi konkurs, izvrši prikupljanje i obradu konkursne dokumentacije i predloži način raspodele navedenih sredstava.

PREDSEDNIK OPŠTINE

3.7. *Primer Pravilnika*

kojim se uređuje raspodela sredstva iz budžeta lokalne samouprave za rad NVO putem konkursa

Na osnovu člana____ Zakona o lokalnoj samoupravi, člana____ Statuta opštine____ i člana____ Odluke o budžetu opštine____, predsednik opštine donosi

P R A V I L N I K o načinu i postupku dodele sredstava za rad nevladinih organizacija iz budžeta opštine_____

Član 1.

Ovim Pravilnikom određuju se bliži kriterijumi, način i postupak raspodele sredstava NVO – udruženjima građana (u daljem tekstu: Udruženja), predviđenih u budžetu opštine _____ za tekuću godinu.

Član 2.

Pravo na korišćenje sredstava iz člana 1. ovog Pravilnika imaju udruženja koja su registrovana na teritoriji opštine _____, odnosno imaju sedište ili ogranak i deluju na tom području kao opštinske, međuopštinske ili republičke organizacije.

Član 3.

Sredstva namenjena udruženjima iz člana 1. i 2. ovog Pravilnika koriste se za realizaciju redovnih aktivnosti i programa udruženja čije je delovanje vezano za realizaciju redovnih aktivnosti i programa udruženja čije je delovanje vezano za sledeće oblasti¹³:

- ljudska i manjinska prava
- razvoj civilnog društva,
- razvoj lokalne zajednice
- socijalno-humanitarne aktivnosti,
- ekologija, zaštita životne sredine i zdravlje građana,
- kulturna baština, negovanje istorijskih tekovina,
- omladinski aktivizam,
- volonterstvo,
- zaštita boraca, ratnih, vojnih i civilnih invalida,
- zaštita i pomoć osobama sa invaliditetom,
- zaštita i pomoć licima lečenih od bolesti zavisnosti,
- aktivnosti penzionerskih organizacija,
- neformalno obrazovanje i
- drugi sadržaji koji doprinose afirmaciji građanskog aktivizma.

Član 4.

Raspodela sredstava iz prethodnog člana vrši se na osnovu javnog konkursa objavljenog u sredstvima javnog informisanja koji raspisuje Komisija za sprovođenje postupka raspodele sredstava za NVO (u daljem tekstu: Komisija) za svaku budžetsku godinu, u toku meseca januara tekuće godine, a u skladu sa ovim Pravilnikom.

Komisiju iz prethodnog stava formira predsednik opštine.

Komisija ima predsednika i _____članova koji su iz redova poznavaoa oblasti rada NVO, finansijske i pravne oblasti.

¹³ Konkurs se može raspisati samo za neke oblasti, u skladu sa poslovima pojedinačnih odeljenja u opštini.

Komisija radi ako je pristno 2/3 članova, a odlučuje većinom glasova prisutnih.
O radu Komisije se vodi zapisnik.

Član 5.

Akt o raspisivanju konkursa sadrži sledeće:

- Namenu i iznos sredstava za koje se konkurs sprovodi,
- Datum objavljivanja konkursa,
- Moguće učesnike u konkursu (ko može aplicirati),
- Posebni zahtevi (uslovi) i ograničenja,
- Kriterijumi za dodelu sredstava,
- Procedura i rok za prijavljivanje na konkurs,
- Obaveznu dokumentaciju koja se podnosi uz učešće na konkursu,
- Rok za donošenje odluke i
- Način objavljivanja odluke

Postupak javnog konkursa raspisuje Komisija.

Član 6.

Prijave na konkurs podnose se Komisiji na posebnom obrascu koji je sastavni deo konkursne dokumentacije.

Neblagovremene i nepotpune prijave neće biti razmatrane.

Član 7.

Komisija razmatra prijave na konkurs i na osnovu navoda i ocene o njihovom doprinosu rešavanju problema i potreba u opštini kao i značaju za unapređenje i razvoj građanske inicijative daje predlog za raspodelu sredstava predviđenih budžetom, imajući u vidu sledeće kriterijume:

- Usklađenost projekta sa svim zahtevima konkursa,
- Društveni značaj rada udruženja,
- Ostvarene rezultate rada udruženja prethodnih godina,
- Stepenn unutrašnje organizovanosti i rada organa udruženja.

Član 8.

Izveštaj o sprovedenom postupku javnog konkursa, zapisnik o radu Komisije i predlog za raspodelu sredstava, Komisija dostavlja predsedniku opštine u roku od petnaest (15) dana od dana zaključenja konkursa.

Predsednik opštine na osnovu zapisnika i predloga Komisije, donosi Odluku o načinu i visini raspodele sredstava za rad udruženja za budžetsku, odnosno kalendarsku godinu. Predsednik donosi Odluku u roku od osam (8) dana od prijema dokumenata od Komisije.

Odluka o dodeli sredstava se objavljuje javno, u sredstvima informisanja, kao i na zvaničnom sajtu opštine i/ili službenom listu opštine.

Član 9.

Korisnici sredstava iz ovog Pravilnika dužni su da dostave izveštaj predsedniku opštine o utrošku odobrenih sredstava, odnosno realizaciji odobrenih programa, najkasnije 30 dana po završetku projekta.

Ukoliko se izveštaji iz prethodnog stava ne dostave, udruženjima koja ga ne dostave neće biti dodeljena sredstva u narednoj godini, odnosno neće biti razmatrano njihovo učešće na konkursu.

Član 10.

Ovaj pravilnik stupa na snagu osmog (8.) dana od dana objavljivanja u "Službenom listu opštine_____".

Republika Srbija

Opština _____

PREDSEDNIK OPŠTINE

Broj:

Dana: _____

PREDSEDNIK OPŠTINE

3.8. **Primer Konkursa**

Republika Srbija
Opština _____
Predsednik opštine
KOMISIJA ZA SPROVOĐENJE POSTUPKA
I RASPODELE SREDSTAVA ZA NVO
Broj: _____
Dana: _____

Na osnovu člana _____Pravilnika o načinu i postupku dodele sredstava za NVO iz budžeta opštine _____za _____godinu, Komisija za sprovođenje postupka raspodele sredstava, raspisuje

K O K U R S
za dodelu sredstava iz budžeta opštine namenjenih za redovne aktivnosti i
programe NVO (udruženja građana) na teritoriji opštine _____u
_____godini

Sredstva po ovom konkursu dodeljivaće se NVO (udruženjima građana) sa teritorije opštine _____u skladu sa Pravilnikom o načinu i postupku raspodele sredstava za rad NVO ("Sl. list opštine _____") i to vezano za sledeće oblasti¹⁴:

- ljudska i manjinska prava
- razvoj civilnog društva,
- razvoj lokalne zajednice,
- socijalno-humanitarne aktivnosti,
- ekologija, zaštita životne sredine i zdravlje građana,
- kulturna baština, negovanje istorijskih tekovina,
- omladinski aktivizam,
- volonterstvo,
- zaštita boraca, ratnih, vojnih i civilnih invalida,
- zaštita i pomoć osobama sa invaliditetom,
- zaštita i pomoć licima lečenih od bolesti zavisnosti,
- aktivnosti penzionerskih organizacija,
- neformalno obrazovanje i
- drugi sadržaji koji doprinose afirmaciji građanskog aktivizma.

Pravo prijavljivanja na konkurs imaju sva udruženja građana koja su registrovana na teritoriji opštine, a koja deluju 3 godine.

Udruženja građana mogu konkurisati samo sa jednim projektom.

Udruženja građana prijavljuju projekte na propisanom obrascu koji zajedno sa priložima čine konkursnu dokumentaciju.

Obrasci za prijavu zajedno sa uputstvom za prijavljivanje nalaze se:

- i. na web stranici opštine www.opstina.org
- ii. mogu se dobiti u kancelariji Odeljenja opštine xx, adresa xx

Konkursnu dokumentaciju čine:

- Obrazac za prijavu projekta
- Obrazac budžeta projekta
- Overena fotokopija rešenja o upisu organizacije u registar

¹⁴ Prilagoditi izbor oblasti

- Fotokopija osnivačkog akta NVO (Statuta)
- CV koordinatora projekta
- Overena fotokopija finansijskog izveštaja dostavljenog nadležnim državnim organima, za prethodnu godinu

Ukupan iznos sredstava za rad NVO opredeljen Odlukom o budžetu opštine _____ za _____ godinu iznosi 4.500.000,00 dinara. Minimalni iznos koji se može dodeliti NVO je XX a maksimalni je XX.

Odluka o raspodeli sredstva će se zasnivati na sledećim kriterijumima:

- Usklađenost projekta sa svim zahtevima konkursa
- Društveni značaj rada udruženja,
- Ostvareni rezultati rada udruženja prethodnih godina,
- Stepen unutrašnje organizovanosti i rada organa udruženja.

Nepotpune i neblagovrene prijave neće biti razmatrane.

Konkurs je otvoren do _____godine.

Sve zainteresovane NVO (udruženja građana) mogu preuzeti obrazac prijave svakog radnog dana u periodu od 7.00 i 15.00 časova na sledećoj adresi:_____. Kontakt osoba_____, telefon_____.

Odluku o dodeli sredstava donosi predsednik opštine, na predlog komisije, u roku od XX dana od zaključenja konkursa.

Odluka će se objaviti u Službenom listu opštine, na web stranici ...

PREDSEDNIK KOMISIJE

3.9. *Primer Obrasca*

Za prijavu na Konkurs za dodelu sredstava za NVO iz budžeta opštine

Obrazac-NVO/2006

Prilog

Obrazac uz prijavu na konkurs za dodelu sredstava za nevladine organizacije

Naziv NVO-Udrženja građana
Sedište
Adresa
Telefon
Faks
E-mail
Broj računa
Naziv banke
PIB
Šifra delatnosti
Matični broj
Ovlašćeno lice
Izvori finansiranja :
- sopstveni prihodi (članarine i sl.)
- donacije
- prihod iz budžeta(republika,
pokrajina, opština)
Da li posedujete prostor za rad i da
li je adekvatan:
Osnov korišćenja:
-Zakup
-Ostalo
Navesti broj zaposlenih radnika:
-na neodređeno vreme
-na određeno vreme
Broj članova
Navesti najznačajnije aktivnosti

-
-
-
-

M.P.

Ovlašćeno lice:

Napomena: U Prilogu se dostavlja prateća dokumentacija:

- Overena fotokopija rešenja o upisu organizacije u registar
- fotokopija osnivačkog akta NVO (Statuta)
- CV koordinatora projekta
- Overena fotokopija finansijskog izveštaja dostavljenog nadležnim državnim organima, za prethodnu godinu

3.10. *Primer za Predlog projekta po konkursu opštine*

UDRUŽENJE GRAĐANA „CONTACT“

KOMJUTER ZA SLEPE I SLABOVIDE OSOBE

I OSNOVNI PODACI O PODNOSIOCU PROJEKTA

Puno ime organizacije :	Udruženje građana "CONTACT"
Skraćeno ime:	NVO "CONTACT"
Pravni status organizacije:	Udruženje građana
Službena adresa:	
Telefon:	
Fax:	
Kontakt osoba:	
Kontakt telefon:	
E-mail adresa:	
Funkcija u organizaciji:	Predsednik Upravnog odbora

II PODACI O PODNOSIOCU PROJEKTA

Broj zaposlenih:	-
Broj volontera	10

Oprema i obučenosť ljudstva:

Oprema	Količina	Broj stalno zaposlenih obučenih za rad na datoj opremi	Broj honorarno zaposlenih obučenih za rad na datoj opremi	Broj volontera obučenih za rad na datoj opremi
Kompjuter	1	--	--	2
Štampač	1	--	--	2
Skener	1	--	--	2
Fax	--	--	--	--
Fotokopir mašina	--	--	--	--
Automobil	--	--	--	--
Prostorije	da	sopstvene	--	--

III PREDLOG PROJEKTA

1. OPIS PROJEKTA

NAZIV PROJEKTA: **Kompjuter za slepe i slabovide osobe**

CILJNA GRUPA: **Slepa i slabovida lica**

KRATAK OPIS PROJEKTA:

Projektom se planira obuka slepih i slabovidih lica za rad na kompjuteru. Nakon anketiranja slepih i slabovidih lica došlo se do saznanja da su ista zainteresovana za rad na kompjuteru i, shodno tome, saglasna su da učestvuju u obuci za rad na kompjuteru. Obuka bi se izvodila po predviđenom planu i obuhvatala bi savladavanje govornog softvera za srpski jezik kao i programe za obradu teksta, prijem i slanje elektronske pošte, internet, kao i program za skeniranje teksta.

Projekat će početi da se primenjuje međusobnim upoznavanjem polaznika obuke kao i upoznavanjem sa instruktorom. Pošto se utvrdi prethodno znanje polaznika, kreće se sa obukom koja će trajati 10 časova po polazniku. Obuku će vršiti stručno osposobljeno lice, a način obuke je individualni.

CILJEVI PROJEKTA:

Osposobljavanjem slepih i slabovidih lica za rad na kompjuteru poboljšava se kvalitet života, obezbeđuje pristup mnogobrojnim informacijama, bitno se povećava samopouzdanje i osećaj društvene korisnosti slepih i slabovidih lica. Budući da Zakon o radu Republike Srbije dopušta mogućnost zapošljavanja slepih i slabovidih lica, korišćenjem kompjutera povećava se mogućnost za njihovo zapošljavanje i ostvarivanje materijalnih prihoda te sigurniji egzistencijalni status. Eksploatisanjem multimedijalnih mogućnosti kompjutera, slepa i slabovida lica, putem globalne Internet mreže, na primer, mogu ostvariti poznanstva sa drugim osobama i razmeniti najrazličitija iskustva i znanja.

OPERATIVNI CILJEVI:

Osposobiti 5 (pet) slepih osoba za rad sa screen reader-om, govornim softverom za srpski jezik kao i za rad u osnovnim kompjuterskim programima kao što su: Windows, Microsoft Word, Internet Explorer, Outlook Express i jednog od programa za prepoznavanje teksta (Recognita, Fine Reader). To podrazumeva poznavanje operativnog sistema, kreiranje foldera i fajlova, kvalitetnu obradu kucanog teksta, navigaciju kroz sajtove i korišćenje njihovih sadržaja, primanje i slanje elektronske pošte, kao i skeniranje knjiga i najrazličitijih vrsta tekstova.

OBRAZLOŽENJE PROJEKTA:

Kompjuterska "pismenost" u vremenu visokih tehnologija sve više postaje nužan uslov za ostvarivanje najrazličitijih potencijala savremenog čoveka. Ideja da se slepe osobe obuče za rad na računaru je realna zbog sledećih činjenica:

1. Računar je multimedijalno, a ne samo vizuelno sredstvo komuniciranja.
2. Uz minimalna ulaganja (softver za slepe), slepa ili slabovida osoba može koristiti veliki deo mogućnosti računara.

Ideja da se slepe osobe obuče za rad na računaru je korisna zbog sledećih činjenica:

1. Računar može slepoj osobi biti ne samo sredstvo za samostalno obrazovanje, komuniciranje i informisanje (što je samo po sebi mnogo), nego i sredstvo za obezbeđivanje dodatnog prihoda.
2. Osamostaljivanje slepe osobe uz pomoć računara je veoma korisno za podizanje samopoštovanja, samouverenosti i hrabrije ispoljavanja inicijative.

3. Samostalna i samouverena osoba je efikasnija u svim oblastima života što je veoma važno i za njenu okolinu (porodicu, pratioce...).
4. Samostalna i samouverena osoba je u stanju da skrene pažnju društva na svoje sposobnosti, ali i potrebe i da radi na poboljšanju uslova svog života i života onih koji je okružuju.

OSOBA ODGOVORNA ZA IMPLEMENTACIJU PROJEKTA:

Projektom će rukovoditi i za njegovu implementaciju biti odgovoran _____

2. OČEKIVANI REZULTATI PROJEKTA

PREDVIĐENI EFEKAT PROJEKTA NA CILJNU GRUPU:

Grupa od 5 (pet) slepih polaznika (koliko se planira u prvom ciklusu obuke) pohađaće obuku koja se zasniva na korišćenju Screen reader-a i govornog softvera za slepe. Pretpostavlja se da će svaki polaznik biti obučen za rad u programima predviđenim obukom tako da će se u narednim kursevima aktivno uključiti u obučavanje novih polaznika. Obuka je stručno i metodološki tako koncipirana da obezbeđuje kontinuirano usvajanje znanja i njegovo utvrđivanje kroz praktične vežbe tako da se predviđa apsolutno pozitivan efekat obuke i maksimalan procenat obučenosti polaznika.

Sa druge strane, procenjuje se da će to pozitivno uticati na dalji rad sa slepim i slabovidim članovima Međuopštinske organizacije slepih i slabovidih koji nisu obučeni za rad na kompjuteru kao i na realizaciju ideja koje će se ukazati pred obučanim osobama, a jedna od mogućih je i kolektivni rad na tehničkoj pripremi tekstova, na primer, za decu, poznatih autora, namenjenih štampanju u vidu knjige.

ODRŽIVOST PROJEKTA:

Imajući u vidu činjenicu da mnoge slepe i slabovide osobe danas koriste kompjuter, održivost projekta je realna i moguća. Kompjuter je multimedijalno sredstvo koje nužno ne podrazumeva posedovanje svih čula i kao takvo dostupno je slepim i slabovidim osobama. U prilog prethodnoj činjenici ide i sve značajnije angažovanje stručnjaka na unapređenju govornih softvera i tehničke podrške za kompjutere namenjene slepim i slabovidim osobama. Čitači ekrana i govorni softveri pomažu slepim i slabovidim osobama u navigaciji i snalaženju u programima i aplikacijama tako da slepa i slabovida lica imaju potpuno preciznu orijentaciju. Interesovanje slepih i slabovidih osoba u Međuopštinskoj organizaciji slepih i slabovidih u gradu X je veliko a to je još jedan pokazatelj da je projekat poželjan i održiv.

U održivost projekta može se priložiti i činjenica da je kompjutersku obradu projekta radila slepa osoba.

KAKO PLANIRAMO DA EVALUIRAMO PROJEKAT:

Testiranjem polaznika kursa pre i nakon obuke utvrdiće se u kojoj meri je usvojeno gradivo kao i praktična obučenost. Biće praćena i aktivnost tokom obuke kao i zainteresovanost i samoinicijativa polaznika. Koordinator projekta i instruktor vodiće dnevnik nastave koji će biti dostupan svim zainteresovanim subjektima kao i sredstvima javnog informisanja. Efikasnost rada biće proveravana i putem anketa kojima će biti podvrgnuti polaznici. Efekti obuke biće proveravani i elektronskom poštom kod onih polaznika koji poseduju kompjuter. Tokom obuke biće vođeni razgovori sa polaznicima, ali i ostalim članovima organizacije. Izveštaj o radu i efektima biće dostavljen i organizaciji kojoj se podnosi predlog projekta. **U izveštaju će biti kvantitativni i kvalitativni pokazatelji rezultata projekta.**

3. BUDŽET

1. DIREKTNI TROŠKOVI PROJEKTA:

Jedinica	Broj jedinica	Trošak po jedinici (u dinarima)	Ukupan trošak (u dinarima)	Doprinos organizacije koja aplicira (ukoliko ga ima)	Doprinos drugih donatora (ukoliko postoji)	Iznos koji se traži
Kompjuter "Pentijum 4"	--	--	--	2 kompjutera "Pentijum 4", i skener	--	--
Govorni softver za srpski jezik "Anreader"	2	36.580,00	73.160,00		--	73.160,00 cena ja sa PDV-om.
Skener HP	--	--	--	2	--	--
Troškovi prevoza za polaznike	5	1.000,00	5.000,00	--	--	5.000,00
TOTAL						78.160,00

2. OPERATIVNI TROŠKOVI:

Jedinica	Broj jedinica	Trošak po jedinici (u dinarima)	Ukupan trošak (u dinarima)	Doprinos organizacije koja aplicira (ukoliko ga ima)	Doprinos drugih donatora (ukoliko postoji)	Iznos koji se traži
Instruktor (trener)	1	25.000,00	25.000,00	--	--	25.000,00
Koordinator	1	15.000,00	15.000,00			15.000,00
TOTAL						40.000,00

3. ADMINISTRATIVNI TROŠKOVI:

Jedinica	Broj jedinica	Trošak po jedinici (u dinarima)	Ukupan trošak (u dinarima)	Doprinos organizacije koja aplicira (ukoliko ga ima)	Doprinos drugih donatora (ukoliko postoji)	Iznos koji se traži
Troškovi telefona	--	--	1.000,00	--	1.000,00	1.000,00
Internet troškovi	--	--	1000,00	--	--	1000,00
TOTAL						2.000,00

UKUPNO TROŠKOVI PROJEKTA (1+ 2+ 3)	120.160,00
------------------------------------	------------

NARATIVNI PRIKAZ BUDŽETA:

Budžet je planiran na osnovu uvida u realne potrebe za ostvarenje projekta. Imajući u vidu činjenicu da udruženje građana "CONTACT" učestvuje u realizaciji projekta sa dva kompjutera i skenera na kojima će se vršiti obuka kao i prostorom za rad, projektom se potražuju sredstva za kupovinu govornog softvera za srpski jezik. Projekat predviđa i nadoknadu troškova prevoza za polaznike. Takođe, projektom su predviđeni i troškovi za instruktora i koordinatora projekta, kao i za troškove telefonskih impulsa i internet vremena utrošenih u organizaciji i na realizaciji projekta. Podnosilac projekta imao je u vidu trajanje realizovanja projekta i na osnovu toga je formirao budžet projekta.

Podnosilac projekta smatra da će sredstva koja se potražuju biti opravdana uspešnom realizacijom projekta, odnosno, da će slepa i slabovidna lica Međupštinske organizacije slepih i slabovidnih imati znatno veću korist od nominalne vrednosti projekta.

Ja, dole potpisani, ovim potpisom potvrđujem da su sve informacije koje su date u prijavi za finansiranje predloga projekta tačne.

Predsednik Upravnog odbora: _____

Udruženja građana " CONTACT"

Potpis

Datum _____

3.11. Kartice javnog zastupanja¹⁵

JAVNO ZASTUPANJE NA DELU - KARTICA 1

Analiziranje i uticanje na zakone i politiku

Uvod

Da bi javno zastupanje bilo uspešno, od velikog je značaja razviti veštinu razumevanja nekog zakona ili politike, kao i njihovu primene.

Ovu veštinu mogu koristiti oni koji se bave javnim zastupanjem kako unutar sistema odlučivanja (na primer, članovi raznih komisija) tako i van njega.

Analiza zakonskih akata ili politika koji mogu uticati na vas, vaše članove ili one koji će od vašeg zalaganja imati koristi je od velikog značaja, jer tako možete zagovarati njihovo poboljšanje ili primenu. U zakonska akta ili politiku spadaju:

- Nacrti ili predlozi određenje politike
- Nove politike
- Utemeljene politike

Naravno, nije svaki zakon ili politika dat i u pisanoj formi – na primer, postoje tradicionalni zakoni ili običaji, ili odluke koje se donose i obznanjuju usmenim putem. Međutim, ako su na njihovo donošenje i primenu uticali moćni pojedinci ili grupe, onda i takve odluke, poput pisanih zakona i politika, mogu da budu preispitane putem javnog zastupanja. Takvu vrstu politike ili prakse takođe treba analizirati, ali je njihova analiza teža, jer može doći do neslaganja u pogledu njihove suštine.

Oni koji se bave javnim zastupanjem treba da:

- Postignu dogovor oko toga šta neka politika ili zakon znače ili kako se primenjuju (ovo je neophodno za nepisane zakone ili politike kao i za analizu njihove primene).
- Analiziraju određenu politiku ili zakonski akt ili njihovu primenu.
- Predlože eventualna poboljšanja.
- Predlože kako se politika ili zakon mogu bolje primeniti.

Analiza obično podrazumeva dobavljanje i analiziranje nacрта neke politike, novih politika ili onih koje su već utvrđene, a to znači da treba čitati dugačke i dosadne dokumente! Međutim, veština razumevanja takvih dokumenata može se naučiti i usavršavati kroz praksu. Od ključnog je značaja da u analizu budu uključeni ljudi na koje neka politika ili zakon, ili njihova primena, direktno utiču – oni su pravi 'stručnjaci'. Participatorne metode kao što su drama ili izrada dijagrama uzroka i posledica mogu da pomognu u utvrđivanju negativnih uticaja i predlaganju rešenja.

Prednosti

✓ Koriste se iskustva nevladinih organizacija i organizacija u okviru lokalnih zajednica kako bi se bolje razumeli efekti određene politike ili zakona na život običnih ljudi.

✓ Donosioci odluka se mogu podstaći da u budućnosti tešnje sarađuju sa nevladinim organizacijama i organizacijama koje rade u okviru lokalnih zajednica.

¹⁵ Kartice javnog zastupanja su preuzete iz „Advocacy in Action“, A toolkit to support NGOs and CBOs responding to HIV/AIDS, izdanje International HIV/AIDS ALLIANCE.

✓ Promene ostvarene putem javnog zastupanja mogu uticati na mnoge ljude – zato njihova promena na bolje može imati relativno veći uticaj od rada sa ljudima na direktniji način.

Nedostaci

X Tehnički žargon i jezik zvaničnih dokumenata mogu odvratiti mnoge ljude od namere da učestvuju u primeni ovog metoda.

X Javno zalaganje može da bude naporno i da oduzima previše vremena.

X Čak i konstruktivna kritika može uvrediti kreatore politike ako je za njeno razvijanje bilo potrebno mnogo vremena ili je politički osetljiva; to može negativno uticati na organizaciju.

Saveti

✓ **Nastojte** da konsultujete ili u rad uključite ljude na koje određeni zakon/politika konkretno utiču.

✓ **Pokušajte** da zauzmete pozitivan stav u vezi sa dobrim delovima zakona ili politike.

✓ **Potrudite se** da organizujete sastanak sa donosiocima odluka kako bi im predstavili i objasnili svoje analize.

✓ **Pokušajte** da reagujete na određenu politiku ili zakon samo kada imate nešto konkretno da kažete – tako će vaša organizacija održati ili steći kredibilitet.

✓ **Pokušajte** da koristite žargon i terminologiju koji koriste donosioci odluka/kreatori politike kada iznosite svoje stavove i, prema potrebi, potkrepite svoje izjave konkretnim činjenicama i dokazima.

✓ **Nastojte** da prilikom analiziranja nekog zakona/politike ponudite i rešenja.

✓ **Potrudite se** da razvijete kontakte i steknete saveznike koji mogu da vam pokažu nacрте zakona ili novih politika.

X **Nemojte** da analizirate zakon ili politiku ako ne razumete problematiku.

X **Nastojte** da **ne sugerišete** da donosioci odluka/kreatori politike možda imaju neodgovarajuće motive.

X **Nastojte** da ne kritikujete zakon/politiku iz ličnih pobuda.

KAKO... analizirati zakonske akte ili određenu politiku

UVOD

Prvi korak u analiziranju ili vršenju uticaja na neki zakon ili politiku je shvatiti šta oni zaista znače i razmotriti da li se mogu poboljšati ili ne.

Pitanja koja treba postaviti prilikom čitanja javne politike ili zakona

Sledeći spisak pitanja može vam pomoći prilikom analiziranja nekog zakona ili politike:

1. Ko ima koristi od ovog zakona ili politike (ako uopšte)?
2. Ko gubi (ako takvih ima)?
3. Koje će biti posledice primene ovog zakona ili politike kroz pet godina?
4. Na koji način ovaj zakon ili politika utiču na marginalizovane grupe?
5. Da li je ovo nešto što će i obični ljudi razumeti?
6. Ko podržava ovu politiku ili zakon i zašto?
7. Kako je ovo pitanje uopšte postalo zanimljivo za donosiocе odluka?
8. Koliki su troškovi sprovođenja određene politike ili zakonskog akta?
9. Da li se oni mogu sprovesti? Ako mogu, ko će ih sprovesti i kako?
10. Kakva kazna sledi ako se ovaj zakon ili politika ne poštuju?

11. Da li ovaj zakon ili politika predstavljaju kršenje Deklaracije Ujedinjenih Nacija o ljudskim pravima ili neke druge konvencije koju je vaša zemlja potpisala?
12. Da li je zakon ili politika u skladu sa Nacrtom zakona o ljudskim pravima i/ili ustavom vaše zemlje?

Literatura: Adaptirano iz **Obuka za transformacije, Knjiga 4**, Eni Houp (Annie Hope) i Seli Timel (Sally Timmel), Mango Press, Zimbabve, 2000.

Napomena: Kada koristite ova pitanja u analiziranju zakona ili politika koji nisu u pisanoj formi, počnite sa ovim pitanjem:

Šta ovaj nepisani zakon/politika/tradicija kažu?

Kako da analizu koristite da bi uticali na neki zakon ili politiku?

Kada ste došli do odgovora na sva ova pitanja treba da pređete na dela, tako što ćete sastaviti izjavu o namerama namenjenu kreatorima politike, slati izjave za štampu medijima, organizovati sastanke ili prezentacije, itd. Sve ove vrste javnog zastupanja obrađene su na Karticama za javno zastupanje na delu.

JAVNO ZASTUPANJE NA DELU – KARTICA 2

Priprema Izjave o namerama i Kratkih uputstava

Uvod

Kratke preporuke i izjava o namerama su dokumenti u kojima se jasno iznosi stav ili mišljenje jedne organizacije (ili koalicije organizacija) u vezi sa određenim pitanjem. Poruka tih dokumenata je: "Ovo je naš stav o određenoj temi i evo šta preporučujemo." Kratke preporuke i izjave o namerama razlikuju se od izjava za štampu koje se pišu isključivo za medijsku publiku.

Iako postoje i druge definicije ova dva dokumenta, u ovom priručniku pravi se sledeća razlika između njih, u zavisnosti od toga kome su namenjeni:

Izjava o stavovima se piše za ciljnu grupu na koju želimo da utičemo, ne za saveznike. To je formalni, pisani dokument koji sadrži stav (mišljenje) neke organizacije ili koalicije i namenjen je spoljnoj publici. Izjava o namerama može da:

- Bude ostavljena svakom pojedinačnom donosiocu odluka na kraju sastanka kako bi imao/la pred sobom glavne delove vaše poruke u sažetom obliku.
- Bude poslata lokalnim i nacionalnim vlastima u toku perioda konsultacija.
- Bude poslata ljudima od uticaja, kao reakcija na neku politiku ili akciju, i da bi se objasnila alternativa ili dodatni stav.
- Sadrži kratak prikaz odluka donetih na nekoj konferenciji ili radionici.
- Pokaže kako cilj vašeg javnog zagovaranja ima podršku koalicije mnogih različitih saveznika.
- Bude podeljena delegatima ili članovima neke komisije na početku sastanka ili konferencije – bez obzira da li vam je dozvoljeno da se na skupu obratite prisutnima ili ne.

Kratka uputstva se pišu za saveznika, a ne za publiku na koju želimo da utičemo svojim stavovima. Slična su govorničkim beleškama i služe da pomognu onima koji govore u javnosti i podržavaju cilj koji zagovarate. Kratka uputstva su često zapravo izjava o namerama sa dodatnim savetima govorniku – na primer, kako da odgovara na pitanja ili da naglasi ključne stavove. Kratka uputstva može da:

- Napiše rukovodilac programa uključen u javno zastupanje za izvršnog direktora koji treba da podrži cilj javnog zastupanja na sastanku na visokom nivou.
- Sadrži kratak opis ciljeva javnog zastupanja i poruka oko kojih se neka koalicija složila, kako bi se obezbedilo da ih svi članovi koalicije dosledno prenose.

Prednosti

- ✓ Kratka uputstva i izjave o namerama su dobar način da se stavovi koje zastupamo jasno dokumentuju pred spoljnom publikom.
- ✓ Oni smanjuju opasnost od iskrivljavanja ili pogrešnog tumačenja naših stavova.
- ✓ Doprinose procesu donošenja odluka – na primer, mogu poslužiti kao način na koji vaše analize politika ili zakona mogu stići do ljudi od uticaja.
- ✓ Pomažu u identifikovanju saveznika koje ste stekli na osnovu njihove reakcije na vaše kratke preporuke ili izjavu o namerama.
- ✓ Mogu da pomognu kod postizanja konsenzusa o određenoj politici unutar same organizacije.

Nedostaci

- X Kratka uputstva i izjava o namerama obavezuju organizaciju da se pridržava određenog stava; organizacija može da promeni mišljenje – ali ne može da porekne za šta se zalagala u prošlosti.
- X Ovi dokumenti su aktuelni samo u vreme kada su napisani ili redigovani. Međutim, oni mogu biti u upotrebi još dugo pošto ste izmenili stavove koji su u njima izneti.
- X Uključivanje u sastavljanje izjave o namerama onih ljudi koji će od nje imati koristi može da bude težak i dugotrajan posao – ali ako to ne uradimo, naš rad će delovati manje reprezentativno.
- X Kratka uputstva i izjava o namerama mogu biti pogrešno protumačeni ako niste tu da ih objasnite.
- X Ovi dokumenti mogu da budu ignorisani.

Saveti

- ✓ **Nastojte** da koristite odgovarajući jezik kada se obraćate ciljnoj publici.
- ✓ **Nastojte** da kratka uputstva/izjava o namerama budu namenjeni tačno određenoj publici i iz jasno određenog razloga.
- ✓ **Nastojte** da u celini navedete sve izvore istraživanja ili informacija koje ste citirali.
- ✓ **Nastojte** da ono što napišete bude kratko i jasno.
- ✓ **Potrudite se** da pitate i druge za ideje pre nego što počnete da pišete.
- ✓ **Nastojte** da se u toku izrade ovih dokumenata konsultujete sa odgovarajućim ljudima.
- ✓ **Potrudite se** da svima u organizaciji bude jasan stav koji organizacija zastupa.
- ✓ **Proverite** da li u dokumentima ima grešaka pre nego što ih pošaljete ili počnete da ih koristite.
- X **Nemojte** da delite izjavu o namerama koja odstupa od onoga što ste rekli.
- X **Nastojte** da izbegavate izraze "javno zastupanje" i "javno zagovaramo".
- X **Izbegavajte** nevažne informacije.
- X **Ne rasplinjavajte se** – ideje izložite jasno i navedite ih po stavkama.
- X **Nastojte** da ne citirate druge bez njihove dozvole i da ne iznosite poverljive podatke ako koristite studije slučaja.
- X **Trudite se** da ne koristite skraćenice, sem ako to nije neophodno.

KAKO da sastavite kratke preporuke/izjavu o namerama

Izjava o namerama

Najbolje je da izjava o namerama sadrži cele rečenice i da je uredno odštampana. Ako vam je poznat format koji ciljna organizacija koristi za svoja dokumenta, koristite njega. Ukoliko nije, koristite dole opisani format. On treba da sadrži sledeće:

- 1 **Izjavu o glavnim preporukama.** Ne više od dve rečenice.
- 2 **Objašnjenje.** Objašnjenje zašto je izjava o namerama napisana i spisak zakona, međunarodnih sporazuma, dekreta, politika i drugog čime se preporuke pojašnjavaju.
3. **Dokaze koji potkrepljuju preporuku.**
4. **Kvantitativne dokaze.** Činjenice i brojke.
5. **Kvalitativne dokaze.** Studije slučaja, lična svedočanstva, primeri, anegdote kojima se potkrepljuje preporuka. Tražite dozvolu od pojedinaca da ih citirate, radi zaštite njihove privatnosti.
6. **Vašu poziciju.** Logično objašnjenje kako su svedočanstva i iskustvo doveli do postojeće preporuke. Odgovori na pitanja ili primedbe.
7. **Preporuke.** Specifične, realne akcije koje donosilac odluka može da preduzme.
8. **Organizacije i pojedince koji podržavaju vašu izjavu o namerama.**
9. **Naziv** organizacije ili koalicije, uključujući i logotip ako je potrebno.
10. Datum.
11. Ime osobe za kontakt, telefon, faks, adresu i mejl, ako ga imate.
12. Misiju i ciljeve vaše organizacije ili koalicije.

Kratke preporuke

Ovaj dokument će čitati samo ljudi unutar vaše organizacije ili u okviru saveza sa drugim organizacijama koje zastupaju iste stavove kao i vi. On služi da im pomogne da što bolje prenesu poruke u vezi sa predmetom zastupanja. Zato je prihvatljivo da ga sastavite u vidu zabeleški sa stavkama (bullet points). Koristite isti format kao gore navedeni, ali vodite računa da:

- Naglasite najvažnije delove. Na primer, koristite masna slova, podvlačenje ili obeležavanje različitim bojama.
- Predložite moguće strategije, taktike i minimum zahteva koji mora biti uzet u obzir.
- Zapišete moguća pitanja koja će vam biti postavljena i odgovore na njih.
- Navedete probleme koji mogu da iskrсну i predložite njihovo rešenje.

Opšti saveti

- Izjava o namerama i kratke preporuke treba da budu napisane što sažetije. Manja je verovatnoća da će ih ljudi čitati ako su predugačke.
- Ne uzimajte zdravo za gotovo da će čitalac biti dobro upoznat sa tematikom; potrudite se da pružite što više informacija kako bi čitalac shvatio problematiku, a da ne mora da traži informacije sa strane. Informacije koje navodite treba da budu sto kraće.
- Razdvojte činjenice od mišljenja. Činjenice potkrepite dodatnim dokazima, a mišljenja navedite u obliku citata kada je to prikladno.

JAVNO ZASTUPANJE NA DELU – KARTICA 3

Delovanje unutar sistema

Uvod

Jedan od najefikasnijih načina da se utiče na promene jeste delovanje "iznutra" – učestvovanjem u radu tela u kojima se donose odluke. Ovaj metod je koristan, ali nije jednostavan. Postoji opasnost da budete iskorišćeni kao "simbolični" predstavnik.

Odluke koje utiču na pitanje ili problem koji javno zastupate donose se u mnogim različitim telima – komisijama, pod-komisijama i radnim grupama na nivou lokalne vlasti, zajedničkim komisijama sastavljenim od predstavnika različitih javnih službi (na primer, iz obrazovanja i zdravstva, savetodavnih komisija u okviru ministarstava), privrednim udruženjima, korporacijskim odborima,

sindikativima, komisijama sastavljenim od poglavara verskih zajednica, školskim odborima, oblasnim zdravstvenim komisijama, sudovima za rešavanje sporova u vezi radnih odnosa, komisijama za socijalnu zaštitu – i mnogim drugim.

Važno je znati kako i gde se donose odluke. Sledeći korak je da saznate kako vaši ljudi mogu da dođu do mesta za stolom za kojim se odlučuje kako bi na odluke mogli da utiču. Saznajte da li se predstavnici biraju, glasaju ili kooptiraju.

Podjednako je važno da se u punoj meri iskoristi svaka zvanična funkcija na kojoj se predstavnici vaše organizacije ili koalicije već nalaze.

Predstavnik mora da bude dobro pripremljen, fokusiran i podržan od onih koje predstavlja i kojima je odgovoran.

Prednosti

- ✓ Na donošenje odluka možete uticati kontinuirano i dugoročno.
- ✓ Često je lakše imati uticaja "iznutra" nego van sistema.
- ✓ Možete imati pristup većoj količini informacija i realnije sagledati kako da utičete na promene.
- ✓ Pruža vam se dobra prilika da izgradite odnose sa donosiocima odluka.
- ✓ Vaša organizacija može steći veći ugled i poverenje.

Nedostaci

- X Neka tela u kojima se donose odluke nisu spremna za promene.
- X Možda ćete se osećati izolovano.
- X Možete biti dovedeni u vezu sa odlukama sa kojima se možda i ne slažete.
- X Telo u kojem se donose odluke i vaša organizacija možda zastupaju različite vrednosti.
- X Možda će vas podsticati da se više identifikujete sa donosiocima odluka nego sa onima koje predstavljate.

Saveti

- ✓ **Nastojte** da budete dobro pripremljeni pre sastanka, dobro proučite dnevni red i pripremite šta ćete reći.
- ✓ **Nastojte** da koristite činjenice i brojke, lična svedočanstva i druge dokaze kojima ćete podržati svoj stav.
- ✓ **Nastojte** da one koje predstavljate obavestite o ishodu sastanka odmah po njegovom završetku.
- ✓ **Potrudite** se da se bolje upoznate sa drugim članovima komisije.
- ✓ **Trudite se** da pomažete članovima komisije u radu – time će izgledi biti veći da će oni podržati vaše predloge.
- X **Nastojte** da se ne rukovodite ličnim ili političkim ciljevima, već ciljevima onih koje predstavljate.
- X **Nemojte** da držite mesto u komisiji ako više nemate vremena da dolazite na sastanke – prepustite tu vrednu priliku nekom drugom.
- X **Trudite se** da ne "hvatate na prepad" druge članove komisije neočekivanim i kontroverznim predlozima, osim ako niste sigurni da je to trenutno najbolja taktika.

KAKO da... delujete unutar sistema

Otkrijte gde i kako se donose odluke

- Sastavite spisak svih tela u kojima se donose odluke i za koje znate da mogu biti od značaja za pitanja za koja se zalažete (spisak može da bude sličan spisku "ciljeva javnog

zastupanja"). Navedite centralne i lokalne organe vlasti, nevladine organizacije, preduzeća, profesionalna udruženja, verske organizacije – ne izostavljajte ništa.

- Otkrite načine kako da uđete u svaki organ odlučivanja – da li se članovi biraju, glasaju ili kooptiraju iz drugih tela, ili, koliko deonica kompanije moraju da kupe da bi postali njen deo?
- Odredite ili predložite svoje predstavnike u relevantnim telima.

Dobro iskoristite svaku priliku koja vam se ukaže

Napravite spisak svih tela u kojima se donose odluke a u kojima vasa organizacija ili koalicija ima predstavnike. Potrudite se da te pozicije budu u potpunosti iskorišćene za ostvarivanje ciljeva koje javno zastupate.

Izaberite dobre predstavnike

Predstavnike birajte pažljivo. Ukoliko je to moguće, oni bi trebalo da poseduju neposredno iskustvo u problematiki vezanoj za cilj za koji se zalažete i treba da budu pouzdani ljudi koji veruju u sebe.

Podržavajte svoje predstavnike

- Podržite predstavnike da govore u najboljem interesu onih ljudi na koje određeni problem ili pitanje direktno utiču. Time ćete ojačati njihovu poziciju na sastancima na kojima će sa samopouzdanjem moći da govore u ime deset, stotinu ili hiljada ljudi na koje utiče isti problem, umesto da govore samo u lično ime.
- Održavajte sastanke podrške pre zasedanja komisije, na kojima ćete sakupljati dodatne informacije i dogovarati se oko ključnih stavova koje vaš predstavnik treba da iznese.
- Održavajte sastanke na kojima će predstavnici podnositi izveštaje sa upravo održanih skupova u kojima su učestvovali.
- Predstavnici treba da redovno podnose izveštaje onima koji su ih izabrali.
- Obezbedite uslove da vaši predstavnici u raznim komisijama, odborima, budu tretirani isto kao i drugi članovi – na primer, da budu plaćeni isto ili da imaju jednaka prava u odlučivanju.
- Obezbedite im obuku iz pregovaračkih veština, oblasti kojom se komisije čiji su članovi bave i jasnog i sigurnog iznošenja stavova.

Kako iskoristiti ulogu koju imate u telima u kojima se donose odluke

- Članstvo u nekoj komisiji ili bilo kom telu u kojem se donose odluke predstavlja oblik javnog zastupanja na duži rok. Potrebno je vreme da se shvati kako neko telo u kome se donose odluke funkcioniše, razviju odnosi sa njegovim članovima i da ih ubedite u stavove za koje se zalažete.
- Pošto je telo koje donosi odluke cilj vašeg javnog zastupanja, ono mora biti dobro proučeno. Koju misiju ima? Ko su drugi članovi? Kako to telo funkcioniše? Kako se na njega može uticati? Koja su mu ograničenja?
- Saznajte koja pitanja drugi članovi smatraju prioritetnim. Ponudite im pomoć. Nađite oblasti oko kojih se slažete kako bi izgradili poverenje.
- Upoznajte druge članove. Svaki od njih je cilj javnog zastupanja i treba ga ubeđivati. I vaše samopouzdanje će biti veće ako poznajete ostale članove.
- Ukoliko je moguće, izbegavajte neslaganja i sukobe sa drugima u grupi. Nastojte da vas smatraju nepristrasnim.
- Predstavljajte pošteno ljude koji su vas izabrali.
- Često je neophodno napraviti kompromis da bi se neka odluka donela. Kompromis nije izdaja. Kompromis znači da svako nešto uzima i daje da bi se prevazišle razlike koje koče napredak. Neophodno je da ostavite utisak osobe koja je spremna da pregovara i pravi kompromise ako je to neophodno.
- Istrajte!

Literatura: Adaptirano iz **"Vodiča za roditelje: Delovanje u komisijama i odborima"**, Šeri Kolas (Sherry Collas)

<http://www.richcy.org/pubs/parent/p11txt.htm>

JAVNO ZASTUPANJE NA DELU – KARTICA 4

Lobiranje i sastanci

Uvod

Direktan susret sa ciljanim donosiocem odluka (tzv. "lobiranje") jedan je od najčešćih metoda koji se koriste u javnom zastupanju i često predstavlja polaznu tačku za dalje aktivnosti.

Lični kontakt je prilika da se uspostave odnosi sa donosiocima odluka, što može biti vrlo korisno u budućnosti. Nastojte da pronađete kanal za redovne kontakte.

Važno je da izaberete pravo vreme za sastanak sa donosiocima odluka, onda kada je problematika za koju se zalažete već na njihovom dnevnom redu ili će uskoro biti – na primer, pred početak važnog glasanja – ili kada su oni u prilici da preduzmu akciju kojom će podržati ono za šta se vi zalažete – na primer, u procesu utvrđivanja budžeta ili u vreme održavanja godišnjeg sastanka.

Pokušajte da zamislite kako problem ili ideja za koju se vi zalažete izgleda iz ugla onih koji donose odluke. Zašto bi oni trebalo da vas podrže? Ako preduzmu akciju koju od njih tražite, kakva je korist za njih? Na ova pitanja ćete lakše naći odgovor ako ste prethodno dobro proučili "ciljnu osobu" sa kojom treba da se sastanete.

Iznesite realne zahteve. Pokažite njemu/njoj da za svoj stav imate široku podršku. Podstičite saveznike da lobiraju kod istog donosioca odluka i da mu pošalju istu poruku kao vašu (koristite kratke preporuke da biste bili sigurni da je poruka ista – vidi Javno zastupanje na delu – Kartica 2). Zvaničnici teško mogu da ignorišu veliki broj ljudi koji zastupaju isti cilj.

Nemojte se zadovoljiti nejasnim i nedorečenim izrazima podrške. Vratite se na dva osnovna pitanja:

- Da li se donosilac odluka slaže da je promena potrebna?
- Šta je spreman da uradi da do promene dođe?

Prednosti

- ✓ Problem pred donosiocem odluka dobija ljudsko lice, posebno ako je u razgovor uključena osoba na koju problem direktno utiče.
- ✓ Pismenost nije potrebna.
- ✓ Direktan kontakt je dobar za uključivanje ljudi na nivou zajednice.
- ✓ To je prilika da se podele emocije i razmene lična iskustva.
- ✓ O stavu koji zastupate možete da diskutujete, a ne samo da ga prezentujete.
- ✓ Ostvaruje se lični kontakt, čime se povećavaju šanse da se posao obavi.

Nedostaci

- X Poruka možda neće imati nikakvo dejstvo na donosioca odluka ako se njemu/njoj lično ne dopada osoba koja je donosi.
- X Donosilac odluka koji ima bolju veštinu pregovaranja od vas može da pretvori sastanak u gubljenje vremena ili vas može ubediti da pristanete na nešto zbog čega ćete se kasnije kajati.

Saveti

- ✓ Zahvalite se donosiocu odluke ako vam je i ranije pružao podršku.
- ✓ Započnite sastanak isticanjem onoga u čemu se vi i donosilac odluka slažete i imate zajednički interes.
- ✓ Potrudite se da pažljivo slušate i govorite – treba da čujete šta vaš sagovornik misli.

- ✓ Nastojte da svoj cilj dovedete u vezu sa problematikom koja interesuje donosioca odluke.
- ✓ Nastojte da o određenom pitanju znate više od vašeg sagovornika! Steknite reputaciju poznavaoca materije.
- ✓ Pokažite spremnost za pregovaranje, ali vodite računa koliko daleko ćete ići u pravljenju kompromisa.
- ✓ Ako je sa vama još neko iz vaše organizacije, nastojte da se dogovorite ko će šta da kaže.
- ✓ Nastojte da završite razgovor tako što ćete ukratko ponoviti ono što je donosilac odluka rekao ili obećao.

- X Trudite se da od donosioca odluka ne tražite više od jedne stvari koju bi trebalo da uradi, osim ako on/ona pokažu izrazitu želju da vam pomognu.
- X Nastojte da donosioca odluke ne zbunite sa previše poruka.
- X Nastojte da ne otkrijete previše informacija – na primer, ne pokazujte grafikone ili statistike.
- X Trudite se da ne koristite tehničke izraze ili žargon.
- X Trudite se da ne dajete lažne ili zbunjujuće informacije – to vam može stvoriti probleme u budućnosti.

KAKO da... lobirate/vodite direktne razgovore

Utvrđite "ulaznu strategiju"

Smislite načine kako da ugovorite sastanak sa ciljnom osobom. Imate li nešto zajedničko? Na primer, ako neki vaš prijatelj ide u istu džamiju sa vašim potencijalnim sagovornikom, zamolite prijatelja da vas upozna kako biste mogli da ugovorite sastanak, ili, pak, iskoristite priliku za sastanak na licu mesta.

Zatražite sastanak

Pošaljite pismo sa objašnjenjem šta je cilj vašeg javnog zastupanja i zašto želite sastanak. Onda pozovite telefonom. Često nećete dobiti sastanak sa "direktno" ciljanom osobom već sa nekim od njegovog/njenog osoblja ("indirektno" ciljana osoba). U svakom slučaju, obavezno se upoznajte sa osobljem i ponašajte se prema njima isto kao da ste sa donosiocem odluka.

Pozovite donosioca odluka da se lično uvere u ono što zastupate

Pozovite ih da dođu i vide iz prve ruke o čemu se radi, i da im pokažete zašto vam je potrebna njihova pomoć. Ako donosilac odluke ne može da napusti kancelariju, dovedite problem njemu/njoj – povedite na sastanak ljude na koje pitanje za koje se zalažete direktno utiče, prikažite kratku video prezentaciju u vezi sa temom ili ponesite nekoliko fotografija. Ako imate prijatelja koji poznaje donosioca odluke ili nekog od njegovog osoblja, zamolite ga da napiše pismo ili pozove telefonom.

Priprema za sastanak

Prvi korak: Upoznajte svoj cilj

Analizirajte njega/ nju, koristeći pitanja/naslove tabela u Koraku 4 Okvira za javno zasupanje (Odeljak 2).

Drugi korak: Fokusirajte se na poruku.

Izaberite glavni cilj i razvijte jednostavnu poruku:

- **Šta** želite da postignete?
- **Zašto** to želite da postignete (koje su koristi od preduzimanja akcije i/ili negativni efekti ako se ne uradi ništa; pripremite dokaze da problem postoji - statističke podatke i anegdote).
- **Kako** nameravate da to postignete?
- **Šta** očekujete da preduzme donosilac odluke?

Napišite kratku izjavu o namerama (vidi Javno zastupanje na delu, Kartica 2) i dajte je onima koji donose odluke da ih podsetite koje stavove zastupate.

Treći korak: Odaberite pravu osobu da prenese poruku

Obično je onaj ko donosi poruku podjednako važan kao i sama poruka. Ako vam je prijatelj ugovorio sastanak, pozovite i njega/nju da prisustvuje sastanku. Ili će možda neko na koga problem za čije se rešenje zalažete direktno utiče uspeti da "personalizuje" problem i tako privuče pažnju donosioca odluka. Nastojte da onaj ko donosi poruku poseduje odgovarajuće pregovaračke veštine i da ima odgovarajući stav kako bi obezbedio pozitivan ishod sastanka.

Četvrti korak: Vežbajte!

Uvežbajte ono što ćete reći na sastanku sa prijateljima ili kolegama. Zamolite nekoga da odigra ulogu donosioca odluka i da postavlja komplikovana pitanja.

Posle sastanka

Posle sastanka pišite osobi sa kojom ste razgovarali i zahvalite joj se za sastanak (čak i ako vam nije bila od velike pomoći). U poruci ukratko ponovite svoje ključne stavove i komentare te osobe kojima vas je podržao/la, a posebno bilo koje obećanje koje vam je dato. Napišite šta dalje nameravate da činite, obećajte da ćete je obavestavati o daljim koracima i izrazite nadu da ćete sarađivati i u budućnosti.

*Literatura: Uzeto iz **Uvoda u javno zastupanje**, R.Šarma (R.Sharma), Projekat SARA*

JAVNO ZASTUPANJE NA DELU – KARTICA 5

Pisanje i održavanje prezentacija

Uvod

Prezentacija je formalni način direktnog prenošenja poruke određenoj publici. Forma prezentacije varira od kratkog obraćanja maloj grupi ljudi, do formalne prezentacije pred stotinama ljudi na nekoj međunarodnoj konferenciji. Za onog ko drži prezentaciju to može biti pravo mučenje koje košta nerava, ali se dobrom pripremom i vežbanjem muka se može ublažiti. Koraci u pripremi prezentacije su: planiranje, pisanje prezentacije i izlaganje.

Prednosti

- ✓ Možete izlagati činjenice i mišljenja koje ste sami odabrali.
- ✓ Možete direktno da se obratite publici.
- ✓ Možete da koristite vizuelna sredstva da biste ilustrovali svoju poruku.
- ✓ Prezentaciju je lako organizovati i ne košta mnogo, a može da ima veliki uticaj ako se dobro isplanira.
- ✓ Možete podeliti kopije prezentacije prisutnima kao pisani trag (osim ako u toku izlaganja morate da pređete na drugu temu).

Nedostaci

- X Nije lako napraviti zanimljivu i dinamičnu prezentaciju.
- X Loše okruženje može da upropasti prezentaciju – buka, ometanje, loše osvetljenje, itd.
- X Publika je nepredvidljiva i može vam postaviti teška pitanja.
- X Nekim ljudima prezentovanje ne ide od ruke (ali ova veština može da se nauči).

KAKO da... napišete i održite prezentaciju

Planiranje prezentacije

- Razmotrite glavne faktore koji će uticati na vašu prezentaciju: Ko je publika? Koja su njena interesovanja i u kojoj meri poznaje tematiku o kojoj će biti reči? Koliko vremena je određeno za prezentaciju? Da li je tu uključeno i vreme za postavljanje pitanja? Gde će se prezentacija održati? Kakva oprema će biti na raspolaganju? U kojoj meri će prezentacija biti formalna? Koji je širi kontekst ovog događaja – da li je prezentacija glavni događaj ili je deo nekog drugog događaja? Kako će se prezentacija uklopiti u taj događaj?
- Prikupite informacije i materijale potrebne za prezentaciju.

Pisanje prezentacije

- Neki ljudi više vole izlaganje po stavkama, dok drugi radije pišu pun tekst prezentacije.
- Nastojte da prezentacija ima početak kojim se uvodi tema, sredinu koja obuhvata najveći deo izlaganja i kraj u kojem je zaključak.
- Privucite pažnju publike od samog početka tako što ćete navesti neki citat ili ispričati anegdotu, kako bi im tema postala bliža i stvarnija.
- Identifikujte i zapišite ključna mesta u prezentaciji i potkrepite ih činjenicama i izvorima.
- Napravite ili izaberite vizuelna pomagala koja će poboljšati kvalitet vaše prezentacije, ali dodajte tome i neku vrednost – na primer, neki dodatni interes ili "ljudsku tačku gledišta".

Izlaganje

- Nastojte da pisani tekst ne čitate naglas – probajte da tekst naučite na pamet ili se držite stavki kao podsetnika.
- Ne prekoračujte propisano vreme.
- Govorite jasno, glasno i polako i pravite pauze u govoru da bi publika mogla da razmisli o onome što je čula.
- Koristite dobra vizuelna pomagala da bi prezentacija bila zanimljivija i jednostavnija za razumevanje.
- Uspostavite kontakt očima sa publikom. Ne gledajte u pod ili samo u jednu osobu u publici.
- Neka prezentacija više liči na razgovor – nemojte samo da govorite ljudima u publici već razgovarajte sa njima.

Kako odgovarati na pitanja

- Ako je pitanje složeno, ponovite ga i preformulišite da bi se lakše razumelo.
- Kada odgovarate, obraćajte se celoj publici, a ne samo onome ko vam je postavio pitanje.
- Razmislite pre nego što odgovorite na pitanje.
- Reagujte mirno na sarkastična pitanja – ne dajte da vas pometu.
- Ako ne znate odgovor – ne blefirajte. Bolje priznajte da ne znate odgovor i recite da ćete se potruditi da ga nađete.

JAVNO ZASTUPANJE NA DELU – KARTICA 6

Drama kao sredstvo ubeđivanja

Uvod

Drama se obično više dovodi u vezu sa informacijama, edukacijom ili komunikacijom nego sa javnim zastupanjem. Ona postaje metod javnog zastupanja kada:

- Širu javnost identifikujemo kao "indirektnu ciljnu grupu" koja će imati uticaja na "direktnu ciljnu grupu".
- U publici sede uticajni ljudi – na primer, ministri koji prisustvuju izvođenju neke omladinske predstave.

Drama se takođe može koristiti u *planiranju* aktivnosti vezanih za javno zastupanje, naročito da bi se uključili i oni koji će od našeg javnog zalaganja imati koristi (ljudi na koje direktno utiče problem za čije se rešavanje zalažemo). Drama je korisno sredstvo za identifikovanje i analiziranje problema, osmišljavanje rešenja i pronalaženje saveznika i onih koji odlučuju.

Drama je efikasan metod javnog zastupanja zato što može da udahne život nekom teoretskom pitanju, da ga učini emocionalno snažnijim, zanimljivijim, lakšim za razumevanje i bližim životu ljudi. Ponekad predstava ostane duže u pamćenju od pisanog izveštaja. Drama može da bude korisna za uključivanje velikog broja ljudi sa različitim nivoima analitičkih sposobnosti i iskustvom na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou.

Drama po svojoj suštini može da bude moćan metod za prenošenje poruka i ubeđivanje ljudi u ispravnost naših stavova. Njen uticaj može i da se poveća, dodavanjem aktivnosti u koje je uključena i publika. Na primer, posle predstave može da se povede diskusija, ili se mogu napraviti "forumi" u kojima se publika poziva da predloži šta će se dalje sa likovima dešavati.

Drama se može baviti osetljivim temama o kojima je inače teško govoriti. Može poslužiti i kao dokaz kojim se neki stav potkrepljuje. Predstave mogu da se snime na video traku i daju donosiocima odluka da ih pogledaju, ako nisu bili u mogućnosti da prisustvuju izvođenju uživo.

Sve što je gore navedeno za dramu važi i za druge umetničke forme – na primer, pesme ili pripovedanje.

Prednosti

- ✓ Drama je sredstvo komunikacije koje se lako razume i često koristi.
- ✓ Ne zahteva pismenost.
- ✓ Dobar je način za angažovanje ljudi na nivou lokalnih zajednica.
- ✓ Može da ima veći uticaj od javnog zastupanja u pisanoj formi na bilo kom nivou.
- ✓ Obuhvata emocije, lična iskustva i stavove drugih ljudi, koje je teško preneti nekim drugim metodom javnog zastupanja.
- ✓ Stvara atmosferu u kojoj se može diskutovati o kontroverznim pitanjima.
- ✓ Drama često privlači pažnju medija, čime se povećava njen uticaj.

Nedostaci

X Ponekad je teško staviti nove poruke koje pozivaju na promene u tradicionalnu dramu jer ona obično podržava status quo.

X U njoj mogu da dominiraju ljudi koji uživaju u izvođačkom karakteru predstave.

X Ako prevagne zabavljački elemenat predstave, važne poruke mogu ostati neprimećene, pogotovo ako predstavu izvode profesionalni glumci.

X Pošto se drama češće koristi za prenošenje informacija, komunikaciju ili u edukaciji, osobe od uticaja kojima je namenjena mogu da ne primećuju poruke u vezi sa onim za šta se zalažete ili ih, pak, neće shvatiti ozbiljno.

Saveti

- ✓ Nastojte da pažljivo odaberete cilj za koji ćete se zalagati.
- ✓ Potrudite se da upoznate ciljnu publiku.
- ✓ Nastojte da pažljivo odaberete temu drame.
- ✓ Nastojte da sve informacije koje se u drami iznose budu tačne.
- ✓ Ostavite dovoljno vremena za diskusiju.
- ✓ Potrudite se da diskusiju posle predstave pripremite podjednako dobro kao i samu predstavu.
- ✓ Nastojte da odaberete ona pitanja koja će pokrenuti razgovor o cilju za koji se zalažete.
- ✓ Nastojte da predstavu prilagodite za različite publike.

- ✓ Potrudite se da predstava i diskusija budu snimljene na video traku, kako bi je kasnije i drugi videli.

X Nastojte da se drama ne pretvori u edukaciju ili sredstvo za podizanje svesnosti – potrudite se da u njoj naglasite poruku za koju se zalažete.

X Nemojte da zbunjujete publiku prevelikim brojem poruka i tema.

X Nastojte da drama ne traje predugo. Ako bude duža od 10 minuta publika će početi da se dosađuje ili neće ostati dovoljno vremena za diskusiju.

X Trudite se da se ne brinete mnogo o kvalitetu glume, rekvizitima ili kostimima – tema ili poruka predstave su najvažnije.

KAKO... koristi dramu kao sredstvo ubeđivanja

Uvod

Kada dramu koristite kao sredstvo javnog zastupanja, bitno je da odredite koji joj je cilj i da se držite ograničenog broja poruka ili tema kako bi publici bilo jasno koja stanovišta ili probleme naglašavate i šta je moguće rešenje.

U drami treba da budu istaknuti tipični primeri nekog problema, a ne ekstremni slučajevi. Drama će imati još veći efekat ako u njoj igraju i ljudi na koje problem kojim se drama bavi direktno utiče, ali oni u tome treba da učestvuju dobrovoljno.

Obično je najbolje koristiti dramski stil koji je popularan i poznat publici. Ako su donosioci odluka ciljna publika, standardna dramska forma, sa očiglednim krajem, biće najbolji izbor.

Ponekad je ciljna publika javnost ili neka zajednica, a cilj drame je da se preko njih izvrši uticaj na donosiocima odluka. U ovom slučaju je korisno da publika bude uključena u predstavu kako bi u potpunosti razumela problem, a može se i razviti diskusija kako bi se došlo do rešenja. Dva najbolja metoda za uključivanje publike u predstavu su: "nezavršena priča" i "forum teatar".

Nezavršena priča

Dobar način da se publika podstakne na razgovor je da se drama prekine pre kraja priče, čime se publika ostavlja u neizvesnosti. Sledeći korak je da se publici postave pitanja:

- Šta se desilo sa likom iz priče?
- Kako želite da se priča završi?
- Po vašem mišljenju, kakav kraj bi priča imala u stvarnosti?
- Kako je došlo do ovakve situacije?
- Kako se ona može promeniti? Kako možemo sprečiti da se ona dešava u budućnosti?

Forum teatar

Forum teatar ima za cilj da publika postane svesna da može da izmeni situaciju u kojoj se nalazi i da pronađe načine kako da do promene dođe.

Najjednostavnija forma forum teatra je ona u kojoj mala grupa ljudi izvodi kratku predstavu u kojoj centralni lik biva suočen sa nekim gorućim problemom. Kako se drama razvija, lik dobija mogućnost izbora i priliku da situaciju promeni. Kada jedan deo grupe odigra predstavu pred ostalima, predstava se izvodi po drugi put. U drugom izvođenju, publika se poziva da zaustavi radnju u bilo kom trenutku i da predloži šta bi drugo centralni lik mogao da uradi. Zatim se ljudi iz publike pozivaju da dođu na scenu i preuzmu ulogu centralnog lika koji će sada raditi ono što su oni predložili. Ovo se može ponavljati mnogo puta, sve dok se publika ne složi koje je rešenje problema najbolje.

JAVNO ZASTUPANJE NA DELU – KARTICA 7

Izjava za štampu

Uvod

Napomena: U nekim zemljama, izjava za štampu je plaćeni oglas. Kartica 7 bavi se samo izjavama za štampu koje se ne plaćaju i šalju se novinarima koji rade u dnevnim novinama, časopisima, na radiju i televiziji, kako bi im se olakšalo pisanje tekstova.

Izjava za štampu (ili medije) je standardni metod dostavljanja neke priče medijima (novinarima se može i telefonirati i predložiti o čemu da pišu, ako ste sigurni da je priča zanimljiva i da se ne može lako iskriviti).

Upotreba medija je takođe i metod edukacije, komunikacije i informisanja (IEK). Ona postaje metod javnog zastupanja samo ako:

- Javnost identifikujemo kao 'indirektni cilj' koji će imati uticaja na naš 'direktni cilj' – na primer, glasači koji mogu da utiču na ministra.
- Novinski članak ili emisija ciljaju na uticajne ljude – na primer, članak će pročitati neki ministar, itd.

Svrha izjave za štampu/medije je da se postigne sledeće:

- Ukratko iznese stav vaše organizacije u vezi sa nekim događajem/akcijom.
- Skrene pažnju na neki problem ili pitanje.
- Pruže informacije koje pojašnjavaju događaj, akciju ili problem.
- Najavi neki događaj
- Najave nove kampanje i objave izveštaji o dosadašnjem toku neke akcije.
- Objavi izveštaj sa nekog sastanka.
- Objave odluke koje je neka organizacija/grupa donela.
- Tekst govora podeli novinarima unapred.

Mediji dnevno dobijaju na stotine izjava za štampu, od kojih mnoge nikada ne budu objavljene. Da bi privukla pažnju, izjava za štampu mora da bude zanimljiva i dobro napisana.

Prednosti

- ✓ Izjava za štampu je javan oblik zastupanja i njom se može pojačati pritisak na donosiocel odluka da preduzmu korake.
- ✓ Vi birate informacije i činjenice koje će se objaviti.
- ✓ Vi odlučujete kada ćete neku informaciju pustiti u javnost.
- ✓ Izjava za štampu ima trajniji karakter od intervjua – ono što ste rekli je sačuvano zauvek.
- ✓ Imate vremena da razmislite pre nego što novinarima iznesete svoju poruku.
- ✓ Pošto time olakšavate posao novinarima, veće su šanse da će mediji objaviti vaše stavove.

Nedostaci

X Novinari dobijaju gomile izjava za štampu, te će i vaša biti bačena u koš ako nije zanimljiva ili ako prednost ima neka "velika vest".

X Čak i ako je vaša izjava za štampu jasno napisana, novinari uvek mogu da izvrnu priču.

X Dobro napisana izjava za štampu zahteva dobar nivo pismenosti i izvesno poznavanje novinarskog rada.

X Nije jednostavno uključiti mnogo ljudi u pripremu izjave za štampu/medije.

KAKO da... sastavite i upotrebite izjavu za štampu/medije

Sadržaj izjave za štampu/medije

Napišite jednostavan i zanimljiv naslov. To će pomoći novinarima da odmah shvate o čemu pišete.

Prva rečenica treba da sadrži kratak opis svih ključnih delova priče:

- **O kome** se govori?
- **Šta** se događa?
- **Gde** se to događa?
- **Kada** se to događa?
- **Zašto** se to događa?

Ove stavke treba da budu detaljno obrazložene u daljem tekstu. Te informacije treba da ubede novinara u činjenice i važnost teme i zašto je ona zanimljiva.

Navođenje citata može učiniti izjavu za štampu/medije zanimljivijom i privlačnijom za novinare, zato što im možda onaj ko je citiran nije dostupan ili je događaj već prošao. Direktno citiranje ljudi koji se bave problematikom koju zastupamo ili su uključeni u naše aktivnosti:

- Treba da izraze mišljenje ili činjenice ili da idu u prilog stavu koji iznosite u izjavi za štampu.
- Olakšavaju da izrazite čvrste stavove koji bi delovali pogrešno u nekom običnom tekstu.
- Priči daju ljudsku dimenziju.
- Bolji su od indirektnih citata.

Ako citirate nekoga na koga pitanje ili problem kojim se bavite direktno utiču, tražite dozvolu od te osobe za citat.

Stil

- Kratke rečenice, maksimum 20 reči.
- Kratki pasusi, najviše dve do tri rečenice u jednom pasusu.
- Koristite format i strukturu nekog novinskog članka.
- Navedite neku anegdotu ili studiju slučaja kojom ćete potkrepiti ono o čemu pišete.

Izgled

- Koristite papir sa zaglavljem kako bi izjava izgledala zvanično i profesionalno.
- Nastojte da izjava vizuelno dobro izgleda i da je laka za čitanje.
- Otkucajte je, sa duplim proredom i samo sa jedne strane papira.
- Napišite datum i naziv organizacije.
- Navedite ime kontakt osobe, njenu adresu, broj telefona, faksa i imejl adresu, ako postoji.
- Napišite kada novinari smeju da puste izjavu za štampu u javnost. Navedite dan, datum i čas.

Fotografije

- Ako ih imate, ubacite fotografije bitnih osoba, mesta ili događanja koje navodite u izjavi za štampu.

Napomena: *Napisanu izjavu za štampu treba proslediti odabranim novinarima faksom ili mejlom – telefonom se možete raspitati za njihovu adresu ili broj. Pošto prime vašu izjavu, novinari će odlučiti da li će je objaviti ili ne. Možda će vas kontaktirati ako im trebaju dodatna obaveštenja.*

Primer: Kako napisati i upotrebiti izjavu za štampu

Kada uključiti medije u javno zastupanje	Kada ne uključiti medije u javno zastupanje
Kada skupljate podršku za svoje stavove	Kada ne znate kako mediji funkcionišu
Kada imate gorući problem	Kada o nekom pitanju postoje neslaganja u okviru organizacije
Kada drugi metodi ne funkcionišu	Kada trenutak nije pogodan – na primer, iz političkih razloga
Kada tražite saveznike Kada počinjete sa javnim zastupanjem	Kada se mediji bave nekom krupnijom temom, zbog čega vaša tema neće privući pažnju koju zasluži

Literatura: Adaptirano iz materijala sa radionice o izgrađivanju veština za javno zastupanje u vezi sa HIV/AIDS-om, Međunarodni savez za borbu protiv HIV/AIDS-a, Zimbabve, Jul 2001.

Saveti za pisanje izjave za štampu/medije

- ✓ **Imajte** jasnu predstavu o tome zašto želite da koristite medije.
- ✓ **Otkrijte** koji su novinari najbitniji i pošaljite im izjavu, navodeći tačne detalje za kontakt.
- ✓ **Nastojte** da sav posao oko medija vodi jedna osoba koju će novinari kontaktirati po potrebi.
- ✓ **Nastojte** da uvedete telefonski broj koji će raditi 24 sata tako da se sa vama može stupiti u kontakt u bilo koje doba.
- ✓ **Konsultujte se** sa ljudima na koje predmet vašeg zalaganja direktno utiče.

X Izjavu za štampu/medije **nemojte** pisati rukom.

X **Trudite se** da ne koristite žargon – ako postoji neka nedoumica, objasnite tehničke termine, skraćenice i inicijale.

X **Nemojte** početi od pretpostavke da novinari poznaju tematiku o kojoj pišete. Objasnite im glavne ideje i priložite dodatni materijal.

X **Nastojte** da ne citirate ljude bez njihove dozvole.

Saveti za rad sa novinarima

- ✓ Pošaljite medijima informacije koje su im potrebne i u formi koju mogu da upotrebe.
- ✓ Nastojte da uspostavite dobre odnose sa novinarima i da im pružite svaku neophodnu pomoć.
- ✓ Potrudite se da razumete pritisak i ograničenja pod kojima novinari rade i – poštujte rokove.
- ✓ Potrudite se da radite *sa* novinarima, a ne *protiv* njih.

X Nastojte da ne diktirate uslove – svakom dobrom novinaru će smetati da mu se govori šta i kako da piše.

X Nastojte da budete defanzivni, čak i ako ste izazvani. Samo jasno iznesite svoj stav.

JAVNO ZASTUPANJE NA DELU – KARTICA 8

Davanje intervjua medijima

Uvod

Intervju medijima je razgovor između voditelja i sagovornika koji ima zanimljivu priču koja se može objaviti ili emitovati. Iako je uobičajeno da nevladine organizacije i organizacije u okviru lokalnih zajednica koriste intervju za rad na edukaciji ili podizanju svesti, intervju se može koristiti i u aktivnostima vezanim za javno zastupanje.

Intervju dat medijima postaje sredstvo javnog zastupanja:

- Ako javnost identifikujemo kao "indirektnu ciljnu grupu" koja će izvršiti uticaj na "direktnu ciljnu grupu" – na primer, glasači koji utiču na ministra.
- Ako su uticajni ljudi oni kojima intervjuom ili novinskim člankom šaljemo poruku – na primer, ministar koji pročita naš članak u novinama.

Intervju može da bude reaktivan ili proaktivan. Reaktivan intervju je kad voditelj od nekoga traži intervju, pogotovo ako u javnosti vlada veliko interesovanje za tematiku kojom se ta osoba bavi. Do ovakvog intervju obično dolazi kada se pokrene neka tema koja je u vezi sa onim što radite vi ili vaša organizacija. Proaktivan intervju je kada pojedinac ili organizacija nude intervju voditelju u vezi sa nekom temom za koju smatraju da je važna ili da može biti interesantna medijima. Iako proaktivni intervju zahteva veću pripremu, i dalje predstavlja važan metod javnog zastupanja.

Za dobar intervju je ključno da dobro vladate temom i da ste se pažljivo pripremili za pitanja koja u toku razgovora mogu da vam budu postavljena.

Prednosti

- ✓ Javnost će čuti za vas, a to će vam pomoći da joj približite tematiku koju javno zastupate.
- ✓ Vi lično i/ili vaša organizacija ćete biti svrstani u određeni okvir.
- ✓ Vaše poruke će uz relativno malo napora stići do široke publike.

Nedostaci

X Svaki javni nastup nosi sa sobom i rizik, te pojedinac ili organizacija mogu kasnije imati probleme.

X Važno je da osoba koja daje intervju poznaje i zastupa stavove svoje organizacije kada odgovara na pitanja – u suprotnom, organizacija može da bude diskreditovana.

X Ako nemate iskustva u davanju intervju ili ste nepripremljeni, možete biti zatečeni pitanjima koja su teška ili nisu vezana za temu. Vaša organizacija ili ideja koju zastupate time mogu da izgube podršku javnosti.

KAKO... da date intervju medijima

Priprema za intervju

Pre intervju nađite odgovor na sledeća pitanja:

- Gde i kada će se održati intervju?
- Koliko će intervju trajati?
- Da li će još neko biti intervjuisan?
- Da li će intervju ili diskusija uslediti posle nekog filma ili će biti povezani sa nekom drugom pričom?
- Zašto su izabrali određenu temu i zašto su izabrali vas?
- Da li će se intervju prenositi uživo?

Saznajte koji novinar će vas intervjuisati i :

- Saznajite što više o njihovoj publici – ko je glavna 'ciljna grupa' i kakve informacije treba da im prenesete.
- Stupite u kontakt sa voditeljem i dogovorite se oko teme razgovora. Ne zaboravite da intervju počinje onog časa kada počnete da pričate sa voditeljem. "Nezvanično" ne postoji. Jasno definišite teme. Pitajte novinara kakva će vam pitanja postavljati i da li će biti više argumentativna ili u prilog vašem stavu. Dobro pripremite sve informacije pre intervju – na primer, statističke podatke, činjenice, lična iskustva, itd.
- Napravite spisak ključnih poruka koje želite da prenesete javnosti i obrazložite svaku u dve do tri stavke.
- Pripremite "zvučne" fraze koje će sadržati suštinu vaših poruka.
- Proverite da li imate najnovije informacije vezane za vašu temu.
- Zajedno sa kolegama probajte da sastavite spisak mogućih pitanja. Spremite odgovore unapred i vežbajte kako ćete ih reći.

Kako se ponašati u toku intervju

- Budite smireni i pribrani.
- Ne zaboravite da novinar nije vaš 'cilj'. Vi se obraćate uticajnim ljudima koji vas slušaju ili gledaju ili široj javnosti kao 'indirektnom cilju'.
- Ne zaboravite da raspolazete svim neophodnim činjenicama i da o temi znate više od voditelja. Odgovarajte kratko, jednostavnim jezikom bez žargona ili akronima. Ne dajte da vas zavedu – držite se ključnih tačaka u razgovoru. Ako neko pitanje skreće temu u drugom pravcu, vratite se na ono o čemu pričate. Recite, na primer: " Mislim da je ono što me pitate značajno, ali glavno pitanje je...".
- Ako vam treba vremena da odgovorite, ponovite pitanje pre nego što date odgovor.
- Uvek vratite voditelja na centralna pitanja/temu vašeg razgovora – ponavljanjem će vaša poruka lakše dopreti do publike.

Razlike između medija

Intervju za štampu – Obavlja se u opuštenijoj atmosferi nego kada se vodi intervju na radiju ili televiziji. Možete da priznate ako ste negde pogrešili i da ponovo odgovorite na pitanje.

Intervju na radiju – U studiju će vam tonac dati uputstva gde da sednete, kako da koristite mikrofona, itd. Nekad se sve odigrava brzo jer nema vremena za gubljenje. Uprkos tome, ne žurite i proverite da li ste sve dobro razumeli. Da biste se koncentrisali, zamolite da vam kažu šta će vas prvo pitati. Možete da ponesete sa sobom beleške, ali nemojte prevrtati strane u studiju. (Beleške na komadu papira su praktičnije). Ako se intervju snima da bude pušten kasnije, možete zamoliti da ponovo odgovorite na pitanje ako ste negde pogrešili. Ako intervju ide uživo, recite: " Možda bih mogao da pojasnim ovaj odgovor..." i nastavite dalje.

Intervju na televiziji – Sva pravila koja važe za radio važe i za televiziju, s tom razlikom što vas ovde gledaju! TV intervjui su obično kraći od onih na radiju. Mogu ići uživo ili se snimaju i puštaju kasnije.

KAKO ODABRATI ODGOVARAJUĆI METOD JAVNOG ZASTUPANJA?

Ne postoje jednostavna pravila za odabiranje najboljeg metoda javnog zastupanja. Vaš izbor će zavisi od mnogih faktora: a) ciljne osobe/grupe/institucije; b) tematike za koju se javno zalažete; c) cilja koji želite da ostvarite javnim zastupanjem; d) dokaza kojima potkrepljujete svoj cilj; e) veština i sredstava kojima raspolaže vaša organizacija/koalicija; f) tajminga – na primer, u isto vreme se dešavaju neki politički događaji, zakon je još u fazi nacрта, da li treba delovati pre donošenja budžeta, koje je doba godine, u kojoj ste fazi procesa javnog zastupanja. Na tabeli koja sledi smo, na primeru, pokazali koje su slabosti i dobre strane nekih metoda kada se primenjuju za konkretne i specifične ciljeve i ciljne grupe. Ne zaboravite da je svaki slučaj priča za sebe.

Cilj javnog zastupanja: Ubediti menadžere 10 najvećih kompanija u državi Andra Pradeš da prekinu sa prinudnim testiranjem zaposlenih na HIV i otpuštanjem HIV pozitivnih radnika Direktna ciljna grupa: Menadžeri kompanija Indirektna ciljna grupa: Sindikati, šefovi personalnih službi Odbori direktora		
METOD	DOBRE STRANE	SLABOSTI
Analiziranje ili uticanje na zakone ili politiku ili na njihovu primenu	Ako analiza pokaže da trenutna praksa kompaniju mnogo košta, to može da bude dovoljan dokaz za promene. Oni koji će od promene imati koristi mogu da daju stručno mišljenje.	Kritikovanje neke politike može da razljuti menadžere. Nije prikladna za menadžere koji ne vole formalnu politiku.
Izjava o stavovima i kratka uputstva	Dobre su za prezentiranje izvršnim direktorima i menadžerima. korisne su za novinarske brifinge. Javne izjave saveznika se neće razlikovati od naših.	Mogu se lako zagubiti među ostalim papirima. Neki menadžeri ne vole da čitaju dokumenta. Teško se mogu uključiti oni koji će imati koristi od našeg zalaganja.
Delovanje iznutra	Neki menadžeri će radije saslušati nekoga koga poznaju. Otvaraju mogućnosti za delovanje unutar sindikata.	Mogućnosti su ograničene za delovanje unutar kompanija. Sve odluke donose direktori i menadžeri.
Lobiranje ili direktni kontakti	Daju 'ljudsku dimenziju' onome što zastupamo i možemo da uspostavimo lični odnos. korisnici lobiranja mogu direktno da iznesu svoje stavove.	Menadžeri su uglavnom prezauzeti da lično prisustvuju sastanku. Članovi odbora su nezainteresovani za problem i boje se HIV pozitivnih ljudi.
Prezentacija	Prilika da se problem iznese na kontrolisan način i direktno pred donosiocem odluka.	Menadžeri često prezauzeti da bi prisustvovali. Teško se dobija dozvola da se prezentacija izvede pred bordom direktora.
Drama	Neki menadžeri reaguju na emocionalno izražavanje. Pogodna je za masovne sindikalne skupove. Korisnici mogu da učestvuju u predstavi ili da daju	Neki donosioci odluka će smatrati da je drama samo za nepismene. Teško je naći priliku da se drama izvede pred direktorima i menadžerima.

	savete u vezi sa pričom.	
Izjava za štampu	Korisna za organizacije kojima treba podrška javnosti. Korisna za pokretanje kampanje ili brzu reakciju na negativne stavove ili novi razvoj događaja. Ne košta mnogo.	Beskorisna za kompanije koje ne žele ili im ne treba podrška javnosti. Teško se njom mogu obuhvatiti i oni koji će imati koristi od našeg zastupanja.
Intervju medijima	Važi isto što i za izjavu za štampu. Koristan metod kad tema koju zastupamo treba da dobije 'ljudsku dimenziju'. Ne košta mnogo.	Može da ima negativan efekat ako je osoba koja daje intervju nepripremljena ili ne ume dobro da prenese poruku. Novinari mogu da iskoriste intervju za manipulaciju.
Konferencija za štampu	Važi isto što i za izjavu za štampu. Dobra je za prezentovanje dokaza, posebno studija slučaja i raznih primera. Dobra za pokretanje velike kampanje ili za reagovanje na negativne stavove ili na novi razvoj događaja. Dobra za predstavljanje saveznika i onih koji će od javnog zastupanja imati koristi.	Važi isto što i za izjavu za štampu. Zahteva visok nivo organizacije. Skupa je.

3.12. Literatura

1. „Vodič i metode javnog zagovaranja“, priručnik Care program za menadžere, Sofia Sprechmann i Emily Pelton, 2002
2. „Advocacy in Action, The Toolkit to support NGOs and CBOS responding to HIV/AIDS“, The International HIV/AIDS Alliance, 2002
3. „Priručnik za obuku iz javnog zastupanja/zagovaranja“, American's Development Foundation
4. „Javno zagovaranje“, Slavica Bradvić i Damir Alić, BOSPO, Tuzla, 2001.
5. „Community Toolbox“, Bringing Solutions to light
6. „Javno zagovaranje uz sudjelovanje građana“, Lisa Hoffman i Mladen Majetić
7. „NVO sektor u Srbiji“, MREŽA, vanredno izdanje, Građanske inicijative, 2005.
8. „Lobiranje“, Mišel Klamon, Clio, 2004.
9. „Civilno društvo i demokratija“, Vukašin Pavlović, Udruženje za političke nauke Srbije i Crne Gore, Čigoja štampa, Građanske inicijative i Fakultet političkih nauka
10. „Vodič za odbornike gradskih i opštinskih skupština“, Stalna konferencija gradova i opština, 2004.
11. „Građansko učešće na lokalnom nivou“, Analiza pravnog okvira i politike u Srbiji i drugim evropskim zemljama i Istraživanje postojećeg stanja, Stalna konferencija opština i gradova, 2006.
12. „Javno zagovaranje i učešće javnosti u okviru promena društvenog razvoja“, autora: Karolina Mikova, Dušan Ondrušek i Jan Mihalik, a za Srbiju su verziju priredile Ana Bu, Radmila Radić Dudić, Dubravka Velat i Aleksandra Vesić, TIM TRI.
13. „Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual“, The POLICY Project, 1999
14. „Advocacy handbook: Building Skills for NGO Leaders“, CEDPA, 1999.
15. „An Introduction to Advocacy, Training Guide“, Ritu R. Sharma, Support for Analysis and Research in Africa (SARA)
16. „Human Rights Institution Building“, The Fund for Peace in Association with The Jacob Blaustein Institute for the Advancement of Human Rights, 1994.