



Fond za aktivno građanstvo

Priručnik za rast i razvoj  
organizacija građanskog društva

OD DOBRE EKIPE  
DO EFIKASNOG TIMA



Ovaj projekat  
finansira Evropska unija

Izdavač: Fond za aktivno građanstvo  
Vaka Đurovića bb  
Nova Varoš II Podgorica, Crna Gora  
Autor: Mladen Jovanović  
Dizajn i grafička obrada: EXPEDITIO Kotor  
Štampa: Pro File, Podgorica  
Tiraž: 300  
Podgorica 2016.



Fond za aktivno građanstvo

Priručnik za rast i razvoj  
organizacija građanskog društva

OD DOBRE EKIPE  
DO  
EFIKASNOG TIMA



Ovaj projekt  
finansira Evropska unija

„Ova publikacija je nastala uz podršku Evropske unije. Sadržaj publikacije predstavlja isključivu odgovornost autora i ne odražava nužno stavove Evropske unije u Crnoj Gori.“

# Sadržaj

|           |  |  |
|-----------|--|--|
| <b>07</b> | <b>UVOD</b>  |  |
| 07        | Razvojne uloge tri sektora   |  |
| 09        | Zašto postoje organizacije građanskog društva?   |  |
| <b>15</b> | <b>STRATEŠKI TROUGAO I TRANSFORMACIONI PRISTUP RAZVOJU</b>                                 |  |
| 15        | Strateški trougao  |  |
| 15        | Kapaciteti organizacije  |  |
| 16        | Podrška organizaciji   |  |
| 17        | Javni interes  |  |
| 18        | Strateški trougao kao cjelina  |  |
| <b>19</b> | <b>JAVNI INTERES I NAŠA OGD</b>  |  |
| 19        | Javni interes  |  |
| 20        | Utvrđivanje javnog interesa – realnost problema i potreba naših korisnika i ciljnih grupa  |  |
| 23        | Razmatranje javnog interesa – Rolsova teorija  |  |
| 25        | Aktivnosti naše organizacije u sferi ostvarivanja javnog interesa                          |  |
| 27        | I drugi rade u javnom interesu. Gdje je tu nama mjesto?                                    |  |
| 31        | Stavovi, mišljenja i osjećanja korisnika, ciljnih grupa i građana o problemima i potrebama |  |
| 32        | Svijest korisnika o sebi   |  |
| 34        | Svijest građanstva o problemima i potrebama naših korisnika                                |  |
| 35        | Javna debata (diskurs) o javnom interesu   |  |
| <b>39</b> | <b>IZGRADNJA KAPACITETA OGD</b>  |  |
| 39        | Od dobre ekipe ka uspješnom i efikasnom timu   |  |
| 41        | Ljudi  |  |
| 48        | Novac i donacije u materijalu  |  |
| 51        | Infrastruktura i drugi resursi i kapaciteti organizacije                                   |  |
| <b>53</b> | <b>IZGRADNJA PODRŠKE ZA NAŠU OGD</b>   |  |
| 53        | Podrška  |  |
| 53        | Baza   |  |
| 56        | Donosioci odluka i naša OGD  |  |
| 59        | Privreda i naša OGD  |  |
| 61        | Ključni igrači   |  |
| 63        | Podrška drugih aktera  |  |
| <b>65</b> | <b>TRI PRIMJERA IZ CRNE GORE</b>   |  |
| 67        | 9. decembar, Danilovgrad   |  |
| 71        | Omladinski kulturni centar, Herceg Novi  |  |
| 75        | Aktivna Zona, Cetinje  |  |
| <b>79</b> | <b>UMJESTO ZAKLJUČKA</b>   |  |
| 80        | Korisni linkovi  |  |
| 81        | Fotografije i ilustracije  |  |



## UVOD

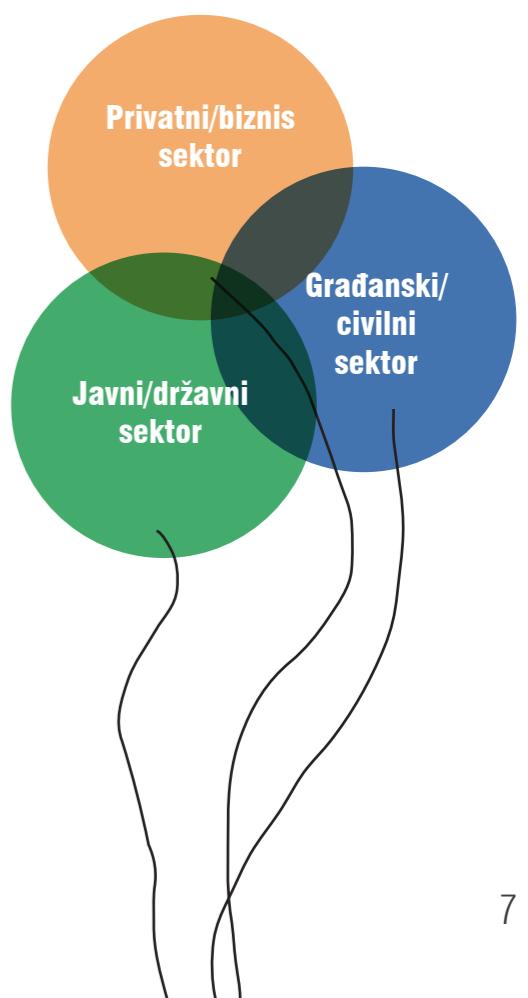
### RAZVOJNE ULOGE TRI SEKTORA

Često govorimo o organizacijama građanskog društva (OGD) kao o trećem sektoru, još češće kao civilnom ili građanskom sektoru. Ova podjela dolazi iz ekonomskih nauka i prije svega je vođena prirodom interesa i uloga ova tri sektora.

Koji sektor je najstariji od ova tri? Nаравно, то је приватни сектор. Више од 99% свог постојања, човјечанство живи у друштвима која нису познавала нити имала елементе онога што данас зовемо државом. Већ у том периоду настaju богати економски односи унутар огромног броја малих заједница (сматра се да је некада око 1000. године пре наше ере на планети живело око 600.000 политички независних заједница људи). Од иницијалне размјене добра, преко увођења новца, до изузетно комплексних економских односа данашnjice, привреда се развијала својим током и играла је изузетно **значајну развојну улогу** у животу људи и цивилизација. Привреда нам обезбеђује да су доступне услуге и robe од којих не само да зависи квалитет наših života, већ i самa egzistencija (npr. hrana, ljekovi). Привреда је вођена тржишним односима i привредници теже ostvarivanju profit-a. Ipak, ne treba zamjenjivati teze i prepoznavati taj profit

kao osnov постојања привреде. Привреда има своје значајно место u друштву i развоју људи.

Прве државе настaju још u neolitu, sa sve комплекснијим односима između људи. Државе i настaju sa idejom da se ti odnosi заштите: људима je потребно da сакувају svoju imovinu, da буду bezbjedni. Vremenom, države postaju sve комплексније i sve više



orientisanje ka pružanju javnih usluga – obrazovanje, zdravstvo, socijalne usluge.

Država, kao glavni kreator zakona i politika, stvara okruženje koje bi trebalo da bude najpovoljnije za razvoj ljudi u toj zemlji. Ova, ponekad zaboravljena uloga države, ključ je razvoja jednog društva. Država se kroz istoriju mijenjala u skladu sa potrebama ljudi, a poslednjih dvadesetak godina širom svijeta ta promjena postaje sve dinamičnija. Razvoj tehnologija i podizanje stepena obrazovanja ljudi stvorilo je nova očekivanja građana – od države se traži odgovornost, transparentnost, pa čak i legitimitet njenih zvaničnika (nešto što je bilo sasvim drugačije do prije svega 150 godina).

Država dakle takođe ima značajnu razvojnu ulogu u stvaranju povoljnih uslova za život ljudi, u stvaranju zakonskog okruženja koje obezbeđuje pravnu i fizičku bezbjednost građanima, u pružanju usluga koje će omogućiti ljudima razvoj.

I civilni sektor ima svoju dugu tradiciju. Mnogi teoretičari govore o oslobođenju robova iz faraonskog Egipta kao jednom od najstarije zabilježenih građanskih pokreta. Iako je teško zamisliti Mojsija kao građanskog lidera, pokušaj da ga smjestimo u bilo koji od prva dva sektora mogao bi nas dovesti u još veće neprilike. U Antičkoj Grčkoj Sokrat zagovara ideju da se konflikti unutar jednoj društva rješavaju javnim raspravama, kako bi se obezbijedilo da politike budu u interesu civila i dobroti ljudi.



Mnogi teoretičari govore o oslobođenju robova iz faraonskog Egipta kao jednom od najstarije zabilježenih građanskih pokreta.

tike budu u interesu civila i dobroti ljudi. Aristotel ide i korak dalje i kaže da je *polis* (grad-država) »udruženje svih udruženja» unutar jednog društva. Interesantan koncept, zar ne?

Različiti oblici formalnih i neformalnih udruženja nastajali su tokom istorije, a dva istorijska događaja su prilično uticala na dominantne koncepte civilnog društva – Francuska revolucija krajem XVIII vijeka i rušenje Berlinskog zida krajem XX vijeka. Tokom perioda prosvjetiteljstva, mislioci tog vremena doveli su u pitanje pravo vladara na apsolutnu vlast. Ta ideja otvorila

je ponovo široku diskusiju o mjestu i ulozi građanstva u državi. Ipak, savremeni koncept građanskog društva i sektora kreće ubrzano da se razvija krajem XX vijeka. Upravo o ovom konceptu i primjeni tog koncepta će biti riječi u ovom priručniku. Sva tri sektora igraju važnu ulogu u razvoju jednog društva. Civilni ima posebnu odgovornost da bude vrijednosna vodilja u društvu i da usmjerava dalji razvoj države i privrede tako da se te vrijednosti poštuju. Očuvanje i zaštita životne sredine, razvoj kulture, razvoj obrazovanja, energetska efikasnost – samo su neke od vrijednosti koje civilno društvo pokušava da zaštiti da ne budu zaboravljene u sukobu različitih interesa države i privrede.



U Antičkoj Grčkoj Sokrat zagovara ideju da se konflikti unutar jednoj društva rješavaju javnim raspravama, kako bi se obezbijedilo da politike budu u interesu civila i dobroti ljudi.

## ZAŠTO POSTOJE ORGANIZACIJE GRAĐANSKOG DRUŠTVA (OGD)?

Šta je to što nedostaje javnom i privatnom sektoru da bi nekome uopšte bio potreban civilni sektor? Promislićemo o tri mogućnosti o kojima piše Sharon M. Oster u svojoj knjizi «Strategic Management for Non-profit Organizations – Theory and Cases».

**1** Prva mogućnost jeste *«neuspjeh tržišta» (contract failure)*. Naime, privatni ili biznis sektor proizvodi proizvode i pruža usluge u različitim oblastima i industrijama: poljoprivreda, šumarstvo, elektronika, obrazovanje, zdravstvo,... Interesantno je da i OGD svoj rad fokusiraju u odnosu na ovu istu ekonomsku podjelu. Pritom, u nekim oblastima je građanski sektor pokazao da je uspješan (socijalne usluge, obrazovanje) i da daje rezultate koji su ponekad i bolji od privatnog sektora. U drugim oblastima, gotovo da nema mjesta za udruženja. Za sada.

Tržište i privatni sektor vođeni su idejom da će usluge i roba opstati na tržištu zahvaljujući svom kvalitetu, a nekvalitetne će same nestati. Na taj način, tržište samostalno reguliše prisustvo roba i usluga, ali i zadovoljava potrebe ljudi. Međutim, pokazalo se da tržište na ovaj način ne može u potpunosti zadovoljiti sve potrebe ljudi. Tu teoriju *neuspjeha tržišta* dolazi do izražaja. Na primjer, socijalne usluge su izuzetno tražene na

tržištu, ali korisnici ovih usluga ne mogu donijeti profit kompanijama i firmama. U oblasti zaštite životne sredine, privatni sektor je posebno 80-ih godina prošlog vijeka pokazivao veliku neodgovornost, a kasnije se zamjera privredi da je odgovorna samo u onoj mjeri u kojoj to ne ugrožava njen profit.

Postoji dakle «tržište» zainteresovano za ove usluge, tržište koje ne može omogućiti ostvarivanje velikog profita, ali koje nije zanemarljivo. Ogomna većina ljudi u svim društвima svijeta smatra da je potrebno da postoje usluge u oblasti socijalnih usluga ili zaštite životne sredine. Sa druge strane, postoji i «ponuda», odnosno postoje oni koji žele da daju novac, građevinski materijal, znanje, vrijeme, vještine da se ovi problemi riješe. To su obični ljudi, ali i kompanije, fondovi, udruženja, pa čak i vladine i međunarodne institucije.

Kako funkcioniše ovaj dio «tržišta» koje privreda ne može da pokrije, a civilni sektor može? Prosječan donator *Save the Children* organizacije je običan građanin SAD ili Kanade, pripadnik srednje klase, koji je zainteresovan da donira svoj novac za potrebe siromašne djece u Aziji, Africi ili Južnoj Americi. Ovaj donator nema direktni interes da neko dijete udaljeno hiljadama kilometara dobije pomoć, osim osjećanja odgovornosti i brige da se nekom pomogne. To je neka vrsta ponude na tržištu, zar ne? Sa druge strane, jasno je da postoji i po-



tražnja. Djeci Afrike jeste potrebna pomoć koju sebi ne mogu da priušte. Dakle, čak i u ovom primjeru postoji ponuda i potražnja, ali ne postoji poslovni interes da se zadovolje ove potrebe i potražnja. Na taj način teorije tržišta doživljavaju neuspjeh jer se pokazalo da fokusom na proizvode i usluge tržište ne dobije sve što mu je potrebno. Da se razumijemo, privatni sektor će možda svojim novcem podržati tu istu ciljnu grupu, ali ogroman posao oko pozivanja i mobilisanja donatora svakako neće preduzimati jer u tom poslu profita nema.

«Neuspjeh tržišta» kao teorija dobila je na snazi sa globalnim gubitkom povjerenja kupaca u kvalitet proizvoda privatnog sektora i gubitkom povjerenja u njihovu društvenu odgovornost. OGD promovišu i

primjenjuju više etičke standarde zbog čega imaju svoj krug «kupaca» i podržavaoca. U krajnjoj liniji, prosječan kupac će radije kupiti proizvod ili uslugu gdje je prihod namijenjen nekom korisnom društvenom cilju, nego samo kompaniji.

Druga mogućnost koju treba razmotriti jeste da OGD postoji uslijed **«neuspjeha države» (public failure)**. Pravila i birokratska priroda javnog sektora (države) povećavaju troškove usluga koje država pruža. Često i za najjednostavnije usluge država mora da uposli veliki broj činovnika kako bi se ispunile zakonske odredbe, potrebe kontrole, ali i zadovoljili različiti politički interesi. Zato se širom svijeta primjenjuje praksa deinstitucionalizovanja javnih usluga – drugim riječima država raspisuje konkurse i daje sredstva privatnom i civilnom sektoru da obavljaju usluge koje su do tada obavljala javna preduzeća, institucije i ustanove. Tako je sistem socijalnih usluga u Austriji ili pak dio obrazovnog sistema u Holandiji prepušten neprofitnim organizacijama jer su jednostavno u stanju da obezbijede isti ili bolji kvalitet u odnosu na državu, a uz manje troškove.

Osim ovog dijela, treba biti svjestan da država svoj rad i usluge interesno prilagođava prosječnom glasaču na izborima. Tu je drugi dio neuspjeha države gdje svoje mjesto mora naći civilni sektor. Teme koje su u društvu kontroverzne, ili pak gdje

država nije motivisana zbog prilagođavanja interesima prosječnog glasača, prostor su u kojem djeluju OGD širom svijeta. ACLU (American Civil Liberties Union) ima misiju da štiti prava svih ljudi pred sudom. To uključuje i situacije kada zastupaju i nasilnike koji su nepopularni u društvu uslijed medijskog i javnog linča. Sa druge strane, škole koje su pri crkvama i danas postoje širom svijeta i predstavljaju neke od najstarijih djelova civilnog društva (npr. katoličke i jezuitske škole). Ovakve škole vođene su određenim setom vrijednosti



Sistem socijalnih usluga u Austriji prepušten je neprofitnim organizacijama jer su jednostavno u stanju da obezbijede isti ili bolji kvalitet u odnosu na državu, a uz manje troškove. (Vintage Travel Poster Austria)



koje javni sistem školstva ne promoviše. Na Balkanu postoji veliki broj OGD koje se bave pravima LGBT osoba, ili pak promovišu pomirenje i zahtijevaju kažnjavanje ratnih zločinaca iz ratova 90-ih godina. Ove organizacije su klasičan primjer teorije «neuspjeha države», jer države motivisane interesom prosječnog glasača, nijesu željele da otvaraju ove teme.

Ne treba shvatiti da je civilno društvo neka vrsta konkurenциje državi po ovoj teoriji. U praksi, sve su češća partnerstva države i OGD. Država sama prihvata svoja ograničenja i podstiče razvoj civilnog sektora upravo kako bi obezbijedila da efikasno funkcionišu svi segmenti društva, posebno tamo gdje država ne može

da dosegne. Dobar primjer su udruženja osoba sa invaliditetom (OSI) ili udruženja samohranih majki. Ova udruženja okupljaju ljude koji su pripadnici ovih grupa i koji sami najbolje znaju šta im je potrebno. Kako je najčešće riječ o lokalnim udruženjima, njihova moć je u tome da pruže specijalizovane usluge i aktivnosti potpuno kreirane prema potrebama pojedinaca – njihovih članova. Država to nije u stanju da uradi jer je vrsta državne intervencije takva da mora podjednako da djeluje na sve ljude na većoj teritoriji. Državni aparat potreban da se kreiraju ovakve specijalizovane aktivnosti i usluge bio bi glomazan i nevjeroatno skup. Štaviše, bio bi i nedovoljno motivisan u poređenju sa ljudima koji pokreću udruženja OSI na primjer.

3 Treća mogućnost je «selekcija kadrova» (worker sorting). Naime, po ovoj teoriji OGD postoje jer je drugačija motivacija radnika koji žele da rade u civilnom društvu u odnosu na javni i privatni sektor. Neki ljudi jednostavno žele da budu angažovani u organizaciji građanskog društva i to je svakako dobar razlog za postojanje trećeg sektora. Naime, OGD su duboko ideološke organizacije. Religiju zato i zovu «kumom neprofitnih organizacija» jer su upravo religijske organizacije bile među prvim savremenim udruženjima. Njih je vodila jedna vrsta ideologije, a kasnije su nastajala udruženja motivisana drugačijim idejama – idejama ravnopravnosti polova, idejama vladavine prava, idejama u vezi sa radničkim pravima, idejama da ljudi koji su siromašni imaju pravo da dobiju pomoć

društva i države. Bez obzira da li su ideje religijske (kao u početku razvoja savremenog civilnog društva) ili sekularne (kao što je to slučaj sa većinom današnjih organizacija), ideologija igra značajnu ulogu u njihovom nastanku i razvoju. Upravo ta ideološka crta motiviše ljude da se zaposle u sektoru, makar i da volontiraju. Širom svijeta imamo primjere koji pokazuju da postoje ljudi koji su spremni da se odreknu većih primanja i povlastica kako bi radili u neprofitnom sektoru.

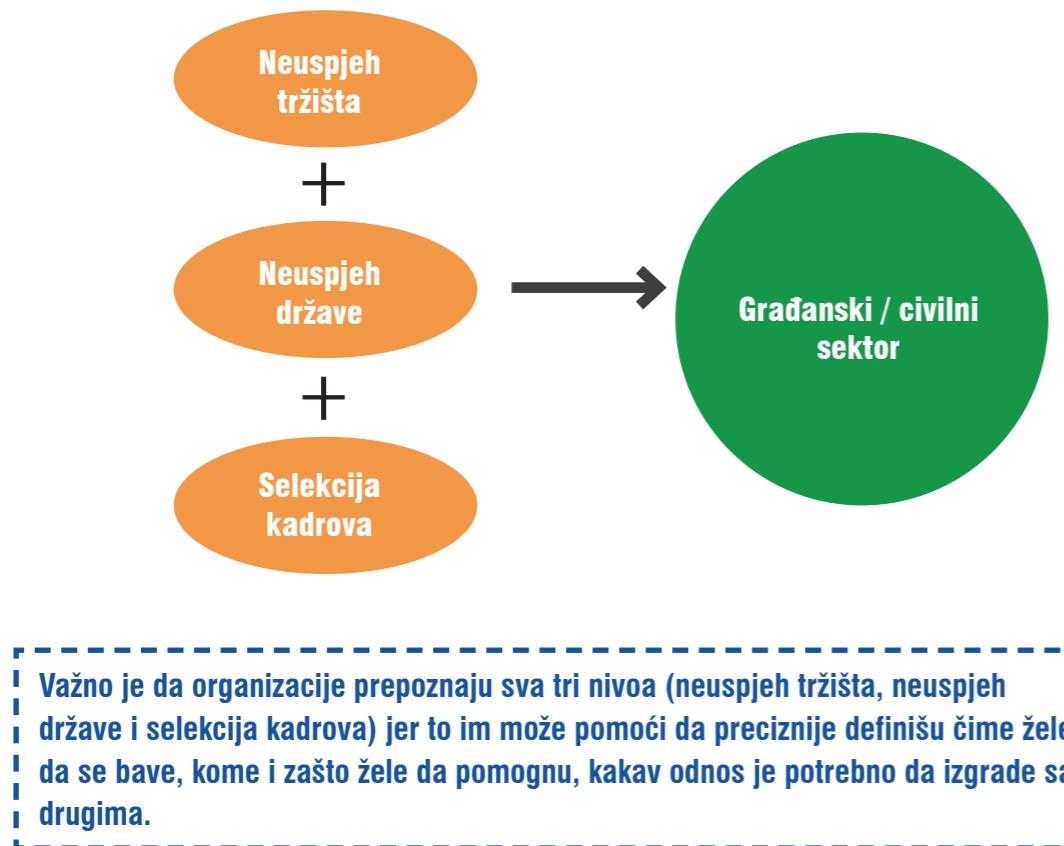


Pravi ljudi su oni čija je primarna motivacija vezana za misiju vaše organizacije, a ne za honorar koji će dobiti.



Širom svijeta imamo primjere koji pokazuju da postoje ljudi koji su spremni da se odreknu većih primanja i povlastica kako bi radili u neprofitnom sektoru.

Dakle, sami ljudi svojim odlukama stvaraju radnu snagu različitih sektora. Radnici koji su primarno zainteresovani i motivisani ekonomskom nagrađom gravitiraju ka privatnom sektoru, dok oni koji su motivisani neekonomskim dohicima radije idu u neprofitni sektor.



U suštini, sve tri mogućnosti koje su ovdje opisane značajne su za nastanak i razvoj civilnog sektora. I važno je da organizacije prepoznaju sva tri nivoa jer to im može pomoći da preciznije definišu čime žele da se bave, kome i zašto žele da pomognu, kakav odnos je potrebno da izgrade sa drugima. Čini se da neke organizacije postoje ponajviše zbog neuspjeha tržišta, kao što je svakako slučaj sa organizacijama koje pružaju socijalne usluge ili ekološkim organizacijama. Sa druge strane, ogromna

većina zagovaračkih organizacija<sup>1</sup> postoji upravo zbog neuspjeha države.

Na kraju, organizacije će biti najodrživije ukoliko okupe prave ljudi. Pravi ljudi su oni čija je primarna motivacija vezana za misiju vaše organizacije, a ne za honorar koji će dobiti. Tu teorija selekcije kadrova igra značajnu ulogu i što se tiče unutrašnjih procesa u organizaciji, prije svega u smislu razvoja ljudskih resursa.

<sup>1</sup> Udruženja koja se pretežno bave zastupanjem i zagovaranjem donošenja i izmjena zakona, propisa, politika, potom njihovom implementacijom, ili pak koje promovišu odgovarajuću kulturu u odnosu na politike. Primjer su udruženja kao što je CDT ili CEMI u Crnoj Gori.



## Strateški trougao i transformacioni pristup razvoju

### STRATEŠKI TROUGAO

Struktura cijelog priručnika bazirana je na jednom od alata za stratešku analizu i planiranje – Strateškom trouglu. Riječ je o analitičkom alatu, pristupu koji je dio Kennedy School of Government programa za neprofitne organizacije pri Harvard univerzitetu. Ovaj analitički alat pomaže u kreiranju odnosa lidera neprofitnih organizacija prema izazovima razvoja OGD, u rješavanju strateških pitanja i problema, kao i u osmišljavanju aktivnosti koje bi mogle doprinijeti srednjoročnom i dugoročnom razvoju organizacije.

Predmet analize kada koristimo strateški trougao jeste aktivnost, inicijativa, projekat ili program naše organizacije. Potrebno je analizirati one aktivnosti i programe koje su jezgro, srž naše organizacije, koje su srce misije organizacije. Trougao nije relevantan ukoliko analiziramo sporedne aktivnosti ili aktivnosti koje nisu važan dio misije organizacije. Zašto? Zato što to nisu aktivnosti na kojima možemo bazirati strateški razvoj.

U ovom poglavljtu ćemo dati samo kratak pregled sadržaja strateškog trougla, a potom će svako od tri tjemena trougla biti

detaljno razmatrano u priručniku. Za sada je ovo samo uvod u strateški trougao.

#### Kapaciteti organizacije

Prvo pitanje koje moramo postaviti u ovoj analizi jeste: «Ima li naša organizacija kapacitete da sproveđe ove aktivnosti?» Šta su sve kapaciteti organizacije? Na to pitanje zapravo i nije tako lako odgovoriti. Ovdje ćemo se zadržati samo na orijentacionom spisku najznačajnijih kapaciteta:

1. Ljudi,
2. Vještine,
3. Znanja,
4. Novac,
5. Nadležnosti,
6. Prostorije,
7. Upravljačka struktura,
8. Rukovodeća struktura i
9. Drugi materijalni ili intelektualni resursi potrebni da se neki program izvede.

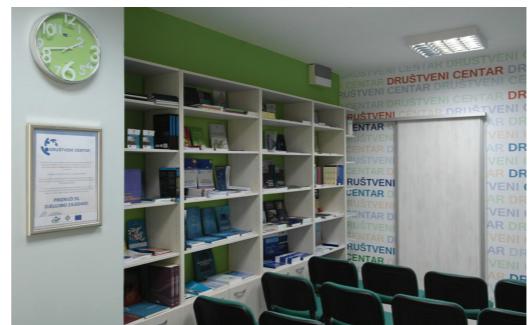
Ne pristupajte ovom pitanju olako. Često čujem samouvjeren odgovor na ovo pitanje da organizacija ima sve kapacitete za izvođenje nekog programa. Pritom, organizacija nikada prethodno nije ozbiljnije razgovarala o potrebnim kapacitetima za izvođenje nekog

programa. Takva samouvjerenošć radi isključivo protiv interesa organizacije. Nemojte to činiti. Čak i ako ubijedite nekog, ili same sebe da imate sve kapacitete, to i dalje ne znači da realno imate kapacitete.

Različit nivo kapaciteta je potreban da bi se jedan program uradio kvalitetno. Postoje situacije kada možemo reći da imamo kapacitete da izvedemo neki program, ali prije nego što dođemo do takvog zaključka, neophodno je kapacitete i potrebe programa dobro analizirati i provjeriti. Ukoliko se zaista ispostavi da kapaciteti postoje, onda je potrebno preći na osmišljavanje i razvoj aktivnosti i programa.



Prepoznavanje nedostajućih kapaciteta, ili onih koje je potrebno ojačati, jedan je od glavnih elemenata razvoja.

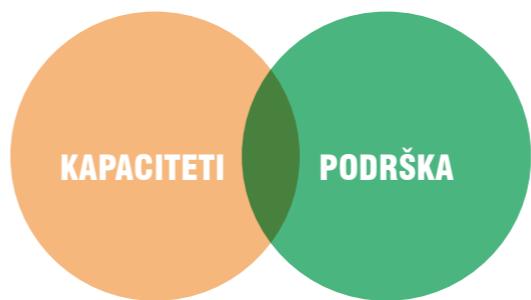


Šta ukoliko nemamo kapacitete? Ne brinite, tu počinje razvoj!

Šta ukoliko nemamo kapacitete? Ne brinite, tu počinje razvoj! Upravo prepoznavanje nedostajućih kapaciteta, ili onih koje je potrebno ojačati, jedan je od glavnih elemenata razvoja. Definišite koji kapaciteti nedostaju i plan kako ćete ih izgraditi. Možda vam nedostaju ljudi, pa je potrebno angažovati nove volontere i aktiviste. Ako nedostaju znanja i vještine, pokušajte da nadete odgovarajuće treninge, konsultacije ili pak obezbijedite da vaši aktivisti ili zaposleni provedu neko vrijeme u organizaciji koja ima te kapacitete. Ukoliko vam nedostaje dobra podjela poslova unutar tima, razmislite o formiranju organizacione strukture i kreiranju makar i bazičnih opisa poslova.

### Podrška organizaciji

Izuzetno važno pitanje za jednu OGD jeste da li ima adekvatnu podršku ljudi i organizacija koji su relevantni za tu temu ili aktivnost? Ovdje pričamo o bazi organizacije (eng: constituency), odnosno o podršci koja je potrebna našoj organizaciji da ostvari rezultate. Ovdje zapravo govorimo i o legitimitetu organizacije.



Ako vaša organizacija pruža socijalne usluge, čak i ako ima dobre kapacitete, ukoliko nema dovoljno korisnika da li ona ima legitimitet da radi ovaj važan posao? Ako vaša organizacija zagovara za prava osoba sa invaliditetom, a nema njihovu i podršku njihovih porodica, da li imate legitimitet da radite ovo zagovaranje?

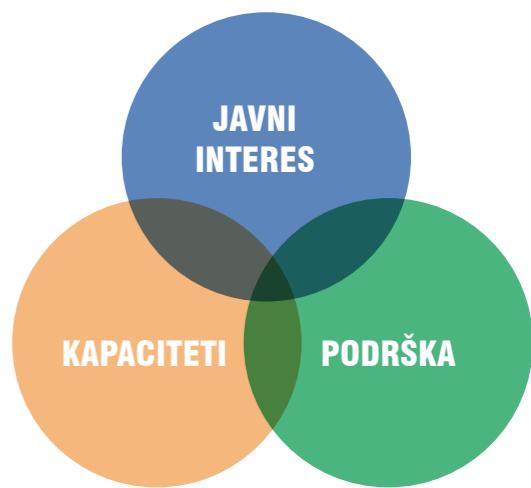
Ipak, ovo je i pitanje razvoja. Potrebno je stalno graditi podršku. Podrška medija uvek može da bude bolja. Podrška donosioca odluka je važna ako se bavimo zagovaranjem, a ti ljudi se mijenjaju sa svakim izborima. Izgradnja podrške nije proces koji ima početak i kraj. Svaka organizacija mora da posveti vrijeme za aktivnosti kojima gradi potrebnu podršku.

### Javni interes

Treće pitanje koje moramo postaviti u svakoj organizaciji jeste: «Kako i koliko naše aktivnosti doprinose ostvarivanju javnog interesa?» Ovo pitanje u sebi skriva još jedno važno potpitanje: «Kako utvrđujemo šta je javni interes?»

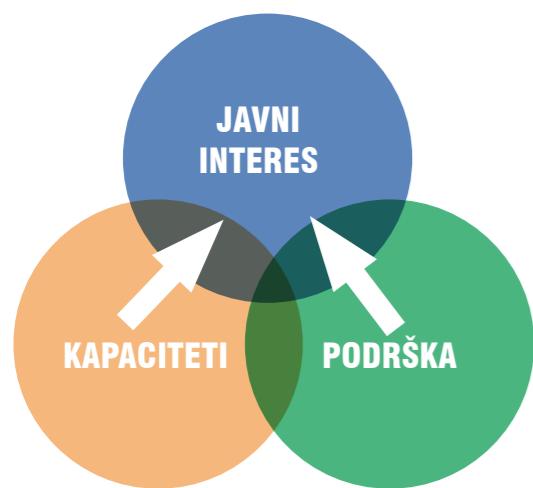
OGD ne bi smjele da upadnu u još jednu zamku samouvjerjenosti i da same odgovaraju na pitanje šta je javni interes. Javni interes u jednoj zajednici, regionu, državi... utvrđuje se u stalnom dijalogu sa akterima. Javni interes se, dakle, istražuje, a ne proglašava. Ljudi koji čine vašu organizaciju bi trebalo da dobro poznaju temu kojom se bavite, što je svakako predmet razvoja kapaciteta. Ali, analiza polja javnog interesa zahtijeva i stalnu posvećenost istraživanju potreba i stanja korisnika i ciljnih grupa, razgovore sa njima, javna predavanja i debate...

Drugi dio analize ovog polja strateškog trougla jeste pitanje – kako i koliko naše aktivnosti doprinose ostvarivanju tog javnog interesa? Da li naše aktivnosti možemo da zamjenimo drugim aktivnostima koje u većoj mjeri doprinose javnom interesu? Da li su neke naše aktivnosti kontraproduktivne ili možda zastarjele u odnosu na potrebe društva?



## Strateški trougao kao cjelina

Strateški trougao nas podsjeća da je potrebno stalno graditi kapacitete i podršku tako da naše aktivnosti i programi u što većoj mjeri doprinose javnom interesu. Ako bi se od ovog crteža pravila animacija, bilo bi važno da na ovoj animaciji polje javnog interesa bude statično. OGD ne smije da definiše javni interes u skladu sa svojim potrebama, kapacitetima ili podrškom (npr. javni interes je ono što finansiraju donatori). Javni interes se utvrđuje i mi prilagođavamo naše kapacitete i gradimo podršku da se taj javni interes ostvari. Dakle, u toj animaciji, samo polja kapaciteta i podrške bi smjela da se pomjeraju tako da teže poklapaju sa poljem javnog interesa.



Analiza javnog interesa zahtijeva stalnu posvećenost istraživanju potreba i stanja korisnika i ciljnih grupa...(OKC Herceg Novi istražuje kulturne potrebe mladih)



## Javni interes i naša OGD

### JAVNI INTERES

Jedna od grešaka koju sam često susretao u radu organizacija jeste pretjerana samouverenost lidera organizacija da dobro poznaju problem i moguća rješenja za problem kojim se organizacija bavi. Osjećaj da dobro poznajemo problem i potrebe naših korisnika i ciljnih grupa često dolazi iz činjenice da dobro poznajemo ljude sa kojima radimo. Ljudi izgrađuju svoje stavove na osnovu svojih ličnih iskustava. Ipak, lična iskustva, pa makar i sa pozicije jake i iskusne organizacije, mogu biti prilično drugačija od realnog stanja i potreba većeg broja ljudi iz neke korisničke ili ciljne grupe.

Na treninzima gdje su prisutni predstavnici organizacija koje rade sa osobama sa invaliditetom (OSI) često postavim pitanje: «Opišite mi osobe sa invaliditetom u vašoj zajednici. Za početak, koliko imaju godina i kojeg su pola?». Interesantno je da su odgovori najčešće isti. Lideri organizacija tvrde da su osobe sa invaliditetom u njihovoj zajednici upravo sličnih godina kao i sam lider organizacije, najčešće srednjih godina. Sljedeći odgovor koji dobijam po učestalosti jeste da su najbrojnija djeca sa invaliditetom. Potom im pokažem statističke podatke. S obzirom da najveći broj treninga

držim u Srbiji, zvanična statistika pokazuje jasnu sliku: prosječna starost osobe sa invaliditetom u Srbiji je oko 67 godina (prosječna starost osobe bez invaliditeta u Srbiji je 40 godina). Ukupno 71% svih osoba sa invaliditetom je starije od 60 godina. Pritom, skoro 60% osoba sa invaliditetom su žene.

**Ako želimo da naša organizacija zasađata djeluje u javnom interesu, potrebno je saznati mnogo više o realnim potrebama korisnika i ciljnih grupa.**

Odakle razlika u percepciji lidera organizacija OSI i realnog stanja na terenu? Zašto najčešći odgovor koji dobijam jeste da su OSI ljudi oko 40-50 godina starosti, ili su to djeca? Upravo zato što je najveći broj lidera tih organizacija upravo te starosti ili su pak organizacije posvećene radu sa djecom roditelja tih godina.

Ljudi su, kao što je već rečeno, vođeni svojim ličnim iskustvom. Takođe, ljudi imaju svoje socijalne krugove kojima pripadaju, a to su najčešće ljudi sličnih godina i sličnog statusa u društvu. Lideri svih organizacija najčešće oko sebe okupljaju ljudе iz svojih socijalnih krugova, prijatelje, poznanike, prijatelje prijatelja...i na osnovu ovih poznanstava kreiraju sliku svijeta.



Ako želimo da naša organizacija zaista djeluje u javnom interesu, potrebno je saznati mnogo više o realnim potrebama korisnika i ciljnih grupa.

Međutim, svijet je mnogo veći od naših socijalnih krugova. Ako želimo da naša organizacija zaista djeluje u javnom interesu, potrebno je saznati mnogo više o realnim potrebama korisnika i ciljnih grupa. Ne oslanjajte se samo na svoje iskustvo i znanje. Javni interes se mora stalno istraživati i utvrđivati. To je veliki dio zadatka civilnog društva. Ovo poglavlje posvećeno je pitanju kako utvrditi javni interes i djelovati u skladu sa realnim potrebama društva.

Moramo razumjeti da realnost naše lokalne zajednice nije isto što i lična percepcija lidera o lokalnoj zajednici. Na ovu činjenicu nas polje javnog interesa u strateškom trouglu redovno podsjeća.

## UTVRDJIVANJE JAVNOG INTERESA – REALNOST PROBLEMA I POTREBA NAŠIH KORISNIKA I CILJNIH GRUPA

Svaka organizacija ima svoju oblast djelovanja koja je definisana u izjavi vizije i misije organizacije<sup>2</sup>. Oblast djelovanja organizacija definiše se najčešće u odnosu na motivaciju svog članstva i osnivača, kao i u odnosu na znanja i vještina tih ljudi. Udrženja samohranih majki najčešće pokreću same samohrane majke sa idejom da se međusobno podrže, a istraživačku organizaciju ljudi sa značajnim istraživačkim iskustvom i znanjima. Ipak, upravo to iskustvo i ta znanja mogu nas odvesti na pogrešan put. Da li je lično iskustvo jedne samohrane majke dovoljno da bi se definisale sve potrebe i problemi svih samohranih majki, makar u jednoj zajednici? Naravno da nije. Interes jedne samohrane majke ne možemo nazvati javnim interesom u zajednici kada je u pitanju položaj svih samohranih majki.

Kako onda utvrđujemo šta je tema našeg rada? Kako utvrđujemo šta je javni interes u oblasti u kojoj naša organizacija želi da postigne svoje rezultate.

Potrebno je dobro istražiti potrebe i probleme naših korisnika i ciljnih grupa. Potrebno je dobro istražiti realnost tih ljudi, pa čak i cijelih zajednica. Bez obzira da li ste organizacija koja pruža socijalne usluge svojim korisnicima, organizacija koja se bavi kultu-

2 Vidjeti prethodno izdanje fAKT-a priručnik "De Facto vodič" - [http://faktcg.org/files/De\\_Facto\\_Vodic.pdf](http://faktcg.org/files/De_Facto_Vodic.pdf)

rom ili zagovaračka organizacija<sup>3</sup>, potrebno je dobro upoznati okruženje u kojem radite.

Istraživanje potreba i problema možete uraditi na puno različitih načina. Ipak, svako istraživanje ima svojih 5 koraka<sup>4</sup>:

### 1. Formulacija problema

Potrebno je da vaša organizacija definiše tačno šta je problem/potreba koji se istražuje. Razmislite – šta već znate i šta imate od informacija, a šta je tačno to što vam nedostaje da saznate.

Korisno bi bilo da prije početka istraživanja budete sigurni da je problem dobro definisan, tj. definisan na način koji će obezbijediti da istraživanje zaista bude vama korisno. Recimo da želite da otvorite atelje za mlade umjetnike u vašem gradu. Prije početka istraživanja možete organizovati sastanak vašeg tima i, eventualno, grupom mlađih umjetnika. Sastanak ima za cilj da definišete vaše realne dileme u vezi sa vašom idejom. Svakako da je prvo pitanje da li je takav atelje potreban u vašoj lokalnoj zajednici. Ali, postoje brojna druga važna pitanja kao na primjer: «postoji bojazan da mlađi umjetnici neće biti zainteresovani da rade u tom ateljeu» ili «naši sugrađani neće dolaziti na izložbe mlađih umjetnika» ili «nismo sig-

3 Bliže objašnjenje tipova organizacija možete naći u priručniku "De Facto vodič"

4 Za više detalja, pogledati tekst Aleksandra Andjelkovića na linku - [http://wikiciv.org.rs/index.php/Istraživanje\\_i\\_Razvoj#cite\\_ref-13](http://wikiciv.org.rs/index.php/Istraživanje_i_Razvoj#cite_ref-13)

urni šta je sve umjetnicima potrebno u tom prostoru da bi mogli da ga koriste svakodnevno». Povedite razgovor o ovim i drugim temama koje smatrate važnim i kroz taj razgovor ćete sigurno dobiti dosta korisnih informacija za pripremu istraživanja. Upravo ćete ovako i formulisati problem, a prije svega odvojite bitna od nebitnih pitanja.

Nakon ovakvog razgovora vidjećete da li je važnije uraditi ispitivanje sa umjetnicima, građanima ili je podjednako važno uraditi istraživanje sa obije grupe. Takođe, definisacete i vaše ključne dileme koje će u velikoj mjeri i odrediti pitanja koja se postavljaju – npr. «imamo bojazan da prostor koji smo predviđeli za atelje nema dovoljnu visinu za velike formate» je vaša dilema koju treba podijeliti sa umjetnicima i prikupiti podatke o tome koliko im je zaista važna visina prostora. Nemojte tu odluku donositi umjesto njih.

### 2. Prikupljanje podataka

Ovo je korak od kojeg zavisi vjerodostojnost i svrshishodnost cijelog istraživanja. Kako A. Andjelković navodi u svom tekstu o istraživanjima: «Vodeći princip ovog kora ka je da prikupljeni podaci moraju da budu dovoljno uvjerljivi da mogu da ubijede na jvećeg skeptika.»

Na početku je bitno odlučiti koju će tehniku koristiti. Koja je najbolja tehnika za prikupljanje podataka koji su vam potreb-

ni? Za neka istraživanja vam možda i nije su potrebni profesionalni istraživači – dobar sastanak (fokus grupa npr.) sa grupom vaših korisnika će već možda biti sasvim dovoljan da biste dobili sve informacije. Možda već postoje prethodna istraživanja i dobra literatura na temu koju želite da pokrijete, pa je samo potrebno iščitati nalaze i dokumenta. Možda je potrebno prikupiti informacije iz svakodnevnog života – fotografije, video i audio zapise, izvještaje, dokumenta javnog sektora (npr. njihove strategije)... Naime, ako istražujete problem pristupačnosti i barijera na ulazima javnih zgrada (pošta, muzej, pozorište, bioskop, poreskih uprava, opština), možda je potrebno samo obići sve te zgrade, napraviti fotografije i popuniti upitnik koji ste sami napravili.

Za neki dio istraživanja će možda biti potrebno angažovati i profesionalne istraživače. To je preporučljivo svaki put kada želite sazнатi informacije kroz intervjuje, upitnike ili testove. Na taj način dolazite do podataka o stavovima, mišljenjima, navikama, potrebaima i osjećanjima ljudi koje želite da pitate pitanja koja su vama značajna.

Postoji posebna grupa istraživanja koje sprovođe same OGD. To su akcionala istraživanja koja se razlikuju od konvencionalnih baš zato što postoji fokus na rješavanje konkretnog problema, a ne problema uopšte. Druga razlika je što akcionala istraživanja sprovođe same OGD, a ne istraživači. A. Andelković je kroz sledeću tabelu dao sjajan pregled razlike između akcionalih i konvencionalnih istraživanja:

| Pitanje                            | Akcionalo istraživanje                                    | Konvencionalno istraživanje   |
|------------------------------------|---|---|
| Šta se želi postići istraživanjem? | Sprovođenje konkretne akcije/događanje društvene promjene | Razumijevanje problema iz kog može/ne mora proizaći akcija            |
| Za koga se sprovodi istraživanje?  | Za potrebe građana/po-jedinačnih ciljnih grupa            | Za potrebe institucija/određenih aktera, profesionalne ciljeve        |
| Ko sprovodi istraživanje?          | Lokalno stanovništvo/građani/ pojedinačne ciljne grupe    | Istraživač, profesionalci, istraživačke agencije/psiholozi, sociolozi |
| Izbor tema?                        | Uslovljene lokalnim prioritetima                          | Opšti trendovi, institucionalne/profesionalne agende                  |
| Cilj izabrane metodologije?        | Zajedničko saznavanje, osnaživanje, zajedničko učenje     | Objektivno i istinito utvrđivanje stanja                              |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Moć/kontrola u istraživačkom procesu?           | Moć podijeljena između istraživača – ispitivača (odnos partnerstva) | Istraživački proces u potpunosti kontrolisan od strane istraživača    |
| Ko ima vlasništvo nad rezultatima istraživanja? | Podijeljeno je vlasništvo među učesnicima                           | Istraživač, profesionalci, istraživačke agencije/psiholozi, sociolozi |
| Na čemu je akcenat u sprovođenju istraživanja?  | Na procesu  | Na rezultatima  |

### 3. Analiza podataka

Prikupljene podatke je važno dobro analizirati. Ako smo radili kvantitativna istraživanja, potrebno je uraditi statističke analize. Neke analize su jednostavnije prirode, a za neke je potrebno angažovati i profesionalne statističare. Kod kvalitativnih istraživanja se sagledava šira slika.

Analizu je potrebno raditi tako da dobijemo pouzdane podatke koje nama zaista daju sliku o realnim potrebama i problemima. Takođe, razmislite kako da analiza da podatke koji su interesantni javnosti prilikom izvještavanja.

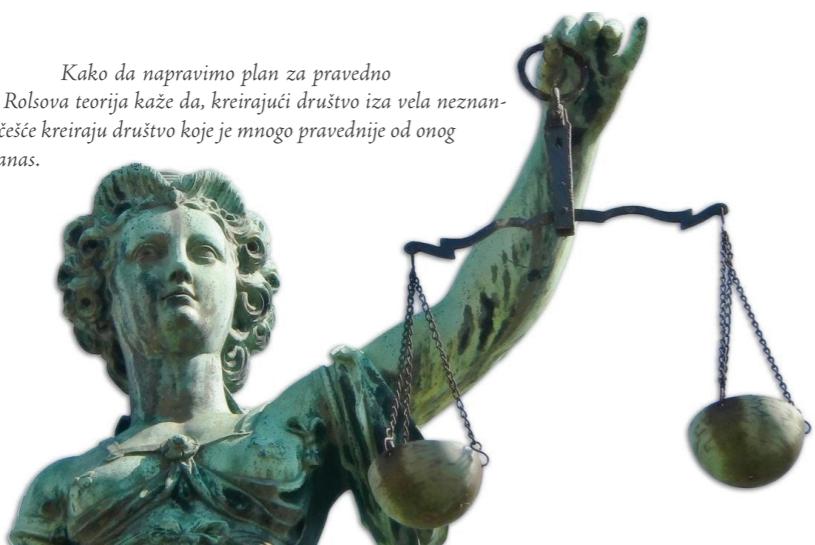
Koraci 4 i 5 su izvještavanje o rezultatima i upotreba rezultata, ali će o njima više riječi biti u narednim poglavljima.

## RAZMATRANJE JAVNOG INTERESA – ROLSOVA TEORIJA

Jedna od najvažnijih uloga civilnog društva u svijetu jeste da pokreće debatu o javnom interesu. U tom smislu, kroz debatu, civilno društvo gradi i podršku za svoj rad, o čemu će biti riječi u poglavljiju posvećenom podršci. Ipak, pokretanje debate unutar organizacije, potom sa korisnicima i akterima doprinosi i tome da mi bolje saznamo/utvrdimo šta je javni interes, ali takođe i da gradimo konsenzus sa svojim najbližim saradnicima i akterima o realnosti javnog interesa.

U ovom dijelu priručnika želim sa vama da podijelim jedan misaoni eksperiment koji može da bude primjenjen na veliki broj različitih tema, a omogućava dolazak do odličnih rješenja i razumijevanja javnog interesa. Riječ je o «velu neznanja», poznatom misaonom eksperimentu koji proizilazi iz Rolsove (John Rawls) teorije pravde.

Kako da napravimo plan za pravedno društvo? Rolsova teorija kaže da, kreirajući društvo iza vela neznanja, ljudi najčešće kreiraju društvo koje je mnogo pravednije od onog koje imamo danas.



Kako da napravimo plan za pravedno društvo? Odgovor koji svako od nas daje proizlazi uvijek iz toga ko smo i iz životne situacije u kojoj se nalazimo. Recimo, ako ste bogati, vi ćete željeti da imate punu slobodu da zarađujete novac i da uživate u plodovima vaših npora. Ako ste siromašni, vjerovatnije ćete smatrati da je pravedan sistem koji preraspodjeljuje bogatstvo i obezbjeđuje veću ravnopravnost između ljudi.

Rols nas poziva da odgovorimo na isto pitanje kroz misao eksperiment – kako napraviti plan za pravednije društvo. Ali priča sada dobija zaplet. Zaplet je u tome što treba odgovoriti na ovo pitanje iz pozicije u kojoj još uvijek ne znamo koju ulogu ćemo imati u društvu koje kreiramo. Drugim rečima, moramo da konstruišemo društvo nalazeći se iza «vela neznanja». Možda ćete biti crni, bijeli, u invalidskim kolicima, gej, rođeni u bogatoj ili siromašnoj porodici... Možda ćete voljeti da svirate i slušate muziku, da pletećete, da boksujete ili da se bavite

flozofijom... Ali to ne znate u trenutku kada pravite plan za pravedno društvo.

Rolsova teorija kaže da, kreirajući društvo iza vela neznanja, ljudi najčešće kreiraju društvo koje je mnogo pravednije od onog koje imamo danas. Rješenja do kojih se dolazi ovim misaonim eksperimentom daju izuzetne prilike da ljudi ostvare svoju slobodu, ali i pristup prilikama u društvu svima koji su u startu pripadnici bilo kakvog tipa manjina. Takođe, rješenja do kojih ljudi dolaze najčešće ne omogućavaju sticanje ogromnog bogatstva, sve dok eventualno takvo bogaćenje ne omogućuje i napredak onima na dnu socijalne ljestvice.

Probajte da izvedete ovaj misaoni eksperiment u vašoj zajednici na polju teme ili oblasti kojom se bavi vaša organizacija. Probajte da budete inovativni. Ne samo što ćete doći do nekih sjajnih rješenja, već ćete povećati i međusobno razumijevanje o vrijednostima organizacije unutar vašeg tima i grupe aktera i korisnika.

## **AKTIVNOSTI NAŠE ORGANIZACIJE U SFERI OSTVARIVANJA JAVNOG INTERESA**

Svaka organizacija je nastala sa idejom da pokrene neke aktivnosti koje bi ljudi u organizaciji voljeli da rade. Kako smo mi dio građanskog društva, riječ je svakako o aktivnostima koje stvaraju neko javno dobro, ostvaruju neki segment javnog interesa. Nekada se okupi grupa ljudi koja želi da pomogne osobama sa invaliditetom da imaju lakši pristup javnim prostorima, nekada grupa advokata želi da pomogne socijalno ugroženim grupama da ostvare svoja prava na sudu, neko kreira humanitarno udruženje, a neko pokrene inicijativu i udruženje posvećeno usvajanju novog Zakona o obrazovanju. U svim ovim oblastima moguće je pokrenuti veliki broj različitih aktivnosti. Ali, svaka od ovih aktivnosti može se izvesti na puno različitih načina. Štaviše, možda

problem koji želimo da riješimo može bolje i lakše da se riješi nekom drugom aktivnošću. Kako onda odrediti šta će naša organizacija da radi?

Aktivnosti moraju da proizilaze iz istraživanja problema i potreba. Ako je izbjeglicama koje su u tranzitu potrebna hrana, vi im svakako nećete donositi odjeću. Ipak, nisu sve situacije u kojima se nalazimo ovačko očigledne. Korisnici i ciljne grupe mogu imati vrlo kompleksne potrebe i probleme. Upravo zato i radimo istraživanja da vidimo koji faktori najviše utiču na kreiranje ili rješavanje ovih problema.

Tek kada jasno odredimo i dovoljno analiziramo problem ili potrebu, prelazimo na definisanje aktivnosti. U suprotnosti, ako se držimo smišljenih aktivnosti pa tek onda pokušavamo te aktivnosti da «opravdamo» analizom problema, im zapravo krojimo



**Tek kada jasno odredimo i dovoljno analiziramo problem ili potrebu, prelazimo na definisanje aktivnosti.**

odijelo za nekog čije mjere nismo uzeli. Velika je šansa da odijelo neće biti na kraju ni nošeno, koliko god mi bili ponosni na naš proizvod.

Interesantno je iskustvo udruženja 9. decembar iz Danilovgrada. Nakon treninga FAKT-a u vezi sa strateškim planiranjem, ovo udruženje je riješilo da uradi ozbiljno istraživanje potreba mladih sa idejom da iz saznanja do kojih će doći, krenu u izradu ozbiljnog strateškog plana organizacije. Već na početku istraživanja su se susreli možda i sa najvećim problemom – mladi su pristupali samom istraživanju sa nepovjerenjem. «Zašto bi vi uopšte nešto radili za mene?» - jedna je od najčešćih rečenica na koju su nailazili u kontaktu sa mladima. To je ukazalo da udruženje mora više da radi na svom imidžu, pa možda čak i na imidžu omladinskih organizacija uopšte. Samo istraživanje je sadržalo pitanja koja zaista jesu relevantna za mlade, pa su mladi ljudi koji su učestvovali u istraživanju, ali i oni koji su vidjeli javnu prezentaciju rezultata istraživanja, nakon svega reagovali sasvim drugačije – bili su iznenađeni što je neko toliko ozbiljno zainteresovan za njih i što je spremjan da se javno bori da se čuje za potrebe mladih. Ovo je klasičan primjer kako samo istraživanje potreba i problema može biti značajno za razvoj jedne organizacije, čak i prije nego što se to istraživanje pretvoriti u aktivnosti organizacije.

Ipak, ono što se desilo nakon izvođenja i prezentacije istraživanja je još veće iznenađenje. Reakcija opštine je bila izuzetno pozitivna jer je istraživanje ovog udruženja dalo najvjerojatniju sliku onoga što mladi žele u svom gradu. Opština je prepoznala i potencijal da istraživanje iskoristi da svoje projekte usmjeri ka željama mladih, pozivajući se pritom na istraživanje udruženja.

Šta se zapravo tu desilo? Zašto opština nije ranije pitala udruženje 9. decembar šta bi trebalo da urade za mlade? Odgovor je jednostavan. Tek pouzdanim i dobrom istraživanjem, udruženje 9. decembar se izdvojilo iz mase organizacija. Pouzdanim podacima o potrebama mladih, oni su izgradili svoj kredibilitet, postali su legitimni predstavnici interesa i potreba mladih. Kada to uradite, mnoga vrata se sama otvaraju.

Udruženje je riješilo da u nastavku svog rada zagovara realizaciju programa koje su mladi sami tražili. Takođe, udruženje će ponavljati ovo istraživanje periodično kako bi i dalje pratili želje i potrebe mladih. Na taj način 9. decembar će prilagođavati i svoje aktivnosti realnim potrebama mladih, ali i uticati na opštini da izlazi u susret tim potrebama. Možda najznačajnije od svega, udruženje na ovaj način gradi povjerenje i podršku mladih za svoj rad.

Ukoliko vaše udruženje trenutno ima aktivnost koja nije bazirana na istraživanju potreba i problema, pokušajte da nađete vremena, pa ako treba i finansijska sredstva, da uradite istraživanje. Potrebno je s vremenom na vrijeme provjeriti da li naše aktivnosti odgovaraju realnosti naših korisnika i ciljnih grupa.

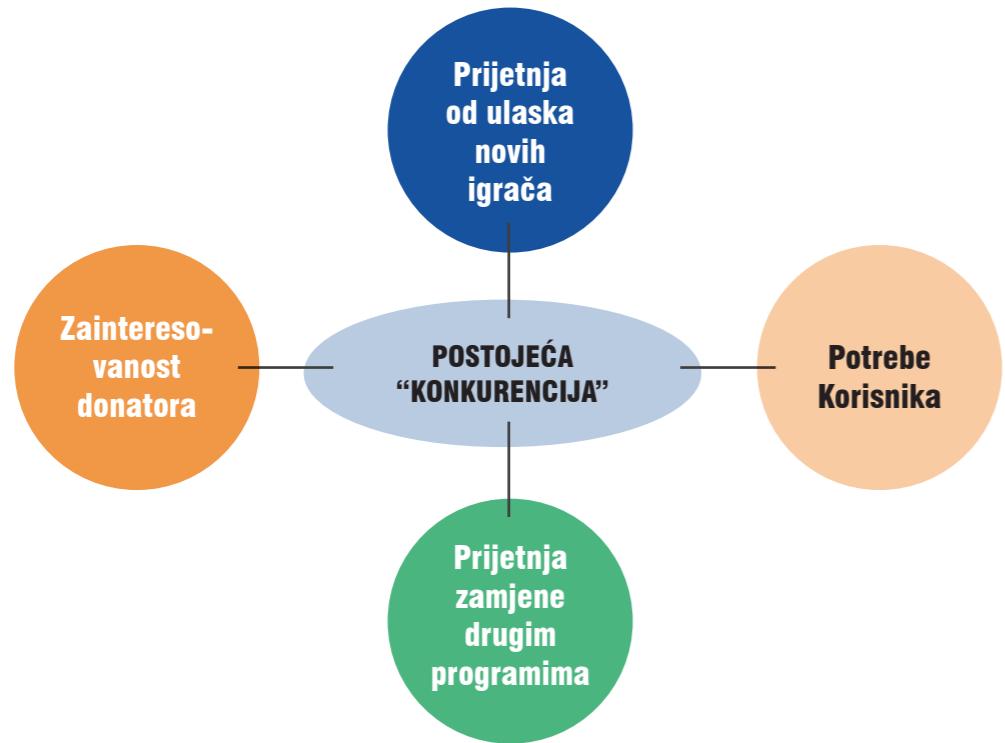
**Postoji puno organizacija u svijetu koje se bave sličnom temom kao vaša organizacija. Internet vam omogućava da imate uvid u način na koji rade najjače svjetske organizacije građanskog društva. Iskoristite ovu priliku! Razmislite da li modeli rada sličnih organizacija u inostranstvu mogu možda efikasnije da zadovolje potrebe vaših korisnika i ciljnih grupa? Možda nije potrebno uvesti novu aktivnost, već samo promjeniti način na koji trenutno radite kako biste ostvarili bolje rezultate.**

**Budite otvoreni da promjenite način na koji radite. Bez spremnosti da se mijenjamo, nema razvoja.**

## **I DRUGI RADE U JAVNOM INTERESU. GDJE JE TU NAMA MJESTO?**

Važan dio ovog segmenta (kako odabrati aktivnosti koje odgovaraju javnom interesu) jeste i razumijevanje da najvjerojatnije vaša organizacija nije jedina koja se bavi ovom temom u vašoj zajednici ili zemlji. Druge organizacije, potom opština, Vlada, pa možda i biznis sektor jesu angažovani na problemu kojim se i vi bavite. Ne možete i ne smijete ih ignorisati. Kada birate aktivnosti koje radi vaša organizacija, važno je naći svoj prostor koji je komplementaran sa onim što se već dešava. Ovdje ću predstaviti prilagođenu verziju analize koja se zove 5 Poterovih sila. Riječ je o analizi «konkurenčije» na osnovu koje definišete i šta vi radite.

Na samom početku, potrebno je sagledati postojeću «konkurenčiju». Riječ je o organizacijama i institucijama koje se bave istom temom kao i naša organizacija. Šta i kako oni već rade? Koji su njihovi rezultati? Koja je njihova realna moć (finansijska, politička, u znanjima i vještinama)? Važno je da odredimo gdje je mjesto naše organizacije u odnosu na tu «konkurenčiju». Da bismo to uradili, potrebno je izlistati sve one koji tu pripadaju, a potom i odrediti kakvu poziciju u odnosu na njih možemo izgraditi i kako bi trebalo razvijati aktivnosti u odnosu na ono što oni već rade.



Evo primjera. Recimo da ste vi mala organizacija koja postoji godinu dana i koja se bavi mladima u svom gradu. Misija vaše organizacije jeste da omogući mladima lakše zapošljavanje. Ukoliko ste tek krenuli, važno je da saznate ko se sve i kako bavi ovom temom. Ukoliko već postoje velike organizacije koje rade aktivnosti u ovoj oblasti i prisutne su u vašem gradu, važno je vidjeti šta može da radi vaša organizacija a da se ne preklapa sa postojećim aktivnostima. Ukoliko baš želite da radite isti tip aktivnosti, da li je dobra prilika da budemo lokalni partner većoj organizaciji, partner kroz kojeg će veća organizacija sprovoditi ovu aktivnost? Ili je jednostavno potražnja za tom aktivnošću toliko velika da ima mjesta i za njih

i za vas? Izuzetno je važno postaviti se u odnosu na «konkurenциju» i graditi odnose sa njima.

Potrebe korisnika su svakako važna sila koja nas usmjerava u radu (dijagram, krug sa desne strane). O tome smo već dosta govorili u prethodnom poglavlju. Ovdje ćemo samo dodati da je važno vidjeti koliko postojeće aktivnosti «konkurenциje», bilo iz civilnog bilo iz državnog sektora, uspješno zadovoljavaju potrebe i rješavaju probleme korisnika. Tamo gdje te potrebe nisu zadovoljene, upravo je to prostor za razvoj vaše organizacije. Možda će omladinska organizacija na lokalu shvatiti da ima bolji položaj od nacionalnih da zapošljava mlade

jer joj je lakše da stupi u kontakt sa lokalnom privredom? Ovakav ili sličan zaključak ne samo što će u većoj mjeri pomoći mладимa, već će se i vaša organizacija bolje pozicionirati i postati prepoznatljivija. Nećete biti samo omladinska organizacija koja se bavi zapošljavanjem (jedna u moru takvih organizacija), već ćete biti npr. organizacija koja je okupila 40 preduzeća koje zapošljava mlade u lokalnoj zajednici. Ovakva prepoznatljivost će vas u startu izdvojiti iz mase organizacija, kako kod korisnika, tako i kod donatora. Važno je dakle, analizirajući silu «potreba korisnika» prepoznati ključne teme i oblasti u kojima udruženje može da napravi značajan pomak.

Sledeća sila koja je važna jeste zainteresovanost donatora (dijagram, krug sa lijeve strane). Kada govorimo ovdje o donatorima, imamo u vidu i međunarodne fondacije, i ambasade, i međunarodne razvojne programe, kao i sredstva od pojedinaca, kompanija, javnog sektora... Dakle, to su svi potencijalni donatori u najširem smislu te riječi. Važno je znati i kakvi su trendovi kod različitih donatora, kako oni vide problem kojim se bavite i koja rješenja oni prepoznaju kao važna. Ovom analizom dobicećete važne informacije – možda su donatori spremni da podrže baš vaše aktivnosti, možda pak žele da podrže uvođenje nekog svjetskog modela rada sa npr. mladima, ali možda je potrebno da vi radite na promociji vašeg modela rada kako bi donatori bili zainteresovani da vas podrže. U svakom

slučaju, vi tako određujete gdje je vaše mjesto u odnosu na donatore i šta je potrebno uraditi da biste se pozicionirali u donatorskoj zajednici.



Važno je dakle, analizirajući silu «potreba korisnika» prepoznati ključne teme i oblasti u kojima udruženje može da napravi značajan pomak.

Vjerujem da ste svi imali sljedeće iskustvo – vi se godinama bavite nekom temom i imate neke rezultate u toj oblasti. Upoznali ste postojeću «konkurenциju» i znate da se malo ko u zemlji, osim vas, bavi problemom koji vas interesuje. Ipak, onog trenutka kada se pojavi donator sa većim iznosom sredstava za tu namjenu, nastaje nevjerojatna promjena! Odjednom se sve organizacije oko vas bave baš vašom temom, pa vas možda veliki donator čak i zaobiđe na svom konkursu i dodjeljuje sredstva organizaciji koja se prvi put time bavi! Šta se desilo? Da li je to fer?

Ovaj primjer je primjer sile koja je u dijagramu predstavljena krugom u gornjem dijelu. To je opasnost od ulaska novih igrača. Ovaj krug nas podsjeća da naša organizacija mora uporno da radi na razvoju svojih aktivnosti, kapaciteta i podrške još u fazi dok možda naša tema nije u žiji interesovanja. Opasnost od ulaska novih postoji kada je naša aktivnost relativno jednostavna za rep-



Opasnost od ulaska novih igrača postoji kada je naša aktivnost relativno jednostavna za replikaciju (ponavljanje), kada potpuno novi «igrač» može, lako i bez mnogo ulaganja i vremena, da ponovi istu aktivnost koju mi radimo sa identičnim rezultatima.

likaciju (ponavljanje), kada potpuno novi «igrač» može, lako i bez mnogo ulaganja i vremena, da ponovi istu aktivnost koju mi radimo sa identičnim rezultatima. Onda postajemo lako zamjenljivi na tom tržištu.

Klasičan primjer jesu ekološke organizacije koje godinama samo rade akcije čišćenja javnih prostora. Ukoliko ove akcije nisu dobine na velikoj vidljivosti, ili ih ove organizacije svake godine izvode na isti način, riječ je o akcijama koje lako može ponoviti bilo ko u zajednici sa istim efektom. Čak i neformalne i neregistrovane grupe to mogu učiniti sa lakoćom.

Opasnost od ulaska novih igrača se nadomešćuje time što naša organizacija razvija svoje aktivnosti, svoje kapacitete i znanja, do te mjere da postane gotovo nezamjenljiva u svojoj oblasti. Na taj način se gradi sektorsko liderstvo, koji je važan element

održivosti udruženja. Primjer za to je fAKT fondacija koja je godinama razvijala svoje sisteme za dodjelu grantova. Kada su donatori počeli da izdvajaju veća sredstva za re-granting, mnogi su pokušali da pokrenu slične aktivnosti, ali se pokazalo da izuzetno mali broj organizacija to može da uradi u tom obimu i kvalitetu kao fAKT. fAKT je prethodno izgradio svoje kapacitete tako da ga nije lako i jednostavno zamijeniti novim igračem u ovoj oblasti. Na globalnom nivou, da li možete zamisliti organizaciju koja bi u skorijem vremenu mogla da zamijeni Green Peace? Koliko godina, akcija, ljudi mora da se posveti radu u novoj organizaciji da bi mogla da parira Green Peace organizaciji? Na kraju, zadnja ali ne beznačajna sila, jeste zamjena drugim aktivnostima i programima (dijagram, krug sa donje strane). Riječ je o još jednom važnom faktoru, posebno danas u vrijeme velikih inovacija na svim

poljima. Naime, da li postoji neka aktivnost koja efikasnije rješava problem ili potrebu od onoga što mi radimo? Ako neko krene da radi tu aktivnost, vrlo lako će nas izgurati sa tržišta.

Koje su to situacije? Recimo da vaša organizacija radi program obuke za pokretanje biznisa i da godišnje kroz vaš program prođe 60 budućih privrednika. Vaš godišnji budžet je 100.000 EUR. Nakon dvije godine vašeg rada, pojavi se druga organizacija koja donatoru koji vas je prethodno podržavao ponudi da za 100.000 EUR obuči 200 budućih privrednika, pokazujući da imaju sistem koji daje podjednak kvalitet rezultata (npr. uslijed toga što su uključili u program edukacije i besplatno mentorstvo starijih privrednika, aktivnost koju vi niste imali do tada). Iskreno, da sam ja donator, a vjerujem da je takva situacija i sa svim donatorima, bez obzira koliko mi je vaša organizacija draga, radije ću plasirati novac novoj organizaciji jer jednostavno dobijam bolji rezultat za isti uloženi novac.

Ovo zadnje polje nas podsjeća da stalno moramo da unaprjeđujemo naše aktivnosti tako da budu efikasnije i efektivnije. Ako to radimo, mi izbjegavamo obije opasnosti – i opasnost od ulaska novih igrača i opasnost od zamjene novom aktivnošću. Pritom, analiza nas podsjeća da što god radimo, moramo da se oslanjam na realne potrebe korisnika i ciljnih grupa, ali i da radimo sa donatorima kako bi nas podržali i kako bi vjerovali u naš rad.

## STAVOVI, MIŠLJENJA I OSJEĆANJA KORISNIKA, CILJNIH GRUPA I GRADJANA O PROBLEMIMA I POTREBAMA

Organizacija građanskog društva ipak ne može samo da se posveti sprovođenju svojih aktivnosti, već mora da ima širu sliku. Izuzetno je važno pitanje stavova, mišljenja i osjećanja ljudi koji su nam značajni za ostvarenje rezultata.

Moramo voditi računa da istraživanjima možemo da dobijemo podatke o:

1. Realnosti problema i potreba naših korisnika i ciljnih grupa (npr. podatke o prosječnim primanjima, zaposlenosti, uspjehu u školi, broju korisnika nekog programa...)
2. Stavovima, mišljenjima i osjećanjima naših korisnika i ciljnih grupa (da li smatraju da su mladi zaposleni, stav o tome da li su žene i muškarci ravнопravni u poslovnom svijetu, stav o tome da li su djeca iz određenih grupa manje uspješna u školi od prosjeka...)
3. Stavovima, mišljenjima i osjećanjima šireg građanstva o položaju naših korisnika i ciljnih grupa (što građani misle o položaju samohranih majki, postoje li predrasude prema pripadnicima nacionalnih manjina...)

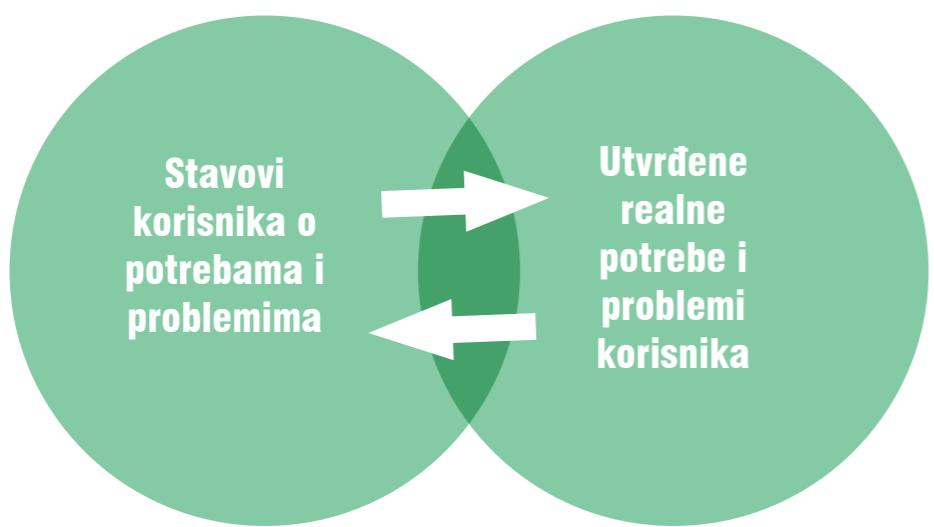
Već je dat primjer kada lideri organizacija imaju sliku o lokalnoj zajednici koja ne

odgovara realnosti. Ovdje ćemo se pozabaviti i situacijama kada je samopercepcija naših korisnika takva da se razlikuje od realnosti, ali i kada se stavovi građanstva razlikuju i od realnosti i od stavova korisnika.

### Svijest korisnika o sebi

Razlog zašto naši korisnici mogu da imaju «netačnu» sliku o svom problemu može biti sličan kao i u slučaju lidera organizacija – ograničenost ličnog iskustva i kretanja u socijalnim krugovima koji dijele takvu sliku. Ipak, postoje i drugi faktori koji mogu uticati na ovu pojavu: nedovoljno razvijena svijest korisnika o određenim problemima ili svojim pravima, uticaj okruženja, nedostatak obrazovanja, nedostatak znanja i vještina...

Ima puno primjera ovih situacija. Žene koje žive u zajednicama koje su tradicionalnije, često nemaju jasnu sliku o svom lošem položaju u porodici. Mladi na primjer, kao i druge grupe u društvu, usvajaju ono što čuju u medijima ili u svom okruženju, a potom razvijaju svoju (nepotpunu) sliku o svom položaju, na osnovu dostupnih informacija. Ljudi na selu često nemaju adekvatan pristup obrazovanju koji bi im omogućio lakše političko organizovanje za interese poljoprivrednika i jasnije definisanje problema i uzroka u poljoprivredi. Pripadnici ugroženih i marginalizovanih grupa često nemaju dovoljno samopouzdanja da bi se posvetili jasnjem definisanju svojih problema i traženju odgovarajućih rješenja.



Često je prisutna nedovoljno razvijena svijest korisnika o određenim problemima ili svojim pravima. Na primjer, žene koje žive u tradicionalnijim zajednicama često nemaju jasnu sliku o svom lošem položaju u porodici.

Uloga svake OGD jeste da edukuje svoje korisnike. Prvi korak u rješavanju problema naših korisnika je jasno utvrđivanje i definisanje svih različitih uzroka problema kroz istraživanje potreba, a potom i razmjena tih informacija sa cijelom korisničkom grupom. Na ovaj način vaši korisnici dobijaju pun uvid u svoj položaj, dobijaju jasnu sliku koji su uzroci njihovih problema. Tek kada to učinimo, naša organizacija ima bazu, ima «svoje ljude», ima svoje realne korisnike sa kojima se može boriti da nastane odgovarajuća promjena u društvu. Rad sa korisnicima uvjek uključuje i eduk-

aciju, a istraživanjem javnog interesa, ljudi u vašoj organizaciji grade autoritet znanja i kredibilitet da rade za i u korist interesa korisničkih grupa.

Na ovaj način mi osnažujemo korisnike i stavljam ih u poziciju da mogu samostalnije da se bore protiv uzroka svojih problema. Izgradnjom realne slike o svom položaju, naši korisnici dobijaju dio kapaciteta za rješavanje svojih potreba.

Navećemo primjer iz svakodnevnog života. U jednom gradu svi stanovnici redovno koriste svoj najveći park. Nakon nekog vremena, postaje primjetno da je park sve zapušteniji, klupice i igračke za djecu su oštećene, a trave i cvijeća već odavno nema. U takvoj situaciji često čujemo istu misao: «Kakvi smo ljudi? Imamo divan park i brzo ga uništimo».

Lokalno udruženje koje se bavi javnim prostorima bi moglo da uradi istraživanje kako bi svi dobili tačnu informaciju šta je uzrok propadanja parka. Možda je uzrok u tome što komunalno preduzeće nema u svom budžetu dovoljno sredstava za održavanje parka ili za osiguranje parkovskog mobilijara? Možda je problem u kupovini nekvalitetne opreme ili pak nekvalitetnih zasada? Možda je problem što vlasnici pasa nemaju svoj prostor u parku? Uzroka može da ima zaista puno, zar ne? Tek kada jasno proučimo uzroke propadanja parka, možemo da preduzmemo akciju koja će dati rezultat.

Prvi korak nakon istraživanja bio bi da edukujemo korisnike parka i lokalne institucije o tome što su uzroci problema. Tek kada smo sigurni da svi jasno prepoznajemo iste probleme i uzroke, možemo da očekujemo da će se problem rješavati. Ukoliko to ne uradimo, najvjeroatnije ćemo se godinama samo žaliti da je park u lošem stanju, a situacija će se popravljati od jedne do druge investicije u park, praćene dugim periodom propadanja.

### *Svijest građanstva o problemima i potrebama naših korisnika*

Drugi problem jeste svijest građanstva o potrebama i problemima naše korisničke ili ciljne grupe. Nerijetko je problem naše korisničke grupe upravo pitanje stavova i kulture građanstva. Na primjer, jedan od čestih stavova u građanstvu jeste da «mladi nemaju odgovarajuće sadržaje u lokalnoj zajednici, pa se odaju alkoholu i narkomaniji».



Taj stav se iz građanstva seli i u same OGD pa često čitam u projektima ovu rečenicu kada omladinski aktivisti opisuju probleme mladih. Ipak, koliko je ovaj stav tačan? Koliki procenat mladih se zaista «odaje alkoholu i narkomaniji»? Imamo li tačne podatke o tome? Da li smo ovakvim razmišljanjem zapravo zanemarili potrebe ogromne većine mladih koja se, uslijed nedostatka lokalnih sadržaja, povlači u sebe, postaje apatična, neaktivna i nezainteresovana za svoje okruženje i čak svoj život.

Da se razumijemo, intelektualna debata o potrebama i problemima neke grupe ljudi (npr. mladih) je potrebna i važna. Ali, ona ne smije biti bazirana na obilju predrasuda, neproverjenih stavova i nedostatku činjenica. OGD su upravo tu da iskoriste tu debatu i obogate je realnim podacima u javnom interesu i interesu svojih korisničkih grupa. Teme kojima se bavimo su previše značajne da bi ih prepustili «pametovanju» bez činjenica i argumenata.

**OGD su upravo tu da iskoriste tu debatu i obogate je realnim podacima u javnom interesu i interesu svojih korisničkih grupa.**

Dakle, naš zadatak je da doprinesemo izgradnji stavova i mišljenja naših korisničkih grupa, ali i građana, koji uključuju tačne informacije o položaju i problemima naših korisničkih grupa. Tek onda možemo da gradimo društvo koje će biti posvećeno i dobrim rješenjima ovih i drugih problema i potreba.

### **JAVNA DEBATA (DISKURS) O JAVNOM INTERESU**

Na kraju, postoji još jedna «sila» koja snažno utiče na društvo kada je u pitanju naš rad, procjena našeg rada i položaj naših korisnika. Riječ je o javnom diskursu, to jest o riječima i stavovima koji dominiraju u javnoj debati.

Moć uticaja dominantnog diskursa na stav javnosti/građana (javno mnjenje) može se vidjeti u nekoliko istorijskih i nama dobro poznatih primjera. Propaganda nacista tokom 20ih i 30ih godina prošlog vijeka u Njemačkoj je direktno imala za cilj da izgradi javni diskurs u kojem je mržnja prema Jevrejima opšteprihvaćena i društveno poželjna pojava. Snažnim propagandnim djelovanjem, nacisti su uspjeli da tu mržnju utkaju u Njemačkoj upravo kroz formiranje diskursa o tome da su Jevreji krivi za loš politički i ekonomski položaj Njemačke, kao i kroz brojne teorije zavjere. Ali tek onog trenutka kada su te teorije zavjere postale dio javnog diskursa, i kada su sa postera nacista prešle u temu razgovora građanstva, tek u tom trenutku država dobija «prostor» i otpočinje svoj zločin koji uskoro prerasta u holokaust. Treba znati da je u vrijeme početka ove propagande Njemačka bila država u kojoj je bio veliki broj porodica nastalih iz mješovitih brakova Jevreja i Njemaca, a da su njemački Jevreji bili ne samo učesnici Prvog svjetskog rata na strani Njemačke, već da su bili i slavljeni ratni heroji ove zemlje.



Ipak, javni diskurs ne nastaje uvijek iz propagande. Nekada je i teško utvrditi porijeklo određenih stavova u javnom diskursu. Na primjer: Ko je izmislio da su pahuljice i industrijske žitarice za doručak zdrave? Pahuljice su pune šećera i loših masti. Set Godin je marketinški stručnjak koji je izučavao pitanje odakle se pojavio stav da su pahuljice zdrave i došao je do iznenadujućeg zaključka – velike firme su ušle na to tržište tek pošto su potrošači povjerovali u priču o pahuljicama kao zdravoj hrani. Marketing je samo iskoristio to vjerovanje da skupocjenim kutijama i bombastičnim nazivima proizvoda pahuljice uvedu u široku potrošnju. Čak i danas čete teško naći proizvođača koji tvrdi da su pahuljice zdrave u ishrani – taj posao rade časopisi i mediji. Oni samo nastavljaju ranije uspostavljen javni diskurs o tome da su pahuljice zdrave.

Na kraju, javni diskurs ima i svoj potencijalno izuzetno pozitivan uticaj. Toni Džad u knjizi «Teško zemlji» skreće pažnju na učinak državnog finansiranja kulture u zemljama zapadne Evrope poslije Drugog svjetskog rata. U svojoj analizi on govorí o tome da je državno finansiranje obezbjedilo da ustanove kulture mogu da proizvedu visoko kvalitetan kulturno-umjetnički program, a da cijena ulaznica bude prilično jeftina. To je dalje dovelo do toga da i najbogatiji i najsramašniji u tim društвima mogu sebi da priušte da odu na istu predstavu, čuju isti koncert, pročitaju iste knjige.

Zašto je ovo tako važno? Zato što je ovaj postupak obezbijedio da ljudi iz različitih socijalnih struktura stanovništva (i najbogatiji i najsramašniji) u svoja razmišljanja i svoj diskurs, uvedu univerzalne vrijednosti, pojmove, simbole koje kultura i umjetnost nose sa sobom. To je, prema Džadu, obezbijedilo veći stepen socijalne kohezije – rijetka istorijska prilika kada se siromašni i bogati mogu sporazumjeti i kada razlike u obrazovanju i kulturi ne sprječavaju debatu između ovih grupa. Mogućnost sporazumijevanja i komunikacije između različitih društvenih grupa omogućava da se na nivou društva stvori konsenzus o značajnim pitanjima – podjednako razumijevanje problema i rješenja za društvene probleme.



Mogućnost sporazumijevanja i komunikacije između različitih društvenih grupa omogućava da se na nivou društva stvori konsenzus o značajnim pitanjima – podjednako razumijevanje problema i rješenja za društvene probleme.

Dalje, to je omogućilo da ove države lakše definišu željene politike, ekonomiju, svoje lokalne zajednice, jer je obezbijeden funkcionalan dijalog između svih struktura društva u ovim zemljama. Otud i visok stepen konsenzusa o politikama tog vremena, konsenzus koji u Britaniji i Francuskoj

nije samo doprinio lakšem usvajanju zakona koji su u javnom interesu, već i njihovoj primjeni u svakodnevnom životu. Po Džadu, to je jedan od ključnih razloga brzog razvoja ovih društava u periodu devedesetih godina prošlog vijeka, kada druge sile počinju da djeluju i kada kultura i umjetnosti gube svoju finansijsku podršku od države, postaju komercijalizovane i ponovo nedostupne za ljude sa manjim primanjima. Džad smatra da je upravo ova promjena u politikama tokom devedesetih dovela do povećanog socijalnog raslojavanja unutar zemalja zapadne hemisfere.

U današnje vrijeme svakako da elektronski mediji i Internet imaju najveći uticaj na formiranje javnog diskursa. U Crnoj Gori, kao i u svim zemljama bivše Jugoslavije, istraživanja pokazuju da na javno mnjenje i dalje u najvećoj mjeri utiče televizijski program.

Kako sve ovo utiče na rad naše organizacije? Vjerujem da je to već jasno, ali hajde da vidimo šta možemo mi da uradimo? Na položaj naših korisnika u društvu izuzetno mnogo utiče javni diskurs u vezi sa njima – javno iznošeni stavovi, stereotipi, predrasude, mitovi. Dok god je javni diskurs prema našim korisnicima i ciljnim grupama prevashodno u negativnom kontekstu, država i društvo neće imati nikakvu želju da se bilo šta uradi za njihove potrebe i probleme. Mi imamo zadatak da mijenjamo taj kontekst. Javni diskurs snažno utiče na formiranje prije svega

stavova građana, običnih ljudi, o potrebama naših ciljnih grupa i korisnika, a potom, obezbjeđuje i stvaranje političke volje u društvu.

Primjer može biti dominantno negativni diskurs o LGBT zajednici na Balkanu koji dalje osnažuje negativne stavove građanstva i ima uticaj na doživljaj pripadnika ove zajednice o sebi. Dok god je dominantan diskurs negativan, teško ćemo moći da pokrenemo promjene stavova građana, a samim tim teško se mogu desiti i potrebne političke promjene koje će omogućiti zaštitu prava ove grupe. Organizacije građanskog društva bi trebalo da rade na izgradnji pozitivnog i konstruktivnog diskursa o potrebama LGBT zajednice.

**MEĐUNARODNI DAN  
MLADIH**  
Dvorski trg, 12.08 u 19h

**KRATKI FILM**

**DISKUSIJA**

**SAJAM MLADIH** Sajam na kome će se predstaviti mladi iz različitih obrazovnih institucija koji već imaju određene ideje za pokretanje sopstvenog biznisa i svoje slobodno vrijeme posvećuju kako zanimljivim hobijima.

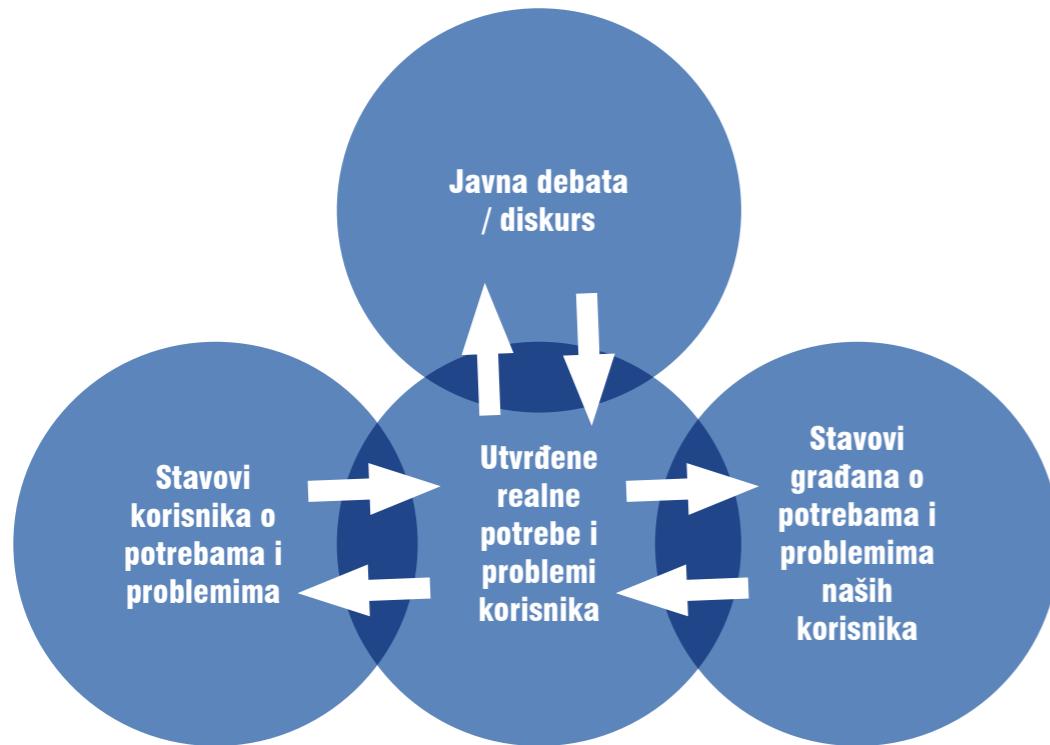
**MUZIČKI PROGRAM** Ivanka i Milica Muhadinović, Luka Radović, Iskra Zeković

GRADANSKI KREATIVNI CENTAR, Prijenosni Ogranak, CREactive, Fond za razvoj građanstva SVI CETINJE, Osiguranje Evropske Unije

Na kraju, važno je napraviti razliku između stavova građana i javnog diskursa. Naime, nemaju svi građani podjednak pristup javnoj debati, niti pak svi imaju podjednaku želju da se njihov glas čuje. Više od toga, u javnoj debati danas najveći prostor dobijaju političari i medijske ličnosti, dakle ogromna manjina u društvu koja ima veliki uticaj na stavove građana. Taj uticaj se najviše ostvaruje kroz ponavljanje stavova, riječi, rečenica, pojmove... Naš zadatak je da se izborimo

za naše mjesto u javnoj debati, ali i da radimo sa ljudima koji imaju medijsku pažnju, kako bi se pobrinuli da zajedno kao društvo gradimo pozitivan i konstruktivan diskurs.

Cijelo ovo poglavlje možda može i da se zamjeni rečenicom koju je jedan moj prijatelj skoro izgovorio: „Pusti bilo kom čovjeku da sluša Mocarta od jutra do mraka i već sjutra ujutru će on pjevušiti djelove njegovih kompozicija.“



## Izgradnja kapaciteta OGD

### OD DOBRE EKIPE KA USPJEŠNOM I EFIKASNOM TIMU

Tokom prethodnog rada i komunikacije sa udruženjima širom svijeta, imao sam prilike da se uvjerim da bez obzira na razlike u kulturi, mentalitetu, idejama, razlozima za osnivanje, počeci skoro svih organizacija liče jedni na druge. Uvijek na početku postoji jedna ekipa – najčešće ekipa prijatelja ili poznanika koji žele nešto da rade zajedno ili koji imaju isti problem u životu. Ta ekipa pokrene nekoliko akcija, uradi neke dobre i korisne stvari, ostvare i neku medijsku pažnju, pokrenu neku promjenu u zajednici. Nakon tih prvih akcija, gotovo perioda «medenog mjeseca» koji zna da potraje i do par godina, dolazi najveći izazov – pitanje kako dalje? U početku entuzijazam donosi sjajne rezultate, ali životne okolnosti se mijenjaju i osnivači, ta naša ekipa, imaju sve manje vremena za organizaciju. Sa druge strane, u okruženju, ljudi već očekuju da naše udruženje stalno radi punom parom. Našim korisnicima puno znači to što naše udruženje radi i ne bi voljeli da to stane. Osnivači osjećaju pritisak iz okruženja (prije svega od korisnika), ali i pritisak unutar svojih porodica.



Ako se i vi nalazite u ovoj fazi, imajte na umu jednu dobru vijest. Svi ovi izazovi su prirodni i javljaju se jer je vaša organizacija porasla! Rad koji ste imali u prethodnom periodu dao je svoj rezultat, ali je i podigao očekivanja svih, pa i vaše ekipe. Cijela ekipa osjeća da je u ovoj fazi potrebno posvetiti više vremena, uložiti više znanja nego na samom početku. Ako osjećate da ste došli u ovu poziciju – ne brinite. To nije posljedica toga što nešto loše radite, već uzrok dosadašnjeg dobrog rada! Razlika je u tome što su sada izazovi drugačiji nego ranije.

Praksa pokazuje da se u ovoj situaciji najčešće ostvaruje jedan od tri scenarija:

1. Ljudi se razidu i svako krene neki novi posao. Udruženje se ili gasi ili postoji samo na papiru. Često se osnivači dogovore da udruženje nastavi da postoji «za svaki slučaj», očekujući da će možda moći da se iskoristi neka prilika u budućnosti da udruženje nastavi svoj rad.

2. Udruženje nastavi da radi kao i u prethodnom periodu uprkos svim potешkoćama na koje nailazi. Nekada ova situacija opstane i više godina, ali najčešće na teret jednog ili više lidera koji nose rad organizacije na svojim plećima, najčešće uz puno žrtvovanja vremena i napora. Unutar organizacijski konflikti nijesu rijetkost i dovode u pitanje motivaciju ljudi.

3. Osnivači prepoznaju da je došao trenutak da se krene dalje sa razvojem organizacije i krenu u ozbiljan proces analize i razvoja svog tima. Ovaj scenario je scenario u kojem se ekipa pretvara u djelotvoran i uspješan tim. U ovakovom scenariju dolazi do jasnije podjele poslova unutar udruženja, jačanju svih kapaciteta se pristupa pažljivije, sistematičnije, a ekipa se u većoj mjeri fokusira i na prikupljanje sredstava koja su neophodna za rad (finansije i materijalna sredstva).

Kako možemo da znamo gdje smo trenutno? Da li je situacija u našem udruženju takva da smo mi još uvijek samo dobra ekipa ili smo već postali tim?

Put od dobre ekipe ljudi do uspješnog i efikasnog tima nije jednostavan i pravolinijski. Potrebno je razmišljati o različitim resursima i kapacitetima koje imamo i koji su nam potrebni da bismo postali efikasan tim. Efikasan tim je osnova uspješnog rada ne samo u organizacijama civilnog društva. Tako je i u najvećim kompanijama na svijetu, kao i u najmanjim uspješnim lokalnim samoupravama.

Da bismo dobili efikasan tim i da bismo obezbijedili rast organizacije, potrebno je pažljivo promisliti o razvoju različitih kapaciteta i resursa. Ovdje ćemo se pozabaviti najvažnijim dijelom te priče, a to su:

- Ljudi,
- Novac,
- Oprema i drugi resursi i kapaciteti.

## LJUDI

Uzmimo za primjer neku uspješnu kompaniju. Zamislite međunarodnu kompaniju čiji kvalitet proizvoda cijenite. Ta kompanija je bazirana na uspješnom i efikasnem timu. Šta je potrebno toj kompaniji, a vidjećete i vama, da bi ostvarila uspjeh:

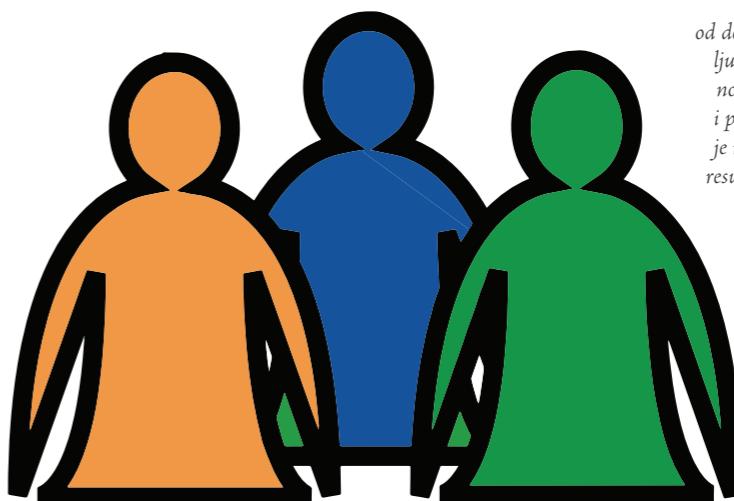
**1** Ljudi. Ljudi čine kompaniju. Ljudi čine i vaše udruženje. Potrebno je imati adekvatan broj kvalitetnih ljudi. Ed Catmull, direktor kompanije Pixar poznate po izradi dirljivih i sjajnih dugometražnih digitalno-animiranih filmova, u svojoj knjizi «Creativity inc» daje pregled kako stvoriti uspješan kreativni tim.

Početak je u uspješnoj selekciji. Kako Ed kaže u knjizi – uvjek se čudio menadžerima kompanija kada kažu da imaju sjajne ideje u kompaniji, ali da nemaju ljude da ih

ostvare kako treba. Ovakav stav je direktna posljedica načina organizovanja tih firmi – lider smišlja sve ideje unutar kompanije, a zaposleni su zaduženi da ih realizuju. Ed smatra da je to velika greška. On kaže – ako imaš odličan tim, oni će i od osrednje ideje napraviti odličan rezultat. Ako imaš slab tim, od najbolje ideje na svijetu nastaće prosječan ili slab rezultat. Pritom, važno je uključiti svoj tim u smišljanje novih ideja, jer je to kvalitet koji se ne smije zapostaviti. Nije li ovaj savjet važan i za civilno društvo?

Ed nam takođe preporučuje da angažujemo ljude koji imaju potencijal i otvorenost da uče i da se razvijaju. Praksa da angažujemo ljude koji već imaju iskustvo, znanja i vještine, a nemaju potencijal da se razvijaju, često daje loš rezultat.

Postoji velika šansa da u vašem okruženju ima ljudi koji bi mogli puno da doprinesu razvoju vašeg udruženja, a ne spadaju u



Put od dobre ekipe ljudi do uspješnog i efikasnog tima nije jednostavan i pravolinijski. Potrebno je razmišljati o različitim resursima i kapacitetima koje imamo i koji su nam potrebni da bismo postali efikasan tim.

krug prijatelja i poznanika. Kako doći do tih ljudi? Postoji čitava nauka koja se bavi pitanjem selekcije i ljudskim resursima i svakako bi bilo nemoguće navesti sve značajne elemente u vezi sa ovim pitanjima.

Kako vi tražite i nalazite ljudе za rad u svom udruženju? Da li okupljate samo poznanike i prijatelje? Nije ni to uvijek loše rješenje, ali nosi određene rizike - nekada je teško reći prijatelju da posao ne radi dovoljno dobro, pa uslijed redovnog prečutkivanja nastaju ozbiljni problemi u organizaciji. Da li angažujete ljudе za koje znate da imaju neko prethodno iskustvo koje vam je važno? U tom slučaju je vrlo značajno da znate koje je to iskustvo, jer nije svako iskustvo relevantno za poziciju i posao koji će neko obavljati. Neko može i 20 godina raditi u jakom međunarodnom udruženju, ali iskustvo vođenja velikih projekata koji su razvijani u inostranstvu ne znači nužno da ta osoba umije da kreira i napiše prijedlog projekta. Da li ste nekada raspisali otvoreni poziv za neku poziciju? I tu su iskustva promjenjiva – nekada vam se javi veći broj sjajnih kandidata, ali nekada ne dobijete gotovo nikakvu ponudu.

Jedan broj velikih kompanija i udruženja sa kojima sam radio ima pak sasvim drugačiju praksu. Možda ste primijetili da velike organizacije i kompanije stalno na satu imaju stranicu koja se zove «Poslovi».⁵ Primijetićete da je taj link stalno aktivan. Posjetiocu sajta može da izgleda kao da oni imaju stalno otvoren neki konkurs za posao. Ipak, situacija je drugačija. Nikakav konkurs ne postoji, već ove organizacije na ovaj način prikupljaju informacije o ljudima koji su zainteresovani da rade kod njih, njihove biografije, pa čak organizuju i intervjuje sa kvalitetnim kandidatima. Svima se jasno stavlja do znanja da nikakav konkurs za posao nije otvoren, već da kompanija/organizacija želi da ima bazu podataka kvalitetnih kandidata za posao kako bi, ukoliko se nekada ukaže prilika (npr. zaposlena ode na trudničko bolovanje, neko ode na drugo radno mjesto ili u penziju), organizacija mogla lako i jednostavno da zaposli kvalitetne ljudе iz svoje baze podataka. Puno udruženja pravi baze podataka svojih volontera, ali sličnu stvar možemo uraditi i sa ljudima koje bismo angažovali na projektima i programima.

5 S obzirom da su to uglavnom veće međunarodne organizacije, to su linkovi pod nazivima: jobs, job opportunities, join, careers....

## 2 Vještine i znanja.

Koliko god se trudili, ne možemo zamisliti uspješnu kompaniju sa ljudima koji nemaju vještine i znanja. Da li može da funkcioniše proizvodnja automobila bez inženjera? Ili proizvodnja torti bez nekog ko zna da pravi torte? Svakako da to ne funkcioniše. Zašto se onda često ponašamo kao da udruženja mogu biti uspješna ako imamo ljudе bez specifičnih znanja i vještina?

Ako ste direktor organizacije, potrebno je da naučite nešto o rukovođenju. Niko nije rođeni direktor. Znam da među vama ima onih koji tako misle o sebi. Prestanite da zavaravate sami sebe i krenite sa učenjem. I vi ćete biti zadovoljni jer ćete mnoge situacije lakše rješavati, manje ćete se sjekirati i biraćete bolja rješenja. Konfučije lijepo kaže: „Učenje bez razmišljanja je nemoguće, razmišljanje bez učenja je opasno“<sup>6</sup>.

Čak iako niste direktor, već ste na primer aktivista, potrebno je da imate znanja i vještine da biste bili uspješni. Ako se bavite temom mladih, da li ste se informisali o zakonskom okviru u vezi sa mladima u Crnoj Gori? Da li znate kakvi su planovi Vlade i parlamenta, ili pak lokalnih vlasti u vezi sa mladima? Ima li Crna Gora strategiju za mlade i ako ima, šta u njoj piše? Postoje li istraživanja potreba mladih i da li znamo

za njih? Kao što dobar radnik u kompaniji jeste onaj koji dobro poznaje procese i svoj posao, tako i dobar i uspješan aktivista mora da poznaje sve relevantne teme u oblasti kojom se bavi.



Ako se bavite temom mladih, da li ste se informisali o zakonskom okviru u vezi sa mladima u Crnoj Gori? Da li znate kakvi su planovi Vlade i parlamenta, ili pak lokalnih vlasti u vezi sa mladima? Ima li Crna Gora strategiju za mlade i ako ima, šta u njoj piše? Postoje li istraživanja potreba mladih i da li znamo za njih?

Za razliku od kompanije čiji bi proizvodni procesi potpuno stali ukoliko nema ljudi sa znanjima i vještinama, kod nas u udruženjima taj «zastoj procesa» nije toliko vidljiv i jasno prepoznatljiv. Ali tvrdim da postoji. On se ogleda u tome što udruženje ne raste, ne razvija se, a kao uzroke najčešće ova udruženja vide nedostatke u svom okruženju – nedostatak novca, donatora, razumijevanja vlasti...

Biću možda i previše otvoren – odgovornost za rad organizacije je isključivo odgovornost lidera i ljudi u toj organizaciji. Niko drugi na svijetu nije odgovoran kako za uspjeh, tako i za neuspjeh vašeg udruženja. Motor vašeg razvoja su vještine i znanja. Ako imate tim, vještine i znanja, svi ostali dolje pobrojani resursi i kapaciteti će doći.

6 Veliki broj kvalitetnih priručnika o rukovođenju u NVO možete naći na internetu. Pogledajte korisne linkove na kraju ovog priručnika.

**3** **Dobra podjela poslova.** U dobrom timu je jasno ko je odgovoran za koji posao, kakvi su rokovi za obavljanje poslova i šta se dešava ukoliko se određeni zadatak uspješno obavi ili se pak ne obavi uopšte. Dobra podjela poslova je baza za uspješan tim upravo kako nam se ne bi desila situacija iz sada već široko poznate priče o četiri čovjeka koji su dobili da obave važan posao. Koliko puta smo je svi mi proživjeli do sada?

## Priča o četiri čovjeka: Svi, Neko, Bilo Ko i Niko

**Važan posao je trebalo da bude obavljen i Svi su bili zamoljeni da ga urade. Svi su bili sigurni da će Neko već uraditi taj posao. Bilo Ko ga je mogao obaviti, ali na kraju Niko nije. Neko je bio ljut zbog toga, jer je to bio posao za Sve. Svi su mislili da je Neko mogao uraditi posao, ali Niko nije shvatio da ga Svi neće uraditi.**

**Završilo se tako što su Svi okrivili Nekog kada Niko nije uradio ono što je mogao da uradi Bilo Ko.**



*Nema previše malih poslova – svi moraju biti popisani*

Kako podijeliti poslove u organizaciji? Evo praktičnog savjeta:

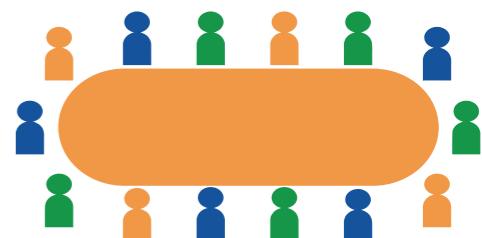
- Odvojite vrijeme da popišete sve različite poslove koji se obavljaju u organizaciji. Vodite se idejom da nema previše malih poslova – svi moraju biti popisani. Ako vam se učini da ste neki posao definisali tako da je previše veliki (npr. organizovanje akcije čišćenja korita rijeke), podijelite ga u što više manjih zadataka (upućivanje poziva medijima, organizacija volontera, kupovina alata i materijala...)
- Razmislite da li biste poslove i zadatke radije u organizaciji dijelili funkcionalno (npr. PR, logistika, IT, pravnik...) ili programski (recimo vaša organizacija ima 2 ili 3 programa za mlade i po tim programima biste podijelili poslove). Najbolje je izabrati onu podjelu koja odgovara profilu ljudi u vašoj organi-

zaciji i načinu na koji ste prethodno funkcionali. Možda ste do sada već imali nekoga ko je bio zadužen samo za saradnju sa medijima, a možda ste već imali u praksi 2 osobe koje su vodile svoje programe. Na ovaj način definisate nazive pozicija – Koordinator programa za mlade, Asistent programa za mlade, PR Koordinator, PR saradnik...

- Rasporedite poslove i zadatke koje ste definisali u koraku 1 tako da odgovaraju pozicijama koje ste osmislili u koraku 2. Ovako zapravo stvarate opise poslova za pozicije koje ste definisali. Vodite se prije svega idejom da jedna pozicija mora da ima kompaktnost, da se istorodni poslovi koji su međusobno povezani obavljaju od strane jedne osobe. Ne kreirajte opise poslova prema zahtjevima i potrebama ljudi u organizaciji – na taj način nećete naći mjesta u opisima poslova za sve ono što niko ne voli da radi.
- Kada završite prethodni korak, osvrnite se na urađeni posao. Primjetite da je neki opis posla prenatrpan, a da su neke pozicije potpuno besposlene. To je znak da morate još da radite na opisima. Možda je prezaposlenom Koordinatoru programa zapravo potreban asistent, a možda ste mislili da ima posla za Finansijskog asistenta, ali ste nakon ove vježbe vidjeli da sve može da završi samostalno Koordinator za finansije. Ovim izmjenama ste definisali vaše prve opise poslova u organizaciji.

e) Dogovorite se ko će obavljati koje pozicije i krenite sa primjenom opisa poslova. Najavite da je prvih 6 mjeseci probni period i da biste voljeli da se svi čvrsto drže opisa poslova, a da u slučaju da imaju neke primjedbe, te primjedbe zabilježe i da ćete ih razmotriti svi zajedno nakon 6 mjeseci. Izuzetno je važno da se promjene u opisima ne rade tokom tih 6 mjeseci, jer brisanje nekog zadatka iz jednog opisa posla, automatski utiče i na druge.

f) Nakon 6 mjeseci «isprobavanja», organizujte sastanak i dogovorite se oko konačne preraspodjeli poslova. Ne bi bilo loše da se s vremena na vrijeme (npr. jednom godišnje) opisi poslova provjeravaju, jer i vaša organizacija raste i potrebe joj se stalno mijenjaju.



*Nakon 6 mjeseci «isprobavanja», organizujte sastanak i dogovorite se oko konačne preraspodjeli poslova*



Marylin Wyatt u svom priručniku o upravljanju u nevladinim organizacijama (pogledajte korisne linkove) govori o tome da su udruženja odgovorna svojim zajednicama, a da odgovorna organizacija ostvaruje jedan značajan dio te odgovornosti kroz rad svog UO

**4** **Upravljačka i rukovodeća struktura.** Od udruženja širom svijeta se traži da imaju Upravne odbore. Iskustvo kompanija pokazuje da i one imaju različite forme upravljačkih organa, uglavnom te iste Upravne odbore (UO). I dok u civilnom sektoru imamo čestu situaciju da UO postoji samo na papiru ili pak da radi poslove rukovođenja (što nije isto što i upravljanje), Upravni odbori igraju važnu i nezamjenjivu ulogu u svim ozbiljnim kompanijama.

Odakle insistiranje na odvajanju upravljanja i rukovođenja, odnosno na postojanju i upravnih odbora i direktora kao odvojenih tijela u udruženjima? Riječ je o pozitivnoj praksi koja se iz profitne sfere toliko uspješno prenijela u neprofitni sektor da će vam se najveće organizacije na svijetu čuditi kako

uopšte postojite bez Upravnog odbora. Ipak, mora se odmah reći da je ovdje riječ o organizacijama koje su dostigle neki stepen razvoja. Ne treba očekivati da organizacija, koja je tek formirana, u stanju da napravi efikasan Upravni odbor. Ali, ako postojite već par godina, ako radite od projekta do projekta i vidite da vaša organizacija nema potencijala za dalji rast, onda je pravi trenutak da razmislite šta biste dobili uvođenjem funkcionalnog upravljanja kroz rad Upravnog odbora i funkcionalnog rukovođenja kroz rad direktora.

Marylin Wyatt u svom priručniku o upravljanju u nevladinim organizacijama (pogledajte korisne linkove) govori o tome da su udruženja odgovorna svojim zajednicama, a da odgovorna organizacija ostvaruje jedan značajan dio te odgovornosti kroz rad svog UO. Marylin skreće pažnju da «organizacija sprovodi dobro upravljanje kada ima interni sistem provjera i usklađivanja koji osigurava da organizacija služi javnom interesu».

Naše organizacije po Zakonu imaju obavezu da imaju skupštine koji su najviši upravljački organ. Skupštine su često glomazne i sastaju se previše rijetko (najčešće jednom godišnje), što je nedovoljno efikasno. Zato skupštine udruženja biraju UO, obično sa 5-7 članova, koji je u stanju da se redovnije okuplja (najmanje jednom u tri mjeseca) i da donosi upravljačke odluke na nivou organizacije. Te odluke dalje sprovode zaposleni kroz rukovođenje.

Dakle: **Odbor upravlja, zaposleni rukovode.**

Kako Marylin navodi u svom priručniku – UO određuje politiku, vrši nadzor i strateški vodi organizaciju. Rukovodstvo (najčešće direktor i zaposleni) se bavi svakodnevnim radom organizacije.

Još preciznije, UO se bavi sljedećim temama:

- Misija organizacije. UO se brine da organizacija ima jasno definisanu misiju, da cijela organizacija razumije i jeste u stanju da primijeni misiju. Možda najznačajnija uloga UO jeste da brine o tome da li organizacija u svom radu planira aktivnosti i resurse na način koji doprinosi efikasnom ostvarenju misije. Često se zbog ovoga kaže da je UO čuvare misije u organizaciji.
- Vrijednosti organizacije. UO definiše vrijednosti koje organizacija poštuje i postavlja pravila ponašanja. Ako se naša organizacija bavi zagovaranjem transparentnosti i odgovornosti javnog sektora, UO se brine o tome da i sama naša organizacija jeste transparentna i odgovorna, tj. da je svojim ponašanjem primjer vrijednosti organizacije.
- Resursi u organizaciji. UO prije svega mora da definiše koji su resursi neophodni da bi organizacija ispunila misiju, a potom osigurava da udruženje ima te resurse. Riječ je o ljudskim, materijalnim i finansijskim resursima. Veliki dio razvo-

ja resursa se najčešće prepušta direktoru organizacije, kojeg UO postavlja.

- Garant odgovornosti organizacije pred širom javnosti. UO promoviše rad udruženja, a svojim specifičnim položajem i, najčešće ugledom članova, predstavlja važnu sponu između organizacije i donatora, ciljnih grupa, korisnika i drugih zainteresovanih strana.

Rukovođenje se prepušta direktoru koji je zadužen da sve ove strateške zadatke pretvorи u svakodnevni rad organizacije. Direktor i zaposleni dijele međusobno poslove, određuju rokove, definišu ciljeve i aktivnosti projekata, kreiraju budžet projekata i aktivnosti... Dakle, daju život upravljačkim odlukama.



Upravljanje je tu da podsjeća i podstiče rad na dugoročnim ciljevima.

Da li prepoznajete sada zašto je važno odvojiti upravljanje od rukovođenja? Siguran sam da ste se već puno puta nalazili u situaciji gdje je bilo potrebno donijeti odluku da li uraditi nešto što je dugoročno važnije, a trenutno nije previše hitno, ili pak uraditi nešto što je sada hitno iako ne tako važno na duže staze. Najčešći izbor koji čovjek pravi jeste da uradi nešto što je hitno. Ali upravo zbog toga postoji opasnost da naša organizacija, rukovodeći se prije svega

hitnim potrebama i problemima, skrene sa puta koji vodi ka dugoročnim ciljevima i ostvarivanju misije. Rukovođenje po svojoj prirodi teži brzim i efikasnim, kratkoročnim rješenjima. Upravljanje je tu da podsjeća i podstiče rad na dugoročnim ciljevima.

Odvajanjem upravljanja i rukovođenja u organizaciji nastaje pozitivna tenzija između strateškog (dugoročnog) i operativnog (kratkoročnog). U toj tenziji organizacija ne gubi niti efikasnost niti svoj dugoročni fokus. Ta tenzija se njeguje kao ključ dobrog odnosa između upravljanja i rukovođenja i važna je za razvoj organizacije. Zato se i smatra da je za uspješnu organizaciju izuzetno važan odnos između predsjednika UO i direktora.

## NOVAC I DONACIJE U MATERIJALU

Svi smo svjesni važnosti ovog resursa, a većina nas ga ozbiljno precjenjuje. Bez novca nema mogućnosti da kompanija ili naša organizacija porastu. Sa tim smo svi saglasni. Ali ako je to tačno, da li znamo koliko tačno košta rad naše organizacije i ono što zaista želimo da postignemo? Možda i više od toga, šta je potrebno kupiti tim novcem da bi naša organizacija zaista rasla?

Kada govorimo o novcu, ne smijemo govoriti samo o donatorima, tj. prihodima. Kako da znamo da li je našoj organizaciji potrebno 20.000, 100.000 ili milion evra da bi funkcionalisala i davala rezultate kakve želimo? Mnogi će reći – što više para, to su veći rezultati. Ne ide to baš tako. Jačanje kapaciteta i resursa nije isto što i gomilanje kapaciteta i resursa.



Kada čovjek gradi kuću, prvo računa koliko će ga izgradnja kuće koštati sa svim troškovima, pa tek onda gleda koliko novca ima i koliko mu je još potrebno. To je uostalom odgovorno ponašanje. Isto tako bi trebalo da se ponaša i organizacija.

Potrebno je prvo da napravimo budžete i da znamo šta nam je tačno potrebno da bi naša organizacija funkcioni-



Tek kada znamo koliko nam novca treba, možemo realno razmišljati o donatorima.

sala, a potom i rasla. Da li ste nekada probali da izračunate koji su i koliki troškovi rada vaše organizacije na godinu dana? Da li ste probali da izračunate koliko košta da vaša ekipa godinu dana radi na ispunjenju nekog cilja, uključujući sve troškove tih aktivnosti? Mali podsjetnik šta je moguće uključiti u ovaj troškovnik:

- Plate i/ili honorari
- Zakup prostora
- Režijski troškovi i potrošni materijal
- Oprema za rad
- Putni troškovi za potrebe organizacije
- Promotivni materijal organizacije (uključujući sajt)
- Troškovi organizacijskih sastanaka i sastanaka sa partnerima
- Knjigovođa
- Trošak najvažnijih aktivnosti organizacije

Tek kada znamo koliko nam novca treba, možemo realno razmišljati o donatorima. Neke stvari možemo dobiti i u materijalu u lokalnoj zajednici, dio novca možemo možda prikupiti i od pojedinaca i kompanija u našem okruženju, dio novca možda možemo povući iz fondova javnog sektora (ministarstva i lokalna samouprava prije svega), a dio možemo od domaćih i međunarodnih donatorskih kuća.

U svojoj prezentaciji iz 2012. godine Shannon E St John dala je pregled jakih i slabijih strana prikupljanja sredstava od različitih donatora. Ovdje je dat prilagođen pregled njenih nalaza:

| Izvor                             | Prednosti   | Mane  |
|-----------------------------------|---|---|
| Pojedinci – individualne donacije | <p>Donacije nijesu namijenjene konkretnim definisanim budžetskim stawkama, pa je to fleksibilniji izvor prihoda.</p> <p>Ako ste uporni, može da postane stalan i stabilan izvor prihoda za organizaciju.</p> <p>Pojedinci mogu vremenom davati sve više sredstava, kako raste povjerenje u vašu organizaciju.</p> | <p>Potrebno je dosta vremena da se napravi grupa ljudi koja bi vam redovno davala sve veće iznose, što zahtijeva da organizacija izdvoji dosta vremena za komunikaciju sa njima.</p> <p>Zahtijeva veliko angažovanje cijelog tima na nalaženju zainteresovanih donatora i razvoju odnosa sa njima</p> |
| Kompanije                         | <p>Uglavnom finansiraju projekte sa visokim nivoom vidljivosti i prilika za marketing.</p>  | <p>Česti su zahtjevi da se ime kompanije pojavi na publikacijama i događajima, čak i kada izdvoje mala sredstva.</p> <p>Iznosi koje izdvajaju za neprofitne inicijative se mijenjaju u skladu sa uspjehom njihovog poslovanja i ne može se previše osloniti na taj prihod na duže staze.</p>          |
| Fondacije                         | <p>Uglavnom finansiraju nove i inovativne projekte</p>  | <p>Teško je bazirati dugoročni razvoj isključivo na ovom izvoru finansiranja zbog promjena prioriteta u finansiranju, a često i uslijed toga što fondacije stalno traže da podržavaju nove organizacije i inicijative.</p>  |
| Javni sektor                      | <p>U državama koje imaju programsko budžetiranje, moguće je da udruženje svake godine dobije sredstva za svoj program</p>   | <p>Budžeti su potpuno nefleksibilni</p> <p>Promjena vlasti može da ugrozi važne projekte jer se naša saradnja sa prethodnom vlašću može pogrešno doživjeti</p> <p>Uticaj interesa političkih stranaka na naš rad</p>  |
| Nacionalne i međunarodne agencije | <p>Grantovi mogu biti u značajnim iznosima</p>  | <p>Ukidaju svoje programe kada region ne bude više u fokusu njihove strategije</p> <p>Komplikovano izvještavanje</p>  |

Finansijska održivost se postiže pristupom većem broju izvora finansiranja. Idealno je uklopiti one izvore čije se prednosti i mane, u većoj ili manjoj mjeri, potisu. Na primjer, nefleksibilnost budžeta koje dobijete od fondacija i javnog sektora čine ova dva izvora dosta sličnim u svojim manama. Ali kombinacija na primjer individualnih donacija i fondacija je sasvim dobra jer vam omogućava pristup i fleksibilnijim prihodima za redovne aktivnosti i većim prihodima od fondacija za inovacije i razvoj programa.

Svaka vrsta donatora zahtijeva drugačiji pristup i primjenu različitih tehnika prikupljanja sredstava. U korisnim linkovima na kraju Priručnika možete naći i link ka sjajnom priručniku u ovoj oblasti, doduše samo na engleskom jeziku. Riječ je o knjizi «Worldwide Fundraising Handbook», tj. vodiču koji vam pomaže da razumijete i primijenite različite tehnike u radu sa različitim donatorima.



## INFRASTRUKTURA I DRUGI RESURSI I KAPACITETI ORGANIZACIJE

Prostorije i tehnička oprema su nešto što nam prvo padne na pamet kada je ova tema u pitanju. Većina udruženja ima potrebu da radi u svom prostoru i da ima kompjutersku opremu. Kao i kod pristupa novcu, i ovdje je važno imati ideju šta nam je tačno potrebno te s toga treba biti kreativan u razmišljanju.

Ljudi najčešće ovdje misle na laptopove i drugu tehničku opremu, vodeći se često više ličnim nego organizacijskim potrebama. Ipak, da li je to baš tehnička oprema koja vam je zaista potrebna? Primjer Konjičkog kluba Aranđelovac<sup>7</sup> je interesantan. Oni su prikupljali sredstva da kupe polovna vozila i opremu za poljoprivredu. Zašto? Upravo da bi postali održiviji. Naime, tom opremom oni kose napuštene livade i njive mnogih seoskih domaćinstava oko Aranđelovca. Time, uz minimalne troškove, obezbjeđuju hranu za svoje konje čime su smanjili ogromne troškove koje imaju na godišnjem nivou za potrebu hranjenja konja. Navedenu opremu konjički klub takođe koristi i za ostvarivanje manjih prihoda pružanjem usluga poljoprivrednicima. Kada znate šta vam je zaista potrebno za rast i razvoj, onda dolazite do odličnih i «tačnih» ideja šta vam je zaista potrebno od opreme.

<sup>7</sup> Pregled njihove strategije možete vidjeti na sajtu [http://www.konjickiklubarandjelovac.rs/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16&Itemid=21](http://www.konjickiklubarandjelovac.rs/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=21)

Primjer udruženja «Omladinski kulturni centar» iz Herceg Novog je takođe značajan. Ova zaista sjajna ekipa godinama je koristila prostor u Meljinama, koji je tokom njihovog rada promijenio vlasnika i namjenu. Suočeni sa velikim problemom, jer je suština udruženja da obezbijedi prostor za kreativno djelovanje mladih, oni su našli vjerovatno još bolje rješenje. U samom srcu Herceg Novog su dobili na korišćenje prostor bivšeg kulturnog centra koji su osposobili i koji koriste u još većoj mjeri nego ranije. Nalaženje tog prostora bila je kombinacija sreće (imali su prave informacije u pravo vrijeme o dostupnosti napuštenog i tada zapuštenog prostora) i namjere uslijed pažljivog razmatranja kakav im je prostor potreban: koliko veliki prostor, koliko prostorija, koja namjena, poželjne lokacije... Rekao bih, bez ovog drugog elementa, ne bi ni bili na pravom mjestu u pravo vrijeme.

U praksi često srijećem predstavnike organizacija koje koriste prostor opštine ili grada, ali se osjećaju da je to samo privremeno rješenje. Ukoliko vam prostor u kojem se nalazite zaista odgovara, važno je da zaštite svoju budućnost u tom prostoru. Da li je moguće potpisati dugoročniji ugovor o zakupu ili korišćenju? Ukoliko nije, to bi trebalo da bude važan znak za vas da potražite drugaćiji prostor u kojem ćete biti sigurniji. Potrebno je dosta vremena da udruženje stekne podršku javnosti i navikne korisnike i ciljne grupe na svoju lokaciju. Ako vam je ovo pitanje strateški važno, nađite načina da sačuvate prostor.

Tehnička oprema je neophodna za rad. Ali budite oprezni prilikom kupovine. Nарavno, kupujemo samo ono što je potrebno organizaciji da ispuni misiju, ne članovima. O tome smo već govorili. Razmislite takođe koji su troškovi održavanja te opreme. Možda vam se ukaže prilika da dobijete automobil kao donaciju. To djeluje vrlo primamljivo, ali da li znate koliko košta održavanje tog automobila i odakle ćete pokriti troškove tog održavanja? Slično pitanje se javlja sa prostorijama za udruženje – ako uzmemo preveliki prostor, imamo li sredstva da plaćamo grijanje i održavanje tolikog prostora na duže staze. Mnogi resursi su veliko blago. Ne dozvolite da njihovim nepomišljenim gomilanjem oni postanu opterećenje.



## Izgradnja podrške za našu OGD

### PODRŠKA

Gdje god da se nalazi vaše udruženje, u svakoj velikoj ili maloj zajednici, vi ste samo jedan od učesnika procesa koji direktno ili indirektno utiču na vaše korisnike i ciljne grupe. Država svojim politikama i zakonima puno utiče na njihov položaj. Građani ponekada bolje razumiju potrebe vaših ciljnih grupa i možete na njih uvijek da računate, ali za neke ciljne grupe su pak vezane i predrasude i stereotipi koji prilično loše utiču na njihov položaj. Neke korisničke grupe je gotovo nemoguće zaposliti u privatnom sektoru (npr. izlječeni korisnici narkotika).

Sve ovo opisano u prethodnom pasusu je zapravo opis nečega što jeste de facto politički proces, iako često to tako ne vidi-mo. To je politika u širem smislu, koja daleko nadilazi danas često prisutno i, na žalost, opasno razmišljanje da je politika samo ono što rade političke stranke. Politički procesi su zapravo utakmica u kojoj se različite grupe «takmiče» za dostupne resurse i prilike u društvu. Ta utakmica je ponekad zaista izuzetno nefer i civilno društvo ima ulogu da se borи za fer plej pravila. Ali da bismo to uspjeli potrebno je da gradimo podršku za naše udruženje i ciljeve udruženja.

Ključ fer pleja u 21. vijeku jeste pristup informacijama i znanjima. Oni koji su bolje informisani i bolje obrazovani imaju veću moć i pristup moći. Oni, upravo zbog ovih razloga, ostvaruju svoje interese lakše od svih drugih. Zato se civilno društvo bori za transparentnost rada države jer ona obezbjeđuje da svi imamo pristupa informacijama i da svi imamo šansu da se takmičimo.

Kada pričamo o našim organizacijama, najčešće je riječ o udruženjima koja žele lokalno i nacionalno da stvore prostor za svoje korisnike, obično ljudi izvan «privilegovanih» društvenih grupa. Štagod radili za njih, mi zapravo pokušavamo da povećamo njihovo učešće u društvenim procesima – šansu da se zaposle, da utiču na donosioce odluka, da se njihovo mišljenje čuje... Ono što želimo jeste da obezbijedimo da oni utiču na razmišljanje i odluke u društvu koje ih direktno pogađaju.

### BAZA

Možda ste se već susretali sa ovim terminom, ili sa terminom **konstituenti**. Na treninzima se često susrijećem sa situacijom da učesnici sa Balkana ili ne znaju do kraja šta znači ovaj termin ili ga pogrešno tumače. Ajde da krenemo onda od početka.



stvorite veliki potencijal da se promjene u društvu pokrenu<sup>8</sup>.

Kako odrediti ko je naša (potencijalna) baza? Evo par pitanja koja vam mogu pomoći da odgovorite na ovo pitanje:

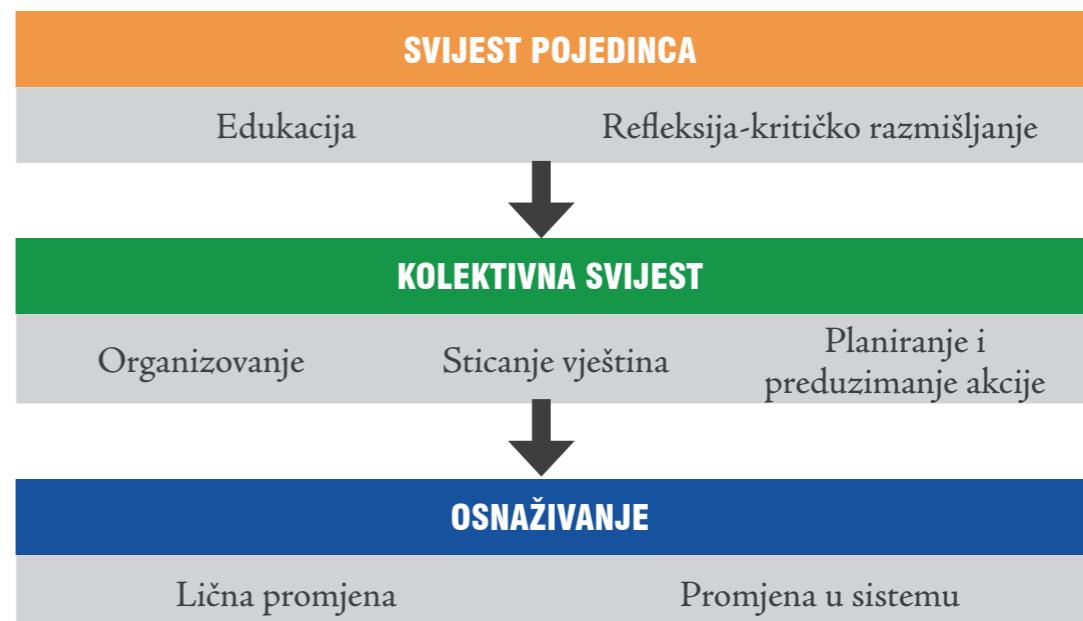
- Kome je stalo do naše teme unutar organizacije?
- Kome je stalo da se pridruži našoj organizaciji i našim inicijativama?
- Čiji problem rješavamo?
- Ko i šta dobija ukoliko naša organizacija uspješno ispunjava svoju misiju?
- Kakvi su rizici za ljude koji nam se pridruže?
- Čija nam je podrška potrebna da bismo lakše i bolje uticali na nama važne ljude?

Odgovorom na ova pitanja dobijamo solidnu listu trenutne ili potencijalne baze naše organizacije. Ipak, to nije dovoljno. Potrebno je uraditi nešto sa njima – napraviti dobar ili ojačati postojeći kontakt sa njima. Prije svega je važno da smo svjesni njihovih stavova i svijesti po pitanju teme koju pokrivamo. Važno je biti siguran da smo svi na istoj strani. U tom smislu, kako se dešava promjena i kako od nekoga ko spada u potencijalnu bazu stvoriti pravu bazu naše organizacije – obezbijediti da taj neko prisupi našoj organizaciji i zajedno sa nama učestvuje u aktivnostima i radu naše organizacije.

-----  
8 Cio pasus, kao i definicija baze, preuzet je iz priručnika Olge Gladkikh, Advocacy and Citizen Engagement, 2010.

Baza ili konstituenti (možete naći i baza podrške i glasači vaše organizacije) su ljudi koji imaju interes da se problem kojim se bavite riješi jer su direktno pogodjeni tim problemom.

Baza ili konstituenti (možete naći i baza podrške i glasači vaše organizacije) su ljudi koji imaju interes da se problem kojim se bavite riješi jer su direktno pogodjeni tim problemom. Takođe, termin se odnosi i na veću grupu ljudi u društvu koji možda nisu direktno pogodjeni problemom, ali kojima je stalo ili bi moglo da bude važno da se problem kojim se bavite riješi i koji su spremni nešto da preduzmu. Ukoliko ove dvije grupe okupite oko vaše organizacije,



Teoretičari društvene promjene se često osvrću na rad Paulo Friere, Brazilske filozofa, edukatora, koji je pokretač kritičke pedagogije. Freieanski pristup promjenama može da se predstavi sledećom šemom: Naravno, sve kreće od svijesti pojedinaca. Edukacijom i razgovorima, podsticanjem kritičkog razmišljanja o problemu naših ciljnih grupa, mi razvijamo svijest pojedinaca u našem okruženju. Ako u startu okupimo grupu ljudi koju smo identifikovali kada smo se pitali ko je sve naša (potencijalna) baza, možemo stvoriti prilično jaku snagu u društvu koja će dalje širiti informacije o onome što radimo i pokušavamo da uradimo.

Sljedeći korak je na nivou kolektivne svijesti. Kako sada angažovati ove ljudi, ojačati i održati njihovu zainteresovanost da nešto urade, sami ili zajedno sa nama, na polju

problema i potreba naših korisničkih i ciljnih grupa. Izuzetno je važno biti u konstantnoj komunikaciji sa bazom, davati im šansu da se uključe u naš rad, obezbijediti da steknu vještine koje sami prepoznaju da im nedostaju kako bi bili još uspješniji «promoteri» naše ideje. Važno je takođe uključiti ih u planiranje i donošenje odluka koje imaju uticaja na njihovo učešće u vašim aktivnostima. Tako uvodimo našu bazu u treći korak «Osnaživanje».

Ljudi sa kojima ste radili u prethodnom periodu u zadnjem koraku dalje šire kritičku diskusiju na temu lične promjene i promjene u sistemu. Ne zaboravite što kaže Gandhi: „Budi promjena koju želiš da vidiš u svijetu“. Zato je osnaživanje faza u kojoj se i dalje radi na «dva fronta», i na nivou lične promjene i na nivou promjene siste-

ma. Za zagovaračke organizacije je jasno šta ovo znači. Ali, i za druge organizacije je ovo izuzetno važno. Osnažujući marginalizovane grupe na primjer, čak i kroz recimo socijalne usluge, vi ojačavate i njihovo mjesto u društvu, zajednici, sistemu. Obezbjedjujući prostor za kreativni rad mlađih vi ste zapravo napravili veliku promjenu u sistemu, jer ste upravo vi napravili jedan dio tog sistema koji funkcioniše!

Dakle, razvoj baze i podrške za naše udruženje nije nikako jednosmjeran proces. On se ne mjeri brojem lajkova na Fejsbuku ili brojem odštampanih letaka. Naša baza se ogleda u broju ljudi koji su spremni da nas podrže i koji su spremni nešto da preduzmu.

Postoje brojne prepreke u izgradnji baze. Olga Gladkikh je dala prilično obuhvatan pregled mogućih prepreka:

- U organizaciji sve odluke donosi jedan čovjek bez mnogo konsultovanja sa drugima
- Pritisci donatora forsiraju druge vrste aktivnosti, ostavljajući nam malo vremena za rad sa bazom
- Birokratske blokade kada pokušavamo da utičemo na donošenje neke odluke na lokalnom ili zakona na nacionalnom nivou
- Stručnjaci i konsultanti pokušavaju da vas više usmjere ka razvoju ekspertize smatrajući da jačanje baze nije toliko

važno kao jačanje ekspertskega znanja i istraživanja

- Partije ne daju pristup drugima u temi koja je vama važna
- Ljudi ne žele da učestvuju u otvaraju kontroverznijih tema kako se ne bi zamjerili moćima u društvu
- Udrženje nema kapaciteta da dovoljno vremena posveti radu sa bazom
- Velika očekivanja stvaraju utisak da se ništa ne mijenja
- Negativni stavovi: superiornost (najčešće onih koji su obrazovaniji u temi), inferiornost (stav tipa «ja malo znam i ne mogu da doprinesem»), nedostatak želje osoblja da posveti više vremena izgradnji baze.

## DONOSIOCI ODLUKA I NAŠA OGD

Ovo je jedno od kritičnih pitanja za svaku udruženje. Kako i koliko sarađivati sa javnim sektorom, tj. državom? Kako će to javnost percipirati? Ukoliko sarađujemo sa njima, kako održati prostor za kritičko djelovanje? Kada treba ući u konfrontaciju sa njima?

Sva ova pitanja su ipak, možda i previše, okrenuta ka državnim strukturama. Te strukture se često mijenjaju, čak i ukoliko jedna stranka ili koalicija jeste dugo na vlasti. Da li ste razmišljali da u tom odnosu između recimo vas i lokalne samouprave malo više pažnje obratite ne na to ko su ljudi u lokalnoj samoupravi, već na procese koji

se dešavaju unutar te lokalne samouprave, odnosno unutar struktura koje donose odluku.

Procesi definišu načine na koji državne strukture i pojedinci rade i ulaze u interakciju. Premda je ovdje riječ o državnom sektoru, moramo da razumijemo da su neki procesi formalni, a neki pak neformalni u tim strukturama. Ponekad, postoje i konflikti i preklapanja procesa unutar tih struktura. Što je značajno da znamo da bismo uticali na procese? Ovo su neke od ključnih riječi za razvoj ovog segmenta podrške<sup>9</sup>:

- **Javne politike** su smjernice kako bi trebalo stvari da se odvijaju u društvu. Politike daju okvir i smjernice za djelovanje javnog sektora, posebno dijela države koji je zadužen za implementaciju.
- **Zakonodavstvo** u najširem smislu predstavljaju akti i procedure kreiranja, usvajanja i primjene zakona.
- **Procesi** su formalne i neformalne prakse koje strukturiraju odnose i čine ponašanja ljudi iz državnih struktura i organizacija donekle predvidivim. Nekad ove procese zovemo «pravila igre», «standardne prakse», «routine», «konvencije i običaji» ili «način na koji se radi». Ova pravila igre se primjenjuju unutar državnih struktura, kao i u odnosima između različitih državnih struktura.
- **Institucije** znamo ko su i šta su i već smo

govorili o njima u uvodnim poglavljima. U ovom dijelu je važno da razumijemo da su one duboko ukorijenjene i da se razvijaju zajedno sa kulturom zajednice i društva. Društvene norme, vrijednosti i vjerovanja jednog društva su duboko ukorijenjeni u način na koji institucije djeluju. Sa druge strane, institucije mogu biti pokretači promjena u kulturi jednog društva i tu se javlja prostor za rad i saradnju sa civilnim društvom.

- **Kultura** je takođe bila tema u početnim poglavljima. Ovdje ćemo dodati da su u kulturi svakog društva usađene i hijerarhije odnosa moći i ideje koje nameće određeni status ljudima i različitim društvenim grupama. Na taj način, kultura nameće određena ponašanja i stvara različite prilike različitim društvenim grupama, najčešće u odnosu na starosnu dob, pol, nacionalnost ili rasu. Na ovaj način, neke grupe postaju povlašćene, a druge isključene i marginalizovane.

Fokus na datih 5 tema nas stavlja u poziciju da kao sektor budemo konstruktivni akter društveno političkog života, stavlja nas u situaciju da izbjegavamo etiketiranje ljudi, a da snažno i precizno argumentujemo potrebu da država nešto promijeni ili uradi na nivou svog svakodnevnog funkcionisanja i rada – tj. kroz svoje procese.

Na koji sve način možemo da razvijamo odnose sa državnim strukturama? Tu možemo da odaberemo različite strategije.

9 Coady International Institute: Advocacy and Citizen Engagement

Neke je moguće kombinovati, neke ne. Evo kratkog pregleda strategija javnog zagovaranja, koje zapravo u velikoj mjeri mogu da se iskoriste i za generalno pitanje razvoja odnosa sa javnim sektorom:

- **Strategija saradnje** ima za cilj da uspostavimo saradnju između udruženja i lokalnih grupa, države i/ili privatnog sektora. Ovo je strategija koja se često primjenjuje ako želimo da pokrenemo neku inovaciju, obezbijedimo novi set usluga građanima, ili recimo za pitanja unaprjeđenja lokalne infrastrukture,
- **Strategija obrazovanja** ima za cilj da edukuje i podigne kritičku svijest tako što obezbjeđujete pristup informacijama i analizama koje pokazuju da je potrebno drugaćije voditi politiku.
- **Strategije ubjeđivanja** pak koristi informacije, analize i mobiliše građane da izvrše politički pritisak u pravcu željene promjene. Često uključuje lobiranje, potom korišćenje medija kako bi se izvršio uticaj na donosioce odluka. Potrebne su sjajne komunikacione i pregovaračke vještine da biste ostvarili svoj cilj kroz ovu strategiju.
- **Strategija sudskih postupaka** koristi pravosudni sistem kako bi se obezbijedilo da dođe do odgovarajuće promjene. Ljudskopravaški pokret često primjenjuje ovu strategiju ne samo kako bi zaštitili ljudska prava ugroženih, već i kako bi uticali na promjenu u procesima i kulturi institucija i zajednica.
- **Strategija konfrontacije** jeste strategija u

kojoj ukazujete na negativne efekte postojeće politike i u kojoj stvarate jači javni pritisak da se desi politička promjena u odnosu na druge strategije.

Često me pitaju koja je strategija najuspješnija? Naravno, najuspješnija je ona koja odgovara vašem kontekstu – vrsti problema kojim se bavite, odnosu koji ste prethodno izgradili sa državnim strukturama, stavovima i politikama te strukture, zahtjevu vaše baze. Ipak, važno je vidjeti i kakvim resursima i kapacitetima raspolaže sama organizacija, jer svaka strategija zahtijeva drugaćija znanja, vještine, kontakte, pa čak i tehnologiju.



Važno je vidjeti i kakvim resursima i kapacitetima raspolaže sama organizacija, jer svaka strategija zahtijeva drugaćija znanja, vještine, kontakte, pa čak i tehnologiju.

Podrška državnih struktura našem udruženju, tj. još važnije ciljevima i korisnicima našeg udruženja, može nam donijeti dosta toga. Možda je i najmanje značajan aspekt mogućnost dolaska do finansija ili prostorija za rad. Podrškom državnih struktura можемо добити:

- Uvođenje novih usluga za naše korisničke grupe,
- Usvajanje boljeg zakonodavnog okvira od značaja za naše korisnike,



- Promjenu ponašanja i odnosa ljudi koji rade u javnim ustanovama i institucijama prema našim korisnicima i ciljnim grupama,
- Lakši pristup pravdi i pravosuđu našim korisnicima,
- Veći medijski prostor posvećen našim korisnicima uslijed veće pažnje javnog sektora,
- Veća izdvajanja iz lokalnih i nacionalnog budžeta za potrebe naše korisničke grupe,
- Učešće naše organizacije u radnim grupama zaduženim za kreiranje i usvajanje zakona, državnih strategija i drugih politika,
- Obezbeđivanje transparentnog i odgovornog rada državnih struktura kroz monitoring...
- Riječ je zaista o ogromnoj listi na kojoj svaka pojedinačna stavka, ukoliko bude ostvarena, donosi potencijalno značajnu promjenu u životu naših korisnika i ciljnih grupa.

## PRIVREDA I NAŠA OGD

O prikupljanju sredstava od kompanija bilo je više riječi u segmentu posvećenom resursima. Ovdje ćemo se fokusirati na pitanje odnosa vašeg udruženja i kompanija. Riječ je o odnosu koji može donijeti ponekad i mnogo više od novca, jer privatni sektor ima ogroman uticaj na kvalitet života ljudi.

Koncept društveno odgovornog poslovanja (DOP)<sup>10</sup> je savremeni koncept poslovanja koji predviđa da kompanija ne može samo da ostvaruje svoju djelatnost i ostvaruje svoj profit, bez ili sa malo odgovornosti u odnosu na svoje okruženje. Svaka kompanija u velikoj mjeri koristi resurse, posebno lokalne zajednice u kojoj se nalazi. Resursi kojima ima pristup su i ljudi, njihova znanja i vještine, spremnost da rade za ponuđenu platu, obrazovanje koje su stekli uz podršku lokalne zajednice. Ali, resursi su takođe i prirodni resursi kojima imaju pristup i na čiji kvalitet, ponekad, kompanije znatno utiču.

Svjetska banka je definisala DOP kao «Posvećenost i doprinos profitnog sektora održivom razvoju kroz rad sa sopstvenim zaposlenima, njihovim porodicama, lokalnim zajednicama, i društvom u cjelini, da bi se unaprijedio kvalitet života, kroz proces koji donosi koristi kompaniji i doprinosi opštem razvoju.»

10 Na engleskom Corporate Social Responsibility (CSR)

DOP se kao standard u poslovanju razvio uslijed više različitih faktora, od kojih su većina vezani za razvoj filozofije poslovne etike. Sa povećanjem stepena obrazovanja prosječnog radnika, ali i kupca proizvoda/usluge neke kompanije, porasla su i očekivanja društva u smislu etike tog poslovanja. Riječ je o promjeni u kulturi koja je svakako uticala i na vodeće ljudе u kompanijama. Treba biti fer i reći da je uvijek bilo kompanija koje su društveno odgovorne zato što je vlasnik ili menadžer zainteresovan za neku temu ili javni interes.

Ipak, savremeni DOP je posljedica prije svega pritiska potrošača koji traže da proizvod nosi sa sobom i odgovarajući «brend odgovornosti». Potrošači zahtijevaju od kozmetičkih kompanija da svoje proizvode ne testiraju na životinjama i često bojkotuju takve proizvode. Sličnih primjera ima gotovo u svakoj industriji. Otud i reakcija kompanija koje su počele da se utrkuju u tome da dokažu da su u potpunom «skladu sa prirodom» i da su društveno odgovorne.

Ankete pokazuju da je glavna motivacija kompanija danas da posluju po DOP standardima to što DOP obezbjeđuje i bolji odnos kompanije za zaposlenima. DOP odjeljenja u kompanijama prije svega kreiraju aktivnosti i usluge za svoje zaposlene, pa tako u nekim kompanijama radnici mogu da ostave djecu u kompanijskom obdaništu. Svaki roditelj zna koliko ovakva usluga povjećava kvalitet života. Radnici takođe radije

rade u kompanijama koje su društveno angažovane u njihovoј zajednici, a sa većim zadovoljstvom radnika, raste i efikasnost i kvalitet u radu. Kvalitetniji radnici se javljaju na konkurse za posao kompanija koje imaju ugled. To dalje donosi potencijalno i veće investicije, jer kompanija razvija i svoju reputaciju među građanima, kao i unutar poslovnog svijeta.

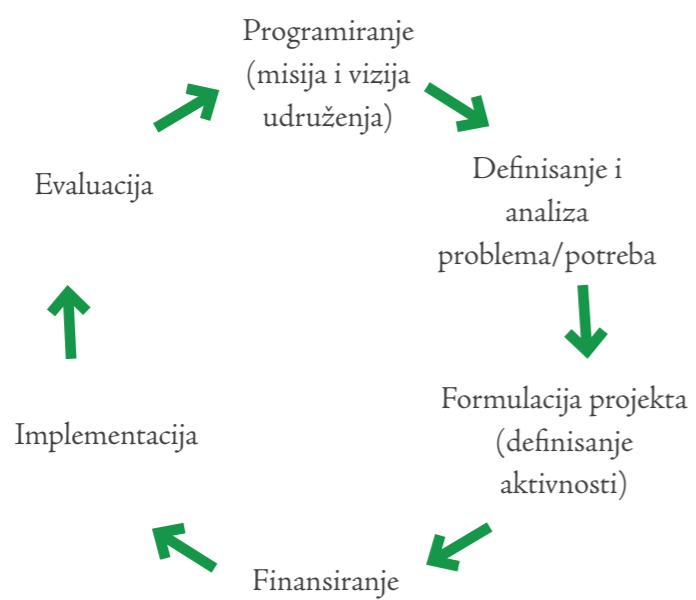
DOP kompanijama omogućuje i da budu u većem kontaktu sa donosiocima odluka. Posebno na Balkanu, taj odnos je značajan za kompanije kako bi izbjegle veliki broj birokratskih zamki i političke intrige.

Vaše udruženje bi trebalo da u kompanijama prepozna dobre saveznike. Pozitivan stav kompanije prema temi kojom

se bavi vaš organizacija je dio izgradnje baze. Poslovni ljudi, uspješni u svom poslu, ostvaruju veliki broj kontakata i utiču na formiranje poslovne kulture ne samo u svojoj kompaniji. Izgradnja dobrih odnosa sa njima omogućava da se dobre vijesti o vama čuju mnogo dalje, a podrška uglednih ljudi u biznisu doprinosi i vašoj reputaciji. Zato mnoge organizacije pozivaju ugledne poslovne ljudi u svoj Upravni odbor i to pokazuje odlične rezultate.

Dobar odnos sa kompanijama lako razvijaju i ekspertska udruženja. Ova udruženja analizama i stručnim savjetima mogu dobiti da pomognu kompanijama. Kroz ovu saradnju nastaje prostor za izgradnju partnerstava na polju ostvarivanja javnog interesa.





Na kraju ovog mini poglavlja samo jedna važna napomena: ne miješajte DOP sa marketingom. To ponekad rade i kompanije. Marketing ima za cilj promociju i bolju prodaju proizvoda i usluge kompanije. DOP nema taj cilj. DOP je fokusiran na pozitivnu društvenu promjenu.

## KLJUČNI IGRAČI

Termin «ključni igrači» preuzet je iz Priručnika Instituta za javno istraživanje iz Bostona. Pod tim terminom se podrazumijevaju pojedinci i institucije koji su u poziciji da učine nešto korisno za naše korisničke i ciljne grupe, a koji takođe imaju interes i ulogu u rješavanju njihovih problema i potreba. To ne moraju nužno biti donosioci odluka.

Ko može i kako da bude ključni igrač u dobijanju podrške za našu organizaciju? To mogu biti:

- Ljudi iz zajednice (npr. koji će predstaviti svoje priče ukazujući na problem ili potrebu koju pokušavamo da riješimo<sup>11</sup>)
- Privatni sektor (npr. kroz učestvovanje u istraživanjima ili kroz finansiranje naših aktivnosti)
- Profesionalni istraživači (mogu nam

<sup>11</sup> Sjajan primjer je Libera iz Italije koja je napravila ogroman uticaj na javno mnjenje formiranjem mreže porodica žrtava organizovanog kriminala. Ti ljudi su pričali svoje životne priče u medijima i na skupovima širom Italije, razbijajući glavnu društvenu predrasudu da «mafija ubija samo one koji su se upleli u njihove poslove». Razbijajući ovu predrasudu, Libera je obezbijedila da se ljudi širom Italije aktivno uključe u građanske kampanje ovog udruženja, donošenje zakona i akcije kojima se građani bore protiv organizovanog kriminala.

obezbijediti već postojeće podatke, izvesti istraživanja, testirati nove ideje, dati dobre savjete...)

- Donatori (kroz finansijsku podršku, mobilizaciju međunarodne diplomatske zajednice, razmjenu iskustava, vrijednosti i vizija)
- Konsultanti (stručni savjeti, rad u UO, obezbjeđenju podrške da se osigura donatorska podrška...)
- Sindikati i profesionalne asocijacije (razvoj solidarnosti sa ljudima različitih struka, saradnja po pitanjima od oboustranog značaja)
- Studenti (mogu biti volonteri, ljudi na praksi kod nas, izvođači istraživanja)
- Multilateralne institucije (Svjetska banka, MMF, EUROSTAT, OEBS imaju izvještaje koji nam daju relevantne podatke, novčana pomoć)
- Mediji (šire informacije o našem radu u javnosti, daju savjete kako da «upakujemo» našu poruku ka javnosti, saopštenja za javnost...)
- Druge OGD (zajedničke akcije, razmješena iskustava i ekspertize, brainstorming o idejama...)

Naravno, nije dovoljno da samo pozovemo ove ljudе i institucije i informišemo ih o našem radu. To je samo prvi korak i tako nećemo dobiti njihovu aktivnu ulogu kao igrača. Potrebno je razvijati odnose sa njima. Kada ih uključujemo u dijalog o tome šta možemo uraditi?

U grafikonu lijevo, gdje je prikazan projektni ciklus, šta mislite u kojim fazama je važno uključiti ljudе i institucije kako bi oni prerasci u vaše igrače?

Faza programiranja, koja je usko vezana za misiju i viziju udruženja, je zaista kao stvorena za uključenje ljudi koji će kasnije postati naši igrači. Kada planirate na dugoročni period, potrebno je preispitati misiju i viziju, kao i naša dosadašnja dostignuća. Nije li ovo idealan trenutak da čujemo različite aktere u zajednici koji će nam reći kako nas oni vide? Šta nam oni mogu poručiti o nama samima?

Kada definišemo i analiziramo probleme korisničkih i ciljnih grupa, prostor za uključenje različitih aktera je zaista ogroman, a time ih već uključujemo i u definisanje projekta. Uključenje u definisanje projekta ne znači nužno da za sve igrače moramo naći mesta u aktivnostima i budžetima. Ali svakako znači da bi trebalo saslušati njihove prijedloge, stavove, pozvati ih da radi uspeha projekta iskoristimo njihove kontakte i pozicije. Ukoliko neko od njih ima dobro poznавanje donatorske zajednice, možemo dobiti i važne savjete i preporuke za prikupljanje sredstava.

Učešće raznih igrača može biti i u fazi implementacije i evaluacije. Tu je možda i naјveći prostor za učešće igrača. Uključenje institucija u implementaciju projekata može da donese i neku vrstu institucionalizacije

(u pozitivnom smislu) naših aktivnosti, širenja dobre prakse i odgovornog stava prema našim korisnicima i ciljnim grupama. Igrače koje uključimo u evaluaciju naših aktivnosti, kao nezavisne procjenitelje uspjeha, praktično smo uključili u narednu fazu jer iz njihovih nalaza ulazimo u odgovorno programiranje za naredni projektni ciklus.

Dakle, naše igrače dobijamo uključenjem različitih ljudi i institucija u svim fazama projektnog ciklusa. Zašto ovu priliku za dobijanje najdirektnije podrške ne koristimo dovoljno?



Važno je vidjeti i kakvim resursima i kapacitetima raspolaze sama organizacija, jer svaka strategija zahtjeva drugaćija znanja, vještine, kontakte, pa čak i tehnologiju.

## PODRŠKA DRUGIH AKTERA

U zavisnosti od ciljeva, misije i vizije vaše organizacije, podrška različitih aktera može biti potrebna. Nekim organizacijama će značiti da više razvijaju odnose sa institucijama, drugima sa medijima, trećima sa članovima porodica korisnika... Nemoguće je predvidjeti ko sve može da bude značajan našoj organizaciji.

Ipak, uvijek je potrebno znati odgovore na ista pitanja:

- Čija nam je podrška potrebna?
- Zašto nam je podrška baš tih ljudi i institucija važna i šta očekujemo da dobijemo od te podrške?
- Na koji način ćemo graditi odnose i motivaciju tih ljudi i institucija da podrže naš rad?
- Kako ćemo tu podršku predstaviti javnosti i kako da je iskoristimo da ojačamo naš imidž u javnosti?

# TRI PRIMJERA IZ CRNE GORE



## Tri primjera iz Crne Gore

### 9. DECEMBAR, DANILOVGRAD

Jesenje popodne u centru Danilovgrada. Ulazimo u bijelu zgradu na samom početku šetališne zone, i već na prvom spratu nalazi se kancelarija na kojoj stoji natpis «NVO 9. decembar». Ulazimo u poveću svijetu prostoriju i odmah nas sa vrata dočekaju osmijesi naših domaćina, mladih aktivista organizacije: Jovane, Ivane, Ane, Darka, Milice i Vuka. Žele nam dobrodošlicu u svom prostoru ispunjenom iscrtanim flip-čart papirima po zidovima, punih veselih crteža, tekstova, pitanja i odgovora.

Tokom 2015. godine aktivisti ovog udruženja su riješili da se posvete jačanju kapaciteta svoje organizacije i da otpočnu novu fazu u svom razvoju. Zato smo ih i posjetili da preneseмо drugima sve ono što su ovi mlađi ljudi naučili u tom procesu.

Udruženje 9. decembar danas može da računa na 10-ak ključnih aktivista, još toliko ljudi koji redovno pomažu u obavljanju aktivnosti i oko 70 upisanih članova. Prostor su iznajmili i postepeno ga pretvaraju u mjesto za okupljanje, rad i razgovor mladih, a opština je obezbijedila opremu i namještaj. Većinu rezultata udruženje je postiglo nakon što su donijeli odluku da se ozbiljno posvete jačanju



|                              |  |
|------------------------------|--|
| Opština                      | Danilovgrad  |
| Broj stanovnika:             | 18.472   |
| Mlađi od 34 godine starosti: | 8.740 (47,3%)  |
| Mlađi od 29 godina starosti: | 7.357 (39,8%)  |
| Naziv udruženja:             | NVO 9. decembar  |
| Udruženje osnovano:          | 2011. godine   |
| Sajt udruženja:              | <a href="http://www.9decembar.me">www.9decembar.me</a> |
| E-mail adresa:               | nvo9.decembar@gmail.com                                |
| Datum posjete:               | 17. 11. 2015   |

kapaciteta. Zapitali su se – šta im je potrebno da porastu kao organizacija i šta mogu sami da urade?

Istraživanje potreba mladih u Danilovgradu je bio prvi korak u ovom procesu. Ideja je bila da udruženje pita mlade koje ideje oni sami imaju i šta im je zaista potrebno u Danilovgradu? Kroz istraživanje su željeli da dobiju informacije o tome šta oni kao NVO mogu da urade za mlade, šta lokalna samouprava može da učini za njih, ali i šta mladi mogu da urade za sebe?

Interesantno je da su mladi u početku istraživanja pristupali sa dosta nepovjerenja aktivistima. Zašto bi neko nešto učinio za mene? – jedno je od češćih pitanja sa kojima su se susretali aktivisti. Stav na početku istraživanja najčešće je bio da se ne može učiniti ništa i da je situacija generalno loša. Ipak, upitnik koji je sastavljen uz stručnu pomoć istraživača, iz pitanja u pitanje vodio je učesnike istraživanja kroz mnoge suštinske važne dileme i pitanja koje imaju mladi ljudi. Zahvaljujući tome je nastao i možda najznačajniji rezultat istraživanja – mladi su do kraja ankete često odgovarali da su prijatno iznenađeni da je neko toliko mislio o njima i njihovim potrebama. Neki su poželjeli i da budu članovi udruženja.

Jedna od ideja sa kojom je krenulo udruženje bila je da srede kulturni centar u gradu i da ga osposobe za mlade ljude. Međutim, istraživanje je pokazalo da to mladima

zapravo nije važna tema niti važan potencijalni sadržaj. Bazen, mjesto za šetnju, trim staze, organizacija različitih aktivnosti za mlade, neki su od najčešćih odgovora. Bilo je tu i dosta tema o kojima se najčešće ne misli dovoljno prilikom donošenja odluka na lokalnom nivou – mladi žele bolju i redovniju autobusku liniju sa Podgoricom i pomjeranje vremena polazaka autobusa kako bi mogli da iskoriste i sadržaje u glavnom gradu bez selidbe iz Danilovgrada. Ako lokalne vlasti žele da zadrže mlade u svojoj opštini, rekao bih da je važno da poslušaju ovakve zahtjeve.

Opština je pak pokazala veliko interesovanje za rezultate ankete sa ciljem da je koriste u planiranju svojih projekata za mlade. Takođe, opština je najavila da će ovo istraživanje poslužiti kao baza za kreiranje lokalnog plana akcije za mlade.

Na kraju cijele istraživačke akcije, NVO je postao mnogo prepoznatljiviji u medijima i kod mladih. Kako je istraživanje trajalo više mjeseci, a rezultati jesu izazvali veliku pažnju, to je doprinijelo i stvaranju novih očekivanja u gradu – očekivanja mladih da će se nešto korisno desiti za njih, očekivanja roditelja da će im djeca dobiti nove lokalne sadržaje, očekivanje da će političari i NVO-i nešto preduzeti. Za one koji umiju, ovo je idealna prilika da se nešto uradi. Stvoren je pravi trenutak za akciju i sada je to potrebno iskoristiti. Za one koji to ne umiju, zahtjevi mladih su opterećenje pred kojim će se zaustaviti. Na sreću po mlade Danilovgrada, NVO 9. decembar spada u prvu grupu.

Udruženje je obezbijedilo u 2015. godini prostorije i postavili su sajt na kojem se mogu naći korisne informacije. Kancelarija je otvorena za sve i redovno se u njoj organizuju projekcije filmova, igranje društvenih igara, razgovori i radionice. Kada nema aktivnosti, mladi dolaze i koriste je kao čitaonicu, jer na žalost, druge nema u Danilovgradu.

U budućnosti će ova NVO pokušati da pokrene biblioteku za mlade u svom prostoru sa čitaonicom, a pokrenuli bi i radionicu o preduzetništvu za mlade, radionicu koja bi mogla lako da se realizuje i u školama (u udruženju ima mladih ekonomista koji su vrlo zainteresovani za tu temu, a istraživanje je pokazalo da je zapošljavanje mladih jedna od ključnih briga mladih danas). Plan je, takođe, da zagovaraju da se u godišnjim prioritetima i u budžetu opštine svake godine odvoje sredstva za investicije u najmanje jedan projekat koji mladi prepoznaju kao najvažniji. Udruženje je već ušlo u razgovore sa opštinom na temu šta opština može u 2016. godini da obezbijedi mladima. Naravno, insistiraće na sadržajima koje su mladi tražili kroz istraživanje i tako pokazati da su legitiman predstavnik interesa mladih.

Ovakav pristup rješavanju problema mladih, kroz redovna godišnja istraživanja i budžetsko planiranje za narednu godinu, bila bi osnova budućeg plana akcije za mlade, ukoliko NVO 9. decembar uspešno realizuje svoje akcije javnog zagovaranja.

## Preporuke NVO 9. decembar za druge organizacije:

- Istraživanje potreba ciljnih grupa je prvi i izuzetno važan korak u pozicioniranju organizacije
- Ne mislite vi sami šta je potrebno vašim korisnicima i ciljnim grupama – pitajte ih
- Koristite više istraživačkih tehnika, kao što su intervjui, fokus grupe, razgovori, istraživačke radionice
- Idite tamo gdje su mladi – škole, šetališta, kafići, pazarni dan, kladionice, sportska igrališta – ne dozvolite da vaše istraživanje bude nereprezentativno time što ćete se «ukopati» samo na jednom mjestu
- Izbjegavajte anonimne pisane ankete, malo ćete toga dobiti iz odgovora koji mladi daju papiru
- Iskoristite istraživanje da dobijete podršku vaših korisnika i ciljnih grupa
- Rezultate istraživanja publikujte tako da ih vide predstavnici javnog, civilnog i biznis sektora – svi imamo odgovornost da nešto uradimo za mlade
- Važno je obezbijediti da vaš prostor bude dostupan vašim korisnicima
- Važno je da se u vašem prostoru stalno odigravaju aktivnosti za mlade, kako bi mladi imali razloga da dodu kod vas
- Iskoristite rezultate istraživanja da pokrenete javnu debatu šta lokalne vlasti mogu da urade za mlade – vi ste im već uradili pola posla – saznali ste šta mladi zaista žele!



## Tri primjera iz Crne Gore

### OMLADINSKI KULTURNI CENTAR, HERCEG NOVI

U srcu starog grada u Herceg Novom, u ulici Marka Cara, ulaz broj 8, nalazi se stari Dom omladine. Prostor koji je veći dio svog vijeka bio posvećen mladima, više od 10 godina je bio skoro potpuno napušten. Na sreću po Herceg Novi, u tom gradu pojavila se sjajna grupa mlađih kreativnih ljudi. Okupljeni oko ideje formiranja Omladinskog kulturnog centra juna 2013 godine, nakon godinu i po dana funkcionisanja na periferiji grada, ovi mlađi ljudi uspjeli su da se izbore da dobiju prostor u nekadašnjem Domu omladine. Vedran, Nataša, Senka, Štibo, Saška, Andrija, Anja i Danica dočekuju nas u tom prostoru sada skoro punih godinu dana od kada su se tu preselili.

Ulezimo u potkovlje zgrade. Pod košim krovom, u drvenoj lamperiji, skroman prostor taman je toliko veliki da se smjesti radio oprema, sa manjom radionicom i mini muzičkim studiom. Veliki broj ploča, rasklopljena oprema u popravci, muzika sa on line radija i energični mlađi ljudi... očigledno je da smo okruženi velikim entuzijazmom i mlađim vizionarima koji vjeruju i zaista rade za budućnost svog grada. Sva oprema koja nas okružuje rezultat je iskl-



|                              |  |
|------------------------------|--|
| Opština                      | Herceg Novi  |
| Broj stanovnika:             | 30.864   |
| Mlađi od 34 godine starosti: | 13.005 (42,1%)   |
| Mlađi od 29 godina starosti: | 10.802 (35,0%)   |
| Naziv udruženja:             | Omladinski kulturni centar                             |
| Udruženje osnovano:          | 2012. godine   |
| Sajt udruženja:              | <a href="http://www.n-o-i-s-e.me">www.n-o-i-s-e.me</a> |
| E-mail adresa:               | okcentar.hn@gmail.com                                  |
| Datum posjete:               | 18. 11. 2015   |

jučivo tog entuzijazma – aktivisti su obilazili hotele koji su se renovirali, kasarne koje je vojska napuštala, škole i gimnazije koje su dobijale novu opremu. Svi su im rado davali svoje «viškove». Kao pravi znaci, aktivisti OKC su umjeli da prepoznaјu kvalitet u toj napuštenoj opremi – pronašli su mikrofone, gramofone, ploče i druge uređaje koji su solidnog, ponekad i izuzetnog, kvaliteta i napravili su studio na kom bi im pozavajdele i neke komercijalne radio stanice. Tako su došli i do stolica, projektoru i platna, a škola je dala višak materijala koji je ostaoiza njihovih građevinskih radova, što je bilo potrebno OKCu da poprave izolaciju na zgradi Doma kulture. Tako je entuzijazam mladih vratio zgradu Doma omladine Herceg Novom.

Spuštamo se iz potkovlja i dolazimo do ogromne plesne sale gdje razgovaramo o istoriji organizacije. I zaista imamo šta da čujemo. OKC je formiran sa idejom da se bori protiv pesimizma mladih. Taj duh je zaživio u samoj organizaciji. Puno organizacija se u potpunosti fokusira na unutrašnje probleme i stalno rješava međusobne odnose. U OKC-u je to drugačije. Njihova stalna tema razgovora jeste kako da svi zajedno ostvare dobre rezultate u svom okruženju.

Krenuli su sa entuzijazmom i samo svojim snagama, predvođeni Vedranom i grupom aktivista, bez ikakve donatorske podrške i čak bez registrovanog udruženja tokom 2012. godine. Realizovali su seriju koncer-

ata i akcija, a osmisili su ideju formiranja Internet radio stanice NOISE ([www.n-o-i-s-e.me](http://www.n-o-i-s-e.me), tj. Nezavisni Omladinski Informativni Servis Eclectic). Dolazak Senke i Nataše označio je i početak pisanja prvih projekata, registrovanje organizacije u junu 2013. godine, a uskoro je uslijedila i prva donatorska podrška.

Prvi cilj im je bio da formiraju svoj prostor, prostor koji bi bio otvoren za mlade kreativne ljude i sve one koji su zainteresovani za kulturu i umjetnost. U obližnjem mjestu Meljinama, dobili su na korišćenje prostor koji je čak daleko veći od današnjeg prostora u Domu omladine. Aktivisti su ga opremili svojim stvarima, donosili su ih od kuća, pozajmljivali i dobijali od komšija i prijatelja. Uskoro su se pojavili mladi kreativni ljudi, bendovi, likovni umjetnici... svako je našao svoj prostor u OKC. Od oktobra 2012. do januara 2015 OKC radi svoje programe u tom prostoru, a omladina se polako navikava da dolazi i učestvuje u programima.

Svirke na krovu, pozorišna scena na III spratu, prvi multimedijalni festival u avgustu 2014. godine, PARKing day na kojem su prostore za parkiranje automobila pretvarali u prostore za umjetnost i kulturu... Aktivnosti su se ređale kao na filmskoj traci. OKC je uradio i istraživanje potreba mladih u Herceg Novom jula 2014. i bili su neprijatno iznenadeni odgovorima da mladi potražuju sadržaje koje zapravo već imaju,

ali ih ne koriste. Naravno, važno je podići kvalitet kulturnih sadržaja grada i važno je obezbijediti bolju promociju, ali iznenadeju pasivnost mladih u potrazi sa ovim sadržajima, za koje tvrde da im nedostaju.

Septembra 2014. godine OKC saznaće da će prostor u kojem se nalaze promijeniti namjenu. To je značilo samo jedno – potrebno je preseliti se. Nakon par mjeseci potrage i zagovaranja, konačno su našli prostor starog Doma omladine, koji su počeli da sređuju i u koji su se uselili januara 2015. godine.

Danas, OKC ima svoje redovne aktivnosti u tom prostoru. Riječ je o popriličnom broju servisa za mlade: Internet radio stanica, NOISE portal, organizacija muzičkih događaja, muzička produkcija, redovne radionice (u 2015. godini već su pokrivene teme medija, novinarstva, aktivizma, volonterizma i omladinskog rada). Dom omladine je, zahvaljujući OKC-u, postao prostor gdje dolaze mladi ljudi, razgovaraju o svojim idejama i ostvaruju ih. Podrška fAKT-a i američke ambasade obezbijedila je da se organizacija posveti svojim resursima i da «stane na noge». Obezbijedena su sredstva za nastavak rada Internet radija i portala NOISE, a takođe je uspostavljena saradnja i sa drugim radio stanicama čije programe preuzimaju.

Ipak, OKC je ambiciozna grupa mladih ljudi. Oni bi željeli da im se pridruži još veći broj mladih, a veća i redovnija podrška opštine obezbijedila bi da i OKC i Dom omladine prerastu u ozbiljne lokalne institucije za mlade. OKC će u narednom periodu uraditi adaptaciju plesne dvorane kako bi bila prilagođena za različite sadržaje, planirana je i akcija kupovine i prikupljanja muzičkih instrumenata, ozvučenja i rasvjete. Siguran sam da ih lokalna zajednica već prepoznaće kao nekoga koga valja podržati, a trebalo bi to da prepozna u većoj mjeri i njihova lokalna samouprava.

### **Preporuke OKC za druge organizacije:**

- Istraživanje potreba ciljnih grupa Entuzijazam je osnova delovanja u civilnom sektoru, projekti su samo nadogradnja
- Kada vam nedostaje oprema i prostor za rad, nemojte da čekate donatore da vam to riješe – svi ovi resursi vjerovatno postoje u lokalnoj zajednici
- Gradite odnose sa ljudima u vašoj lokalnoj zajednici, postanite prepoznatljivi po svojim aktivnostima i programima
- Otvorite vaš prostor za mlade ljudе – ne zatvarajte se u 4 zida
- Nečiji «viškovi» su vaše blago
- Budite u toku zbivanja, pratite šta mladi vole, ali i radite na kreiranju njihovog ukusa i stava
- Postanite resurs vaše zajednice

**Recept za aktivizam** | broj 001.

## PRIKUPLJANJE SREDSTAVA I FILANTROPIJA U CRNOJ GORI

INTERVJU sa menadžerom programa filantropije u Fondu za aktivno građanstvo, Antom Jankovićem

Piše: Milena Đurović Stanojević

**Recept za aktivizam** | broj 001.

## AKTIVISTA NE SUMNJA. AKTIVISTA VJERUJE.

Aktivista je vizionar, začetnik ideja i pokretač promjena. To je čovjek koji vjeruje i aktivno doprinosi svojoj zajednici.

Piše: Sandra Vujović



## Tri primjera iz Crne Gore

### AKTIVNA ZONA, CETINJE

U ulici Nikole Lekića broj 4, nedaleko od glavne šetališne zone u Cetinju, nalazi se Društveni centar koji je uspostavila Aktivna Zona. To je mjesto okupljanja prije svega mladih, ali i svih aktivnih ljudi Cetinja. Ideja za pokretanje Društvenog centra za mlade je zapravo bila glavni motiv okupljanja ovih mladih aktivnih ljudi.

Još 2011. godine ova ekipa se prošetala kroz napuštenu fabriku «Košuta» i snimila promotivni film. Pozvali su građane i mlade Cetinja da pogledaju kako izgleda prostor unutra, pun krša i otpada, i pozvali ih da tu zamisle prostor za mlade. Akcija je dobila na intenzitetu i podršci, ali je ova fabrika prodata polovinom 2015. godine. Čak su i predstavnici lokalne samouprave sami rekli da je Aktivna zona u velikoj mjeri doprinijela popularizaciji ovog prostora svojom kampanjom, zahvaljujući kojoj će od 2016. godine opština Cetinje dobiti Biznis centar.

Ipak, ostalo je pitanje šta sa Društvenim centrom? Ako je nemoguće dobiti «Košutu», šta je moguće? Na svu sreću, Cetinje je puno dobrih ljudi koji razumiju potrebe mladih. Jedan od lokalnih privrednika,



|                              |  |
|------------------------------|--|
| Opština                      | Cetinje  |
| Broj stanovnika:             | 16.657   |
| Mlađi od 34 godine starosti: | 7.166 (43,0%)  |
| Mlađi od 29 godina starosti: | 6.055 (36,4%)  |
| Naziv udruženja:             | Aktivna zona   |
| Udruženje osnovano:          | 2012. godine   |
| Sajt udruženja:              | <a href="http://www.aktivnazona.me">www.aktivnazona.me</a>   |
| E-mail adresa:               | <a href="mailto:info@aktivnazona.me">info@aktivnazona.me</a> |
| Datum posjete:               | 18. 11. 2015.  |

ponudio je svoj prostor u ulici Nikole Le-kića. Prostor je pristupačan i obezbjeđuje okupljanje 20-ak ljudi. Vlasnik prostora ne naplaćuje kiriju, ali aktivisti pokušavaju da kroz projekte ipak obezbijede neka minimalna sredstva za rentu. Aktivisti Aktivne zone su donijeli svoje stvari – stolove, stolice, društvene igre, olovke, markere, svjetiljke. Kroz program Akademije održivo-sti fAKT-a, Društveni centar je prikupio polovinu sredstava potrebnih za opremanje Centra u lokalnoj zajednici, od pojedinca i lokalnih firmi, što u novcu, što u materijalu, dok je drugu polovinu donirao fAKT. Cetinje je zaista potvrdilo da u njemu žive ljudi kojima je stalo do mladih. Aktivna zona i Društveni centar, kako sami kažu, su samo dali priliku ljudima da pokažu svoju dobru stranu. Potvrdili su da u Cetinju ima više od «šake dobrih ljudi».

U Društvenom centru danas mladi ljudi uživaju u prostoru. Serija predavanja «Odlomci umova» obezbjeđuje mladim ljudima da razgovaraju sa zanimljivim pre-davačima iz cijele Crne Gore, a većina tema o kojima se diskutuje se po prvi put otvara na Cetinju. Program «Interakcija» je vrlo sličan, ovog puta bez predavača, već samo sa mladima koji diskutuju na zadatu temu. Tako je u novembru otvorena i tema petka 13. baš na taj dan, potom se razgovaralo o tradicionalnoj kulturi, sujevjerju. Atmosfera na tim razgovorima je potpuno opušte-na i prijateljska. U okviru filmskih večeri, mjesечно imaju 3-4 filmske projekcije, a

koordinatorka filmskog programa selektuje odabrane filmove koji su osnova za diskusiju nakon projekcije. Dan nakon naše posjete odigralo se i otvaranje Kluba čitalaca. Ideja je da se grupa mladih ljudi okupi, bira knjige za čitanje i diskutuje o njima. U saradnji sa Američkom čitaonicom, biće organizovan sličan klub i za čitanje na engleskom jeziku.

Aktivna zona lako okupi ljudi oko do-brih ideja. To su riješili da iskoriste i da bi pokrenuli Fondaciju mladih. Riječ je o sas-tavnom dijelu Aktivne zone koji bi prik-upljaо sredstva za potrebe lokalne zajednice. Za prvu akciju odabrana je ideja kupovine CTG aparata za porodilište u okviru bolnice Danilo Prvi. Ovaj aparat omogućиće praćenje otkucanja srca beba. Ideja je da se takođe porodilište opremi novim osvjetljenjem za po-rođajnu salu. Cilj je da se prikupi 4.000 EUR, a u vrlo kratkom roku, uz pomoć donator-skih kutija i pisama koje su slali potencijal-nim donatorima, Fondacija je prikupila oko 600 EUR iako je prošlo svega par nedjelja od početka akcije prikupljanja. Glavne akcije prikupljanja tek predstoje i nema sumnje da će ova ekipa uspjeti!

Aktivna zona se bavi i javnim zagovaranjem. Redovni su učesnici javnih rasprava o loka-lnom budžetu i zagovornici transparentnijih i otvorenijih budžetskih procesa. Takođe, jedan su od inicijatora kreiranja Lokalnog plana akcije za mlade. Aktivna zona prati os-tvarenja ovog plana i redovno izvještava jav-nost o tome.

Pokrenuli su i časopis «Recept za aktivizam» koji je praćen i serijom mini video zapisa na različite teme – kako pokrenuti volontersku grupu, kako komunicirati sa lokalnom samoupravom, kako razviti ideju i pretvoriti je u akciju, kako komunicira-ti sa javnošću... I časopis i video zapisi su poruke ljudima koji bi tek pokrenuli svoj NVO ili svoju neprofitnu inicijativu. Prvi broj časopisa se očekuje u decembru 2015. godine, a tema je «Filantropija i davanje». Svaki broj časopisa ispratiće promocije i de-bate u 4 grada Crne Gore.

Kako sami kažu, jedna od najvažnijih prekretnica u radu Aktivne zone bilo je postavljanje organizacione strukture. Zapravo, riječ je o definisanju jasne podjele poslova i načina na koji će se ljudi u okviru organizacije dogovarati i realizovati dogo-vore. Udruženje ima svoj Upravni odbor u kojem je i predstavnik lokalnog udruženja preduzetnika, sa idejom da se ojača sarad-nja sa biznis sektorom. U okviru svog tima, Aktivna zona ima koordinatore: sektora programskih aktivnosti, sektora za pravna i administrativna pitanja, sektora za odnose sa javnošću, sektora za istraživanja, koord-inatora Društvenog centra i koordinadora Fondacije mladih. Kako organizuju svoje akcije? Koordinatori se redovno sastaju i odlučuju što je sljedeća akcija Aktivne zone. Potom, svako pravi plan aktivnosti iz svoje oblasti.

Na primjer, kada Fondacija organizu-je postavljanje donatorskih kutija ili veće prikupljanja sredstava, tada PR organizuje promociju akcije, Koordinator za pravna i administrativna pitanja priprema potrebne ugovore i dokumenta za akciju prikupljanja, Društveni centar okuplja volontere... Sama podjela poslova bez ovih sesija planiran-ja, bila bi prazno slovo na papiru. Takođe, ovakav pristup poslu, obezbjeđuje da svi zajedno, timski, organizuju akcije Aktivne zone, da svi imaju pristup svim informaci-jama i da budu odgovorni jedni drugima.

### Preporuke Aktivne zone za druge organizacije:

- Ne potcenjujte ljudi i kompanije u vašoj lokalnoj zajednici, oni vam mogu puno pomoći da ostvarite ideje
- Razvijajte odnose sa lokalnom samoupravom na bazi vrijednosti i principa, a ne na ličnom nivou – nekada ćete se složiti oko nekih tema, nekada i nećete
- Ponudite dobra rješenja lokalnoj samoupravi, nemojte se samo buniti i prozivati ih za ono što je loše
- Dobro podijelite poslove između ljudi u vašem timu – time ćete pomoći da se posao efikasno obavi, da svako zaista da svoj doprinos, ali i da se svi osjećaju kao dio tima
- Dajte priliku svima u vašem timu da daju svoje ideje i da ih realizuju

- Kada stvarate prostor za svoju organizaciju, razmišljajte i o tome gdje je tu mjesto vašim korisnicima i šta im možete ponuditi
- Stvorite prostor da mladi ljudi mogu da se okupe i da diskutuju – mladima nedostaju sadržaji koji im omogućuju da se razvijaju, da dobiju nove informacije, da izgrade svoj stav o ključnim društvenim pitanjima



## Umjesto zaključka

Ovaj Priručnik daje širi pregled mogućnosti – šta sve možete uraditi da biste obezbijedili da vaša organizacija raste i razvija se. Cilj je bio da se da pregled najrazličitijih aktivnosti koje možete uraditi u korist svoje organizacije i ciljnih i korisničkih grupa. Ipak, bilo bi pretenciozno tvrditi da su sve moguće teme od značaja za razvoj neprofitnih udruženja pokrivene, ili pak da je svaka tema koja se nalazi u priručniku predstavljena do detalja. To nije slučaj.

Kako vam ovaj priručnik onda koristi? U njemu ćete naći pregled kako razviti svoju organizaciju sa fokusom na tri pitanja:

- Kako se opredijeliti šta da radi udruženje? (Poglavlje: [Javni interes](#))
- Kako da udruženje razvije kapacitete i resurse da to što radi bude urađeno kako treba? (Poglavlje: [Organizacioni kapaciteti](#))
- Kako da udruženje dobije podršku za to što radi? (Poglavlje: [Podrška](#))

U isto vrijeme, Priručnik je rađen nakon prikupljanja informacija i pitanja od udruženja iz cijele Crne Gore kroz seriju treninga u organizaciji Fonda za aktivno građanstvo (fAKT). U poslednje 3 godine, više od 120 udruženja prošlo je treninge tokom kojih su razmatrani različiti elementi organizacionog razvoja. Ovi treninzi, kao i serija posjeta OGD-ima, obezbijedili su da prikupimo neka od najčešćih pitanja i dilema udruženja.

Nadamo se da će ovaj Priručnik odgovoriti na većinu njih, kao i da će biti koristan kako malim, tako i srednjim i velikim organizacijama koje čine važan element savremenog crnogorskog društva.

Iskreno vaš,  
Mladen Jovanović

## KORISNI LINKOVI

Priručnici o rukovođenju i upravljanju

- Priručnik za upravljanje u NVO – Marilyn Wyatt, 2008, <http://www.gradjanske.org/wp-content/uploads/2015/03/077-Upravljanje-NVO.pdf>
- Vodič za organizacije u procesu promjena: menadžment u neprofitnom sektoru, Džordž Leiki, 2006. - <http://www.jazas.rs/files/menadzment%20u%20neprofit-nom%20sektoru.pdf>
- Upravljanje organizacijama civilnog društva, Thomas Lewinsky i Amna Muhamerović, 2011, [http://tacso.org/doc/doc\\_manual\\_1ba.pdf](http://tacso.org/doc/doc_manual_1ba.pdf)

Razvoj organizacija civilnog društva

- Wikiciv platforma, Aleksandar Andelković, Marija Mitrović, CRTA, Dragan Srećković, Aleksandra Galonja, Tanja Azanjac, Mladen Jovanović, 2013 – [www.wikiciv.org.rs](http://www.wikiciv.org.rs)

Prikupljanje sredstava

- Worldwide Fundraisers Handbook, Michael Norton, 2009, [http://www.ired.org/modules/infodoc/cache/files/worldwide\\_fundraisers\\_handbook.pdf](http://www.ired.org/modules/infodoc/cache/files/worldwide_fundraisers_handbook.pdf)

Društveno odgovorno poslovanje

- Društvena odgovornost - Osnovne informacije sa fokusom na odgovornost preduzeća, Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore, Podgorica, 2012. <http://www.drustvenaodgovornost.me/wp-content/uploads/2013/08/Info-paket-o-DOP-u-Mreza-za-DO-final.pdf>

## FOTOGRAFIJE I ILUSTRACIJE

Najveći broj fotografija korišćenih u priručniku ilustruju dio aktivnosti organizacija koje su podržane od strane FAKT-a.

**Sljedeće ilustracije i dio fotografija preuzete su pod licencem Creative Commons:**

Strana 8. openclipart.org/detail/222268/egyptian

Strana 9. commons.wikimedia.org/wiki/File%3APietro\_Perugino\_-\_Socrates\_-\_WGA17251.jpg

Strana 10. openclipart.org/detail/205295/tamara-bunke-aka-tania-the-guerrillera  
Strana 11. openclipart.org/detail/222537/vintage-travel-poster-austria

Strana 13. www.flickr.com Volunteer in Accra, Ghana @ LuzA :-)

Strana 24. i.ytimg.com/vi/uCIYAmnPmU/maxresdefault.jpg

Strana 41. openclipart.org/detail/35563/abstract-people

Strana 44. openclipart.org/detail/227169/shopping-list-clipboard

Каталогизација у публикацији  
Национална библиотека Црне Горе, Цетиње

ISBN 978-9940-9210-5-7  
COBISS.CG-ID 29560336



Ovaj projekat  
finansira Evropska unija



Fond za aktivno građanstvo

## Fond za aktivno građanstvo – fAKT

Vaka Djurovića bb Nova Varoš II – II sprat

81000 Podgorica, Crna Gora

Tel/fax: 020 665 600

E-mail: [fond@faktcg.org](mailto:fond@faktcg.org)

[www.faktcg.org](http://www.faktcg.org)

ISBN 978-9940-9210-5-7



9 789940 921057 >