



INSTANT VODIČ

KROZ OSNOVE KREIRANJA STRATEŠKOG PLANA
I JAVNOG ZAGOVARANJA U ORGANIZACIJI
CIVILNOG DRUŠTVA

Vlade Satarić
Marija Randić

Beograd, april 2012.godine



Vlade Satarić
Marija Randić

Instant vodič kroz osnove procesa
kreiranja strateškog plana
i javnog zagovaranja u
organizaciji civilnog društva

Recezent:
doc. dr Marko Mihić

Izdavač:
Udruženje građana „Snaga prijateljstva“ – Amity
Španskih boraca 4,
11070 Novi Beograd
Tel: 011/ 2131-261 i 011/2140-554

Lektura:
Mira Satarić

Dizajn i priprema za štampu:
Ivan Halupka

Štampa:
Hektor print, Beograd
Tiraž: 1000 primeraka
ISBN: 978-86-89147-00-1
Beograd, april 2012. godine

Sadržaj



Sadržaj.....	1
Uvod.....	2
1. Šta je strateški plan?	3
1.1. Zašto je važno strateški planirati?.....	3
2. Koja su to neka od ključnih pitanja koja treba postaviti	4
3. Analiza strateškog okvira u kome se organizacija nalazi	5
3.1. Analiza pravnog okvira.....	5
3.2. Teritorijalni pokazatelji.....	6
3.3. Ekonomski pokazatelji	8
3.4. Demografski i kulturološki pokazatelji.....	8
3.5. Analiza okvira u kontekstu specifične ciljne grupe.....	10
4. Procena	11
4.1. SWOT analiza.....	12
4.2. Analiza jaza.....	14
5. Profil organizacije	15
5.1. Radno okruženje.....	15
5.2. Poslovni odnosi.....	16
5.3. Ključne kategorije performansi.....	17
6. JAZ	18
7. Glavne komponente strateškog plana (definisanje misije, vizije i strateškog cilja)	19
7.1. Misija.....	19
7.2. Vizija.....	20
7.3. Strateški cilj.....	20
Strateški podciljevi.....	21
8. Strateški plan	22
9. Akcioni plan	22
10. Analiza rizika	25
11. Kako „istraživati“ – prikupljati sve potrebno za strateški plan	27
11.1. Brainstorming.....	27
11.2. Delfi tehnika.....	28
12. Javno zagovaranje	30
13. 8 koraka u javnom zagovaranju	33
13.1. Definisanje problema.....	33
13.2. Definisanje ciljeva.....	34
13.3. Identifikovanje „meta“.....	35
13.4. Identifikovanje zainteresovanih strana.....	36
13.5. Mapiranje resursa.....	37
13.6. Definisanje strategije i kreiranje akcionog plana.....	37
13.7. Obezbeđivanje učešća ciljne grupe.....	39
13.8. Planiranje monitoringa i evaluacije.....	40
14. Nešto o strateškoj komunikaciji u javnom zagovaranju	41
14.1. Principi kreiranja poruke javnog zagovaranja.....	41
14.2. Pet elemenata poruke.....	43
14.3. Poruka od jednog minuta.....	44
UMESTO ZAKLJUČKA:	45
Literatura:.....	46



Uvod

Ovo svakako nije prvi vodič ove vrste na našim prostorima ali je jedan od retkih, potekao iz samog procesa kreiranja strateškog plana, upotpunjen teoretskim znanjima stečenim tokom redovnog školovanja i pročitanim knjigama/skriptama domaćih i stranih autora. Potekao je iz namere da se procesi strateškog planiranja prilagodi prostorima u kojima obitavaju naše organizacije kao i sa ljudskim, vremenskim, obrazovnim i finansijskim mogućnostima većine organizacija iz Srbije.

Kroz vodič ćemo nastojati da što jasnije definišemo osnove strateškog plana (pa bio on organizacioni ili programski) kako bismo skupili sve neophodne elemente za njegovo kreiranje.

Ovaj vodič obuhvata sledeće tematske celine:

- Šta je strateški plan i zašto ga kreiramo
- Koja su to neka od ključnih pitanja koja treba postaviti tokom strateškog planiranja
- Koji su potrebni preduslovi za izradu dobrog strateškog plana
- Izrada strateškog plana
- Kreiranje akcionog plana na osnovu strategije
- Procena rizika
- Koraci u planiranju javnog zagovaranja
- Strateška komunikacija u javnom zagovaranju

Izostavivši uvod, sam proces strateškog planiranja ćemo pokušati da predstavimo u nekoliko jednostavnih koraka koji će, nadamo se, odgovarati resursima kojima raspolaže jedna prosečna organizacija civilnog društva u Srbiji.



1. Šta je strateški plan?

Strateško planiranje predstavlja proces koji uspostavlja prioritete na temu - šta je to što želimo postići u budućnosti. Ovakav proces nas motiviše i „tera“ da napravimo izbor između onoga šta hoćemo i možemo i onoga šta nećemo i ne možemo učiniti. Ovo je jako bitan detalj, jer većina organizacija nema jasno formiranu misiju i viziju organizacije usklađenu sa resursima kojima raspolaže, pa se tako neretko dešava da na sebe preuzimamo obaveze koje ne samo da nisu u skladu sa resursima kojima raspolažemo već ni sa pravnim identitetom koji imamo. Primera radi, s vremena na vreme se čuje da neka organizacija želi da promeni određeni zakon. Naše organizacije nisu zakonodavna vlast pa ni mi, a ni drugi ne treba da očekujemo da ćemo mi menjati zakon, ali je zato sasvim legitimno da se bavimo procesom javnog zagovaranja koji će kao jedno od postignuća imati i promenu zakona. No, da ne idemo puno unapred, kasnije malo ćemo se ozbiljnije baviti ovom temom.

Dobro postavljen strateški plan okuplja celu organizaciju oko jednog jedinstvenog plana i cilja, sa jasnom predstavom o tome na koji način ćemo alocirati svoje resurse (ljudske, vremenske, finansijske i dr).

Važno za znati – Strateški plan je dugoročni dokument i za organizacije civilnog društva optimalno je kreirati ga za period od 5 godina (može i na duži period, ali to otežava sam proces planiranja). Strateški plan je sigurno najznačajniji plan koji jedna organizacija može da ima, i iako se pravi na duži vremenski period, to istovremeno i ne znači da nije sklon potrebi za upodobljavanjem. Šta više, upodobljavanje je i potrebno i neophodno jer se u vremenu od nekoliko godina mogu dogoditi i stvari koje u trenutku kreiranja Strateškog plana nismo znali ili mogli planirati jer ne zavise od nas (usvojen neki novi zakon, potpisana neka nova konvencija, dogodila se elementarna nepogoda kakvu nismo mogli predvideti i sl).

1.1. Zašto je važno strateški planirati?

Bendžaminu Frenklinu se pripisuje izreka „ako ne uspete da planirate, onda planirate da ne uspete“. Jako je važno da i u životu organizacije kao i u našim ličnim životima budemo proaktivni. Na taj način unapredićemo postojeće performanse naše organizacije, rešavajući nama važna pitanja na jednom makro nivou kroz ostvarivanje dobre komunikacije (kako vertikalne, tako i horizontalne – kratko rečeno u svim pravcima) sa svima bez obzira na njihovu poziciju, iskustvo, znanja i sl.

Samo na ovaj način možemo se suočiti sa ekstremno kratkoročnim i zatvorenim mišljenjima i stavovima.



2. Koja su to neka od ključnih pitanja koja treba postaviti

U zavisnosti od toga za koje potrebe i za koga se radi strateški plan (da li je za državu, pokrajinu, opštinu, mesnu zajednicu, preduzeće i sl) timovi koji se bave strategijom definišu neka od pitanja, čijim odgovaranjem kreiramo dobre pretpostavke za proces planiranja. Mi ćemo ovde postaviti četiri po nama ključna pitanja na koja moramo dati odgovor kako bi smo kreirali pravac našeg rada u budućnosti.

Ona su:

- 2.1. Gde smo sada?
- 2.2. Gde želimo da budemo?
- 2.3. Kako zatvoriti nastali jaz između sadašnje i buduće pozicije?
- 2.4. I poslednje, ali ne manje bitno – Kako ćemo pratiti naš napredak?

Nakon definisanja nekih od ključnih pitanja procesa nastanka strateškog plana, neophodno je stvoriti i neke preduslove kako sam proces u svom početku ne bi bio osuđen na probleme ili ono što niko ne želi – neuspeh.

Kada govorimo o potrebnim preduslovima važno je da, u skladu sa Statutom organizacije, sva operativna tela (Skupština, Upravni i Nadzorni odbor i druga tela - viši menadžment ☺) moraju biti posvećena izradi Strateškog plana i jasno i nedvosmisleno razumeti neophodnost njegove izrade.

Takođe, dobar početak znači i dobru organizaciju, pa je jako važnu napraviti tim (ne grupu) u kome se znaju odgovornosti, opisi aktivnosti koje svaki član tima realizuje, kao i da se zna vreme za strateški plan. Kada pomenusmo vreme, ne mislimo samo na vremenski period potreban za izradu Strateškog plana (njegov proces) već mislimo i na procenu vremena početka procesa strateškog planiranja. Zašto je ovo važno? Strateško planiranje zahteva neko vreme i to vreme treba prilagoditi na način da odgovara što većem broju članova „tima“.

Iz iskustva mislimo da je početak i kraj godine većini organizacija najgori period da započne proces planiranja (u ovo vreme ili pišemo projekte i programe za narednu godinu, ili pišemo redovne i periodične izveštaje ili već...). Takođe, sezona godišnjih odmora (zimskih ili letnjih) nije zahvalna za pisanje strateških planova, jer nosi rizik odsustva pojedinih članova tima. Elem, mi vam ne možemo reći kada da započnete proces, već samo sugerišemo o čemu treba da razmišljate kada ga započnete.



3. Analiza strateškog okvira u kome se organizacija nalazi

Svako od nas pojedinačno, pa i naše organizacije, podložan je uticaju našeg makrookruženja pa je to i jedan od ključnih razloga zašto se prilikom kreiranja strateškog plana organizacije moramo pozabaviti i temom našeg okruženja. Zakoni i politike su nam jako bitni jer, kako smo mi organizacije osnovane sa misijom davanja doprinosa opštoj dobrobiti društva, naš rad u mnogome zavisi od političke klime kao i od pravnih dokumenata koji nam stoje na raspolaganju.

Iako smo neprofitne organizacije to ne znači da se naše aktivnosti ne oslanjaju na finansijske resurse koje možemo da obezbedimo. Kako su ti resursi dobrim delom projektni jako nam je važno i ekonomsko okruženje u kome se nalazimo, treba da budemo proaktivni i procenimo ekonomsku zaleđinu i finansijsko okruženje u kome se nalazimo. U skladu sa kineskom poslovicom da i najduža putovanja počinju prvim korakom, najbolje će biti da upravo idemo tako, korak po korak.

3.1. Analiza pravnog okvira

Veoma je važno da imamo u vidu da legitimitet rada naših organizacija, odnosno, programa koje realizujemo u dobroj meri počiva na domaćim zakonskim i podzakonskim aktima (zakoni, strategije, akcioni planovi, odluke na lokalnom nivou i sl), kao i na međunarodnim konvencijama koje je država Srbija ratifikovala.

Kako da odlučimo koja dokumentacija je nama važna?

Sa osnivanjem organizacije, svako od nas je imao ideju vodilju na kojoj temelji svoju odlučnost da se bavi nekom politikom (obrazovnom, socijalnom, zdravstvenom i dr). Za realizaciju te ideje važno nam je da znamo koji nam to dokumenti mogu ići u prilog, odnosno, na kojim pravnim osnovama temeljimo svoje tvrdnje i planiramo svoje akcije, kao i koji to dokumenti mogu predstavljati izazov našem radu.

Najbolje da odgovore na ta pitanja damo u skladu sa tabelom koja sledi.

RB	Dokument	TIP [EU / N / L]	Verzija i datum	Veza



Zašto nam je sada to bitno? Podsetimo se da optimalni period strateškog planiranja iznosi 5 godina. Kada su u pitanju zakoni nijedan od njih nema svoju „ročnost“, odnosno, njegovo trajanje nije vremenski ograničeno, dok kada su u pitanju strateška dokumenta na koja bismo se mogli pozvali svako od njih ima neko vreme trajanja tako, recimo Strategija za smanjenje siromaštva je doneta na period 2003-2010, Nacionalna strategija o starenju 2006 – 2015, Strategija unapređenja položaja osoba sa invaliditetom u Republici Srbiji 2007 – 2015. godina itd.

Još jedan važan detalj: često smo skloni da se pozivamo na sva postojeća dokumenta koja znamo i koja činjenično mogu biti jako važna za ciljnu grupu koju zastupamo ili sa kojom zagovaramo, ali nisu od presudne važnosti za rad naše organizacije. Da pojednostavimo: kapaciteti organizacija civilnog društva su jako mali i svojim resursima nismo u mogućnosti da odgovorimo na sve identifikovane probleme i izazove koji se tiču ciljne grupe koje zastupamo ili sa kojima zastupamo. Naša preporuka je da se ograničite na nekoliko, ali ne više od desetak dokumenata (recimo 2 zakona, 2 pravilnika, 2 strategije i sl.). Znam, reći ćete da ima više dokumenata koji su Vama važni, ali vas molim da se fokusirate. Verujte da za naš posao ne važi rečenica „samo je nebo granica“. U ovom poslu odvajanja bitnog od nebitnog će nam pomoći potpitanje koje nam traži da definišemo vezu između našeg strateškog plana rada organizacije i samog dokumenta koji navodimo.

Izdvojivši sva, vama važna dokumenta stvorili ste dobru polaznu osnovu na kojoj zasnivate vaš strateški plan.

3.2. Teritorijalni pokazatelji

Skloni smo da u svojim planovima često zanemarimo i gde se to mi geografski nalazimo smatrajući da to za naš rad i nije presudno. Navešćemo dva primera koji će, nadamo se dovoljno slikovito, dati na značaju i ovom detalju.

Programe prekogranične saradnje (<http://www.evropa.gov.rs/CBC/PublicSite/Default.aspx>) mogu koristiti samo one organizacije čija sedišta se nalaze u pograničnoj zoni, i koje u toj zoni realizuju aktivnosti. Dakle, u ovom slučaju, vaša ideja i kapaciteti su nevažni, ako se nalazite u centralnoj Srbiji, daleko od svake granice. Drugi primer su Projekti vezani za reku Dunav (Dunavska Strategija <http://www.dunavskastrategija.rs/sr/>). Morate priznati da ne razmišljate često da će činjenica da vam organizacija leži na obali Velike Morave, a ne Dunava značiti išta u životu i u vašim planovima i to sve do ovog trenutka.

Navedeni primeri, verujemo u dovoljnoj meri, ukazuju i na bitnost geografskog položaja organizacije i pravljenje planova u skladu sa tim.

Verujemo da će nekada biti od značaja i da li se vaša organizacija nalazi u urbanom ili ruralnom delu grada/opštine.



Kada govorimo o geografskoj poziciji, ona nam nije samo bitna iz razloga da li ćemo koristiti neki program ili ne, već i iz razloga što vam može pomoći u planiranju vaših programa rada u okviru strateškog plana.

Na primer: Ukoliko je teritorija koju pokrivete većinom ruralno područje, složit ćete se da više smisla ima uspostavljanje redovnog autobusnog prevoza za korisnike nego samo obaranje ivičnjaka. Ili, ako se geografski nalazite u klimatski nestabilnom području (česte poplave, velike snežne padavine i dr) a u okviru vaše organizacije pružate i neke usluge, od izuzetne važnosti vam je da vodite i o tome računa jer, iskustvo je pokazalo, usled teških vremenskih prilika do nekih ljudi, vaših potencijalnih korisnika, se ne može doći ni terenskim autom dok u drugim slučajevima je teren moguće pokriti i biciklom. Takođe, ukoliko smo pružaoci usluga na terenu, sa aspekta potrebnih resursa ali i rizika, nije svejedno da li se radi o planinskim selima gde su kuće udaljene kako jedna od druge, tako i od administrativnog centra mesta ili program planiramo u ravničarskim selima gde se kuće ušorene i teren pristupačniji. Takođe, prilikom SWOT analize o kojoj će nešto kasnije biti malo više reči, ovi podaci vam mogu biti od koristi naročito u definisanju mogućnosti i izazova. Na primer, ukoliko se nalazite u administrativnom i privrednom centru to može biti jako dobra mogućnost prilikom planiranja prikupljanja sredstava od strane lokalnih privrednika, ali je treba dobro isplanirati.

Preporuka: Dajte kratak opis geografske pozicije na kojoj se nalazite.

Primer: Naša organizacija se nalazi u Novom Sadu koji je administrativni, privredni, kulturni, naučni i turistički centar AP Vojvodine, drugi grad po veličini u Srbiji.

- Površina Grada: 702,7 km²
- Broj stanovnika: 299.294 (popis iz 2002.)
- Nadmorska visina: 72 do 80 m
- Klima: umereno-kontinentalna

Novi Sad ima veoma povoljan geografski položaj – nalazi se na važnim saobraćajnim koridorima, što obezbeđuje značajne komparativne prednosti.

Novi Sad ima drumsku, železničku i rečnu vezu sa okruženjem. Mesto je sticanja i povezivanja mreže magistralnih kopnenih saobraćajnica na pravcima:

- Severoistočna i Istočna Evropa, prema Bliskom i Dalekom Istoku;
- Srednja i Severna Evropa, prema jadranskim lukama.

Kroz grad prolazi saobraćajni koridor br. 10 koji na svom osnovnom pravcu od Salzburga do Soluna povezuje osam, a uključujući krake, još šest država. Koridor br. 7 ili Dunavski koridor vodenim putem, preko Dunava, povezuje zemlje zapadne Evrope sa Crnim morem. Plovnim malim kanalom Novi Sad je povezan sa sistemom kanala Dunav – Tisa – Dunav koji omogućava saobraćajne veze plovnim putem i to uzvodno do Srednje



Evrope i nizvodno prema Crnom moru. Novi Sad se nalazi na 1.255 km toka, na sektoru Grada teče široko, kroz ravnice, gradeći mnogobrojne ade, rukavce i sprudove.¹

Uz još malo dopune, ovo može biti sasvim dovoljna količina podataka za dobru polaznu osnovu kreiranja Strateškog plana organizacije.

3.3. Ekonomski pokazatelji

Iako bi vam prva misao bila, „Pa, za ovo nam treba finansijski stručnjak“ odmah da vas ohrabrim da je odgovor „Ne, ne treba vam“. Sada vam samo treba „snimak“ ekonomskog terena na kome radi vaša organizacija. Recimo, procenite u kakvom trenutnom stanju se nalazi privreda u vašem okruženju, koja je to privredna grana koja domira, da li su u pitanju mala, srednja ili velika preduzeća, da li su u pitanju privatna ili društvena preduzeća, sa kojim novcem raspolaže lokalna samouprava, koliko izdvaja u proseku za oblast koja je u vašoj sferi interesovanja, koliko su česte donacije i koja je visina donacija i sl.

Mi se svakako ne možemo setiti svega što može biti značajno ali ne morate ni vi. Važno je da imamo neki opšti pregled ekonomskog stanja. Ovaj deo će nam biti važan kada budemo govorili o akcionom planu koji proističe iz strateškog plana, a koji će predvideti i konkretnu potrebu za finansijskim sredstvima.

Bilo bi suludo računati na sredstva od društveno odgovornog poslovanja ako u opštini/gradu nemamo ni jednu veću firmu koja bi mogla da ima ili već ima tu praksu. Iz iskustva znamo da firme daju donacije najpre na teritoriji na kojoj imaju svoje predstavništvo, ekspozituru ili kako god da to nazovemo. Poenta je da oni na način da se ponašaju društveno odgovorno prema zajednici njima ta zajednica uzvraća na način što koristi njihove usluge ili kupuje njihove proizvode.

3.4. Demografski i kulturološki pokazatelji

Pre nekih 7 godina započelo se sa realizacijom Programa Socijalno stanovanje u zaštićenim uslovima namenjenog izbeglim licima koja nemaju mogućnosti obezbeđenja sopstvenog smeštaja. U okviru 17 opština u Srbiji jedna od njih je bila i opština Crna Trava. Zbog nepovoljnog administrativno/privrednog položaja i velikog siromaštva opštine, stanovništvo, naročito mlađe, napušta ovu opštinu u potrazi za boljim uslovima života. Ova činjenica utiče i na podatak da je projekat naišao na niz izazova, pa tako dok su se u drugim opštinama „otimali“ za stanove, u opštini Crna Trava su zbog nezainteresovanosti i težnje ka odlasku iz opštine, jedva popunjeni kapaciteti koji su bili na raspolaganju. (Više podataka o samom projektu, ali ne i o navedenom ☺, možete naći na sajtu <http://www.housingcenter.org.rs/index.php/socijalno-stanovanje-u-zasticenim-uslovima>)

¹ Podaci o Novom Sadu preuzeti sa web sajta: <http://www.novisad.rs/geografski-podatsi>, 29. mart 2012. godine.



Demografski pokazatelji su svakako jedni od važnijih pokazatelja svakog, pa i našeg strateškog plana. Neizbežno bi bilo praviti bilo kakav plan u našem sektoru a da pri tome ne vladamo informacijama koliko imamo stanovnika na teritoriji koju pokrivamo, kakva je starosna i rodna struktura, da li postoje i kolike su migracije stanovništva (dnevne i/ili trajne), da li je veći deo stanovništva u ruralnom ili urbanom delu grada/opštine i sl. Zašto je ovo važno?

Nekada i najbolji programi ne mogu biti realizovani ukoliko se ne vodi računa o ovim aspektima.

Kao primer možemo navesti i da nema smisla planirati programe međugeneracijske solidarnosti i dobrosusedske pomoći ako u mestu (selu) koje želimo pokriti aktivnostima imamo samo staračka domaćinstva, bez mladih i sl. To ne znači da se ne treba planirati programe koji se tiču i ovih mesta ali ih samo treba drugačije definisati i planirati druge aktivnosti koje odgovaraju resursima.

Koji nam to podaci mogu biti od značaja:

- Koliko stanovnika ima u lokalnoj zajednici koju pokrivamo svojim aktivnostima?
- Koja je starosna i rodna struktura stanovništva zajednice?
- Koji je odnos stanovništva prema vrsti naselja (urbano/ruralno)?
- Da li postoje migracije stanovništva i njihova tendencija?
- Stopa nataliteta/mortaliteta
- Gustina naseljenosti i dr

Naravno, ovo ne mora biti konačna lista ali može biti sasvim dovoljna lista pitanja čiji će nam odgovori biti od koristi prilikom kreiranja strateškog plana organizacije. Dobar deo ovih podataka, ako ne i sve, možete dobiti od strane Republičkog zavoda za statistiku (RZS) kako direktno sa njihovog web sajta (<http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/>), tako i pomoću upita upućenog u RZS (stat@stat.gov.rs).

Tokom realizacije Amity Projekta „Žena ženi“, 2001. godine čiji cilj je bio osnaživanje žena za aktivnu ulogu u porodici i društvu jedna od aktivnosti su bile i fokus grupe sa ženama iz internoraseljeničke populacije. Naše dve saradnice, u potpunosti spremne, za rad u fokus grupama dolaze na mesto sastanka, a tamo, na opšte njihovo iznenađenje pojavljuju se samo muškarci?! Šta sad? Muškarci su prvo došli da „izvrše provere“ ko vodi razgovor i na koju temu, a tek pošto su bili sigurni da je sve „u redu“ dozvolili su ženama da uzmu učešće. One su kasnije objasnile da kulturološki, kod njih, žene nisu te koje vode razgovore ili učestvuju na nekim sastancima, već da je to uloga muškarca.



Sada sigurno nećemo komentarisati o ispravnosti ili neispravnosti stavova koje smo naveli u primeru, već samo želimo da ukažemo na značaj poznavanja kulturološkog nasleđa ljudi u okruženju sa kojima i za koje radimo jer nam u pojedinim situacijama sigurno može biti od koristi.

Situacija u kojoj su se kolegice našle nije ni malo bila prijatna, i da nekim slučajem nisu znale da se ovako nešto može desiti, bile bi prinuđene da improvizuju, a improvizacija retko kada daje planirani rezultat.

Da zaključimo: jedan od važnih segmenata je i kulturološko obeležje sredine u kojoj se nalazimo i u kojoj realizujemo ili želimo da realizujemo aktivnosti. Ova tema je tim pre značajnija ukoliko govorimo o multietničnim sredinama. Za ovaj deo analize nisu vam nužna bilo kakva istraživanja do onih iskustvenih. Obično znamo „kakvi su ljudi iz ovog kraja“. Sve što treba da osmislimo je - na koji način na naš plan može uticati i kulturno okruženje u kome se nalazimo.

3.5. Analiza okvira u kontekstu specifične ciljne grupe

Sve ono što smo dosada razmatrali za opštu populaciju svodimo na nivo specifične ciljne grupe za koju radimo ili sa kojom radimo, odnosno, svodimo na nivo konkretnih programa koje organizacija realizuje.

To će reći, ukoliko se bavimo osobama sa invaliditetom i politikama koje se tiču njih analiziraćemo² koji pravni dokumenti su vezani za aktivnosti koje želimo realizovati u narednih 5 godina, za koju geografsku oblast je vezana specifična politika kojom se bavimo, koju populaciju ona obuhvata, koji je to procenat u odnosu na ukupnu populaciju, koja je starosna struktura, obrazovna, rodna i sl. Tako bi smo mogli analizu početi sa: Prema procenama Svetske zdravstvene organizacije svaka 10. osoba je osoba sa invaliditetom što na ukupni broj u Srbiji iznosi..... Od tog broja u regionu Zapadne Srbije imamo evidentiranih osoba, među kojima je najviše njih u ruralnim sredinama. Teren u kome su je pretežno brdsko planinski, pri čemu je administrativno-politički i ekonomski centar udaljen... km

Ovo su najčešće podaci kojima sigurno već svako raspolaže u okviru svoje organizacije, ali se retko upotrebljavaju prilikom pisanja strateškog plana. Naravno, nije pravilo, ali se dešava.

² prema teritoriji na kojoj imamo sedište organizacije kao i prema teritoriji koju pokrivamo programima i aktivnostima



4. Procena

Svaki strateški plan predstavlja niz procena koje nam služe da daju jasan pravac delovanja kako u razvoju organizacije, tako i u razvoju nekog programa, politike, mere i sl. Tokom godina razvili su se različiti mehanizmi procene i teorija ih deli na:

- Metod scenarija
- Analiza jaza
- TOWS ili SWOT matrica
- Kriva iskustva
- Portfolio koncept
- Benčmarking i dr.

Lično sam zagovornik kombinacije dva ili više mehanizama jer na taj način nadopunjujemo slabe strane nekog od njih, pa samim tim smanjujemo verovatnoću grešaka. Naravno, ovo nije lako i ni u kom slučaju ne garantuje 100% uspeh ali svakako pruža dobre polazne osnove.

Za potrebe strateškog planiranja udruženja građana u Srbiji, moja procena je da najbolji rezultat mogu dati kombinacija dva koncepta planiranja: i to SWOT analiza i Analiza jaza. I jedan i drugi imaju svoje prednosti i mane ali oba mogu odgovarati resursima kojima raspolažemo i vremenskom roku koji imamo za osmišljavanje strateškog plana.

Pre nego nastavimo dalje sa radom, želim da skrenem pažnju na vrlo važnu činjenicu, a to je da ćemo se ovoga puta baviti samo osnovama i jedne i druge analize jer njihova puna primena bi zahtevala prilično velika finansijska sredstva iz razloga što bi smo i za jednu i za drugu morali angažovati spoljne konsultante ili agencije koje mogu biti jako skupe.

Zašto da to neko radi spolja? Primera radi, SWOT analiza zahteva analitičnost i specifičnost i što je još bitnije iskrenost o sopstvenim snagama i slabostima. Ljudski resursi i obrazovna struktura većine OCD u Srbiji ne daje puno prostora analitičnosti i specifičnosti procene, a subjektivna procena često ne daje objektivne rezultate. Tako se dešavalo da prilikom SWOT analize organizacije prepoznaju da u svom članstvu imaju preko 200 članova različitih obrazovnih profila, ali ne prepoznaju u slabostima da je samo 10% njih motivisano da se pored specifičnog angažmana angažuje i na razvoju organizacijskih ciljeva i misije, dok se svega njih 3 i angažuje. Ili, neretko se dešava da prepoznaju kao snagu posedovanje 5 računara ali istovremeno da kao slabost ne prepoznaju činjenicu da samo dve osobe rade na računaru (nedostaju ljudski resursi).

Sada ćemo se upoznati sa bazičnim kontekstom ove dve vrste analiza.



4.1. SWOT analiza

Od 1999. godine sam u OCD i gotovo od samih početaka mi je poznato da je ovo vid analize koji se najčešće koristi u ovom sektoru. Većinom je primenjivan za procese pisanja projekata, a lično, neretko sam imao osećaj da ga ni sami treneri ne razumeju u potpunosti ili barem nisu želeli da nam otkriju sve „mračne tajne“ ovog procesa. U nadi da ću ja biti malo uspešniji nastavljam svoju priču.

Ovaj proces objedinjuje dve analize Unutrašnju (Snage – S i Slabosti – W) i spoljašnju (Mogućnosti – O i Izazove – T). Već u startu želim da načinim malu promenu, a to je da Threats ne prevedem kao pretnje već da ih postavimo kao izazov. Zašto? Iskustvo je pokazalo da kada nekome ukažete na pretnju on se najčešće brani ili pokušava da pobegne, a kada pred nekoga postavite izazov on pokušava da mu odgovori, a to je upravo pristup koji smatra adekvatnim u procesu kreiranja strateškog plana.

Ideja ovog koncepta je da naše snage i slabosti usaglasimo sa mogućnostima i izazovima iz okruženja. Dobrim poznavanjem unutrašnjeg profila i karakteristika okruženja želimo da iz snaga i mogućnosti izvučemo maksimum, a da slabosti i izazove svedemo na najmanju moguću meru, odnosno, organizujemo na način da u što manjoj meri utiču na naše planove.

Kako SWOT analiza insistira na objektivnoj proceni, neophodno je da iskreno sagledamo resurse kojima raspolažemo jer ne treba zaboraviti da jedan isti resurs može istovremeno predstavljati i snagu i slabost organizacije (imamo veliki broj članova ali brojnost zahteva i dodatni resurs sa organizovanje njihovog rada – veći stepen organizacionih i upravljačkih veština i dr., pa brojnost može biti i slabost). U svakom slučaju pri unutrašnjoj proceni nužno je sagledati ljudske resurse (iskustva, sposobnosti, veštine, specifična znanja zaposlenih i sl.), organizacione (sistemi upravljanja, organizovanja, informisanja, partnerska mreža/mreža saradnika i dr) i tehničko-tehnološke resurse (poslovni prostor, tehnička opremljenost, pristupačnost – geografska i arhitektonska i dr).

Prilikom definisanja naših snaga vodimo računa da one predstavljaju sve ono što je dobro u trenutku koji analiziramo³. Pod snagama uglavnom podrazumevamo „ključne kompetencije“, odnosno, najbolji oslonac rasta i razvoja organizacije bez „iscrpljivanja“ raspoloživih resursa. Snage su te koje nam daju prednost u odnosu na druge i definišu šta je to što mi možemo bolje u odnosu na druge. U proceni snaga poželjno je uključiti i eksterne saradnike/grupe/organizacije koje će preneti šta je to što oni vide kao vašu snagu.

³ Dešava se da nekada ljudi mešaju snage i potencijalne snage. Ove prve već postoje, a ove druge su moguće ukoliko se ispune neke pretpostavke što ne mora nužno da se dogodi.



Poželjno je da snaga bude merljiva bilo kvantitativno bilo kvalitativno. Ranije „škole“ su insistirale na obaveznom postojanju kvantitativnih pokazatelja ali to nije neophodno, tako, vaša snaga mogu biti talentovani i motivisani mladi ljudi pri čemu ne morate nužno da iskažete i njihov IQ. Ovde neki mogu insistirati da navedete brojke ali vam one zaista nisu nužne jer nekada je postojanje različitih obrazovnih profila veća snaga nego njihova brojnost (5 ekonomista, 4 pravnika i dr.). U prilog ovome govori i replika iz filma „Šešir profesora Koste Vujića“ koja kaže: „Nema generacije đaka koja sve zna, ali ovi su naučili da misle“, a merenje sposobnosti mišljenja je naporan posao za naše male organizacije.

Slabosti jednom rečju predstavljaju sve ono što nas, u vezi sa našim radom unutar organizacije, sprečava da stvari uradimo ili da ih uradimo na najbolji mogući način. Slabosti u našem slučaju mogu uključiti loše vođenje, nestručni rad, nedostatak planiranja, zastarelu tehnologiju, sporo donošenje odluka (glomazni mehanizmi odlučivanja) i dr. Važno je znati da su slabosti, kao i snage pod vašom kontrolom i da se na njih može uticati, pri čemu ne mislimo da je to jednostavno ali znamo da je izvodljivo.

Kako smo s početka rekli, mogućnosti i izazovi su eksterne prirode i ne zavise od nas. Ono što od nas zavisi je spremnost korišćenja prilika kao i spremnost odgovora na izazove. Kada se bavimo mogućnostima, uzmite što širi koncept jer se nikada ne zna šta je to što vam može koristiti. Ne zaboravite da smo na početku naveli kao primer blizinu granice ili blizinu Dinava, što će reći sam geografski položaj organizacija nekada može biti idealna mogućnost za korišćenje programa i projekata.

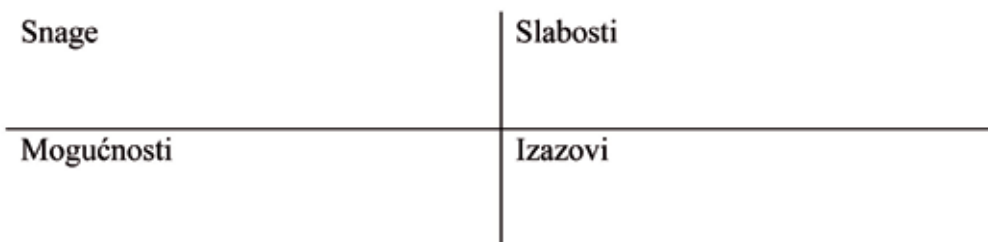
Ove prilike mogu proisteći iz promena u zakonskoj i/ili podzakonskoj regulativi, promena u socijalnom kontekstu, promena u tehnologiji i sl.

Prilikom razmatranja izazova ne smemo zaboraviti na eventualnu međuzavisnost sa mogućnostima koje smo identifikovali. Tako, promena u zakonskoj i/ili podzakonskoj regulativi može biti jako dobra prilika ali istovremeno i izazov. Na primer, Zakon o socijalnoj zaštiti predviđa mogućnost da ukoliko postojeći resursi socijalnih mera i programa ne mogu zadovoljiti sve potrebe lokalne zajednice tj. određene ciljne grupe, njih može pružati i neko drugo pravno ili fizičko lice. To je odlična prilika, ali istovremeno i izazov jer dopunski podzakonski akt insistira na licenciranju usluge i uvođenju minimalnih standarda usluga, koje je nekada jako teško ispuniti⁴. Dakle, na istom mestu imamo i priliku i izazov.

⁴ Traži se određena kvadratura prostorije ili određena stručna sprema ili određen broj kašika, viljuški i sl.



Pažljivo prikupite sve ove podatke i stavite ih na papir. U zavisnosti od toga na koji način uključujete u rad ceo vaš tim za ove poslove, dobru ulogu može odigrati i list papira većeg formata sa krstićem na sredini.



4.2. Analiza jaza

Analizu jaza ćemo praktično nadovezati na SWOT analizu ali da pre toga kažemo par rečenica o njoj samoj.

Analiza jaza nam u osnovi pokazuje na kom mestu se razilaze naše aktivnosti i postignuti rezultati i zadati ciljevi. Ne postoji pravilo u kom momentu može doći do razilaženja ali nam svakako govori na koji način da reagujemo. Tako na primer, ako do razilaženja dođe na kraju Projekta potrebno je preduzeti samo korektivne akcije (sitne modifikacije postojećih aktivnosti), dok ako do razilaženja dođe na samom početku, te akcije više nisu korektivne prirode već radikalne (najčešće podrazumevaju kompletnu zamenu postojećih aktivnosti). Praktično, ovom analizom možemo projektovati dve stvari:

- šta će se dogoditi ako se ne preduzmu nikakve mere (pustimo stvari da se dešavaju samo po sebi na način kojim bi tekle ako ništa ne preduzmemo)
- šta bi se dogodilo nakon preduzimanja neke akcije.

Dakle, upravo na osnovu ovog jaza kreiramo strateški plan organizacije, kako bismo usaglasili svoje aktivnosti sa svojim ciljevima.

Analiza jaza najčešće prati sledeće korake⁵:

- utvrđujemo gde smo sada
- analiziramo gde bismo bili ako nastavimo sadašnjim pravcem i tempom
- posmatramo gde bismo mogli da budemo uzevši u obzir promene u okruženju
- kuda želimo da idemo

Na osnovu ovih informacija dolazimo do odgovora na pitanje gde je jaz između želja i dela, na osnovu koga planiramo strategiju njihove korekcije.

⁵ Strategijski menadžment, treće izdanje, Jovan Todorović, Dragan Đurićin i Stevo Janošević, Beograd, Institut za tržišna istraživanja, 2000.



Šta to praktično znači? Verovatno je većini poznat vic u kome čovek moli boga da dobije na lutriji i tako svakog dana dok u jednom trenutku bogu nije dosadilo pa mu odgovori: „Pa, kupi loz“. Da je ovaj naš mučeni čovek već kupovao lozove korektivna akcija bi bila da promeni mesto kupovine ili da promeni kombinaciju brojeva, ovako mera neće biti korektivna nego radikalna i to u smislu da kupi loz. Jaz između njegovog cilja i aktivnosti koje je sprovodio se nalazio na samom početku. Da je imao strateški plan kojim bi se rukovodio nije isključeno (uz naravno malo i sreće) da bi u nekom trenutku njegove želje bile uslišene a njegov cilj ostvaren.

Za ovu analizu se obično prikupljaju podaci zasebno, ali ovoga puta smo rekli da želimo napraviti kombinaciju dve analize, pa ćemo tako identifikovane snage i slabosti kao i mogućnosti i izazove iz SWOT analize provući kroz matricu jaza. Praktično, pokušaćemo da damo odgovor na pitanje koje su promene nužne i na koji način ih treba realizovati da naše snage i slabosti odgovore na mogućnosti i izazove iz okruženja. Davanjem odgovora mi praktično kreiramo strategiju.

Ovo nije kraj naše priče o identifikovanju jaza. Biće toga još malo odmah nakon što prikupimo neke od informacija na koje se najčešće ne osvrnemo u SWOT analizi.

5. Profil organizacije

Da bismo na što kvalitetniji način definisali jaz neophodno je da malo razradimo SWOT matricu. Kako ćemo tu uraditi? Naš predlog je da načinite profil vaše organizacije analizirajući tri pitanja:

- radno okruženje
- poslovne odnose
- ključne kategorije performansi

Krenimo redom.

5.1. Radno okruženje

Pre nekoliko godina jedan moj saradnik mi priča priču o svom prijatelju koji je rešio da u zemlji Srbiji otvori radnju za prodaju nakita i dragog kamenja. Kako je moj saradnik upravo bio iz „sirotinjskog sektora“ i vladao je informacijama o prosečnoj plati u Srbiji, procentu siromaštva itd, najdobronamernije izrazi svoj stav prema ovoj ideji sa rečenicom „u Srbiji je svega 2 % ljudi koji mogu biti tvoji kupci“, na šta njegov prijatelj odgovara „upravo me tih 2% i interesuje“:



Kada smo se bavili SWOT analizom obično nabrajamo sve ono što vidimo kao snagu i slabost bez preteranog bavljenja svakom navedenom snagom ponaosob. Ovaj deo nas upravo vraća na to.

Neretko se članske organizacije pozivaju na brojnost ili na veličinu organizacije, što je dobro, ali se postavlja potpitanje koja je konkretna upotrebna vrednost brojnosti ili veličine. Analizom radnog okruženja nudimo odgovore na pitanja:

- produktivnost radne snage (nivo veštine, raznolikost, starost radne snage i dr.)
- na koji način je organizovan naš rad (liderstvo, komunikacija, strategija rešavanja konflikta...)
- ko su nam partneri i na koji način je regulisano partnestvo (da li postoji nekakav memorandum o saradnji, na koji period, da li je u pitanju možda neki ugovor ili drugi oblik udruživanja i saradnje i sl.)
- regulativa (standardi, interno okruženje, statut – ne zaboravite da možete realizovati samo one usluge i aktivnosti koje su predviđene vašim statutom organizacije⁶)
- infrastruktura (starost i vrsta opreme, tehnologija koju koristimo, objekat/i koje imamo na raspolaganju...)
- ko su korisnici naših usluga (koji je njihov profil)

Ovo svakako nisu sva pitanja ali smo dali dovoljan broj kao i nadamo se pravac u kome treba da razmišljate.

Sladeći korak – Poslovni odnosi

5.2. Poslovni odnosi

Ima organizacija koje su članice velikog broja mreža/koalicija kako na regionalnom i nacionalnom nivou, tako i na lokalnom i to vide kao snagu svoje organizacije ali sebi nisu postavile pitanje „čemu ovo služi a uz to i ne radi“ (replika iz Diznjevog crtanog filma). One to vide kao snagu ali nisu sigurne gde ta snaga leži, da li u činjenici da su članovi ili u činjenici da kao članovi mogu da utiču na neku promenu.

Moja lična, a verujem i preporuka većine OCD-ova je da sve što radimo poželjno je da radimo u partnerstvu jer nam ono sigurno daje veći legitimitet i kredibilitet i što je još važnije više ideja i prostora za akciju. Na žalost, u Srbiji je veliki broj Mreža, Koalicija i partnerstava koje postoje samo kao formalno telo. To je ogroman resurs, ne samo nedovoljno iskorišćen već u nekim, i to ne retkim slučajevima, u potpunosti nekorišćen.

⁶ To će reći da ukoliko vam je Statut dovoljno široko postavljen to vam daje više prostora za delovanje, ukoliko je rad vaše organizacije usko definisan to vam ograničava prostor za rad.



Kao i kada smo se bavili radnim okruženjem, i poslovni odnosi treba da uđu u detaljisanje oko načina na koji su uspostavljeni. Kako bismo ušli u te detalje, neka od pitanja koja možemo postaviti sebi su:

- ko su nam partnerske organizacije i na koji način su prepoznate
- kako su definisani naši međusobni odnosi
- na koji način se donose odluke u mreži/koaliciji/partnerstvu
- na koji način svaka članica participira u radu

Pored analize partnerstava među organizacijama jako je važno i definisati odnose sa našim članstvom i korisnicima usluga.

„360 stepeni inkluzije – ništa o nama bez nas“. Ovu izjavu je napravila grupa mladih ljudi sa invaliditetom iz Bangladeša, Kine i Velike Britanije u Ujedinjenim nacijama januara 2006.godine. To je bio prvi put da se deca sa smetnjama u razvoju i mladi sa invaliditetom obraćaju Komitetu Ujedinjenih nacija. Ova univerzalna izjava je nešto na šta ne smemo zaboraviti ni u jednom trenutku, pa bilo o čemu da se radi, da li su to deca, stari, osobe sa invaliditetom, stariji radnici, pacijenti i sl.

Ne budite lenji da se zapitate na koji način su ljudi za koje zagovarate ili sa kojima zagovarate uključeni u vaš rad.

Zapitajte se:

- koja su njihova očekivanja
- na koji način ostvarujete njihovu lojalnost
- na koji nači oni uzimaju učešće u odlukama koje donosite i u aktivnostima koje planirate i dr.

5.3. Ključne kategorije performansi

Na ovaj korak gledajte kao na sažetak svega do sada rečenog u okviru analize pri čemu stavljate akcenat na ono najvažnije bilo da su u pitanju snage ili slabosti, tj mogućnosti i izazovi.

Pojednostavljeno sažimamo rečeno o:

- korisnicima
- uslugama
- finansijama
- ljudskim resursima
- operativnim resursima
- spoljnim faktorima....



6. JAZ

Slika vredi hiljadu reči, pa ćemo staviti sliku.

Profil organizacije	Procena izazova ka ostvarenju cilja	JAZ

Ovaj i slični šabloni i šablončići su uvek zahvalni za rad u timu (a i individualno) pa vam toplo preporučujem da ih iskoristite.

U „čeliju“ Profil organizacije stavite sve ono o čemu smo do sada pričali, u „čeliju“ izazovi stavite procenjene izazove na koje morate da odgovorite u ostvarivanju zadatog cilja, a u „čeliju“ JAZ navedete sve ono što čini razliku između želja, mogućnosti i težnji (ciljeva).

Probajmo kroz jedan primer:

Profil organizacije	Procena izazova ka ostvarenju cilja	JAZ
Organizacija deluje lokalno, bez formalnog članstva u nekoj od mreža/koalicija	Izazov je na nacionalnom nivou	Nedostatak ličnih resursa organizacije za proces zagovaranja na nacionalnom nivou

Kako nam ovo praktično razvija strategiju? Rekli bi smo jednostavno. Prepoznajući JAZ dolazite do odgovora u kom pravcu treba da ide strateški plan organizacije. U ovom slučaju, recimo, strategija bi išla u pravcu ostvarivanja partnerstava sa organizacijama koje imaju kapacitete delovanja na nacionalnom nivou, pa na taj način i pokretanje akcija koje bi doprinele odgovoru na izazov. Naravno, ovo je pojednostavljen primer, ali se nadamo da jasno oslikava način i pravac razmišljanja.

**ZNAM DA MI NEĆETE VEROVATI, ALI NAŠ STRATEŠKI PLAN
SASVIM DOBRO NAPREDUJE**



7. Glavne komponente strateškog plana (definisanje misije, vizije i strateškog cilja)



Pre nego krenemo o svemu ponaosob, molim vas i insistiram da budete realni u definisanju i da izostavite, ja ih često tako zovem, ideje izbora za Mis sveta, a to su želimo mir u celom svetu, svet bez granica, da ne izumre ni jedna vrsta i sl. Nije nego. I ja želim mir u svetu i možda ga nekada bude ali sada trebamo odgovoriti u skladu sa našim mogućnostima koje smo definisali tokom prethodnog rada. BUDITE REALNI, nije vam zabranjeno da maštate, ali maštajte u granicama ostvarljivog, u nekom pristojnom vremenskom roku i da za to postoje argumenti realne ostvarljivosti uz angažovanje postojećih resursa i realan razvoj budućih. Viziju koju je izgovorio Dž. F. Kenedi da će jednog dana ljudi hodati po mesecu, izgovorio je tek posto se počelo sa ozbiljnim razvojem programa istraživanja svemira. Primera radi, Koperniku i Galileju tako nešto nije ni padalo na pamet iako su ih „zvezde“ vrlo interesovale.

7.1. Misija

„Mislim dakle postojim, reče čovek i nestade“. Šala na stranu, svaka od naših organizacija ima svrhu svog postojanja i ona se tokom vremena može menjati, ali suštinu predstavlja činjenica da naći članovi, simpatizeri i drugi znaju zašto smo tu – koja je naša uloga. E, to je misija!



Misija mora odgovarati okruženju i težiti idejama onih zbog kojih postojimo (bilo bi neodgovarajuće da misija govori o istraživanju svemira a bavimo se pružanjem usluga socijalne zaštite). Takođe, nužno je da bude, kao što smo na početku rekli, realna tj. da odgovara pobrojanim resursima organizacije i poslednje, ali u našem slučaju naročito bitno, da inspiriše. Dakle, kada koncipiramo izjavu o misiji važno je da ona dobro objašnjava suštinske vrednosti naše organizacije i da povezuje sve njene kvalitete. Primere misija možete naći na internetu, te vam ih mi nećemo nuditi. Budite pažljivi kada koristite primere jer je svaka izjava jedinstvena. Mišljenja sam da ne postoje dve organizacije koje mogu imati istu misiju jer bi to značilo da su iste. To znači, nađite primer ali nemojte biti zavedeni njime.

7.2. Vizija

Da bismo imali ideju kuda idemo moramo znati čemu stremimo. Dobro definisana vizija pokreće na akciju i od sledbenika čini lidere. Dobro definisana vizija govori o tome kako organizacija želi da bude viđena u budućnosti. Na taj način u organizaciji obezbeđujemo dugoročni fokus svih članova organizacije jer pored toga što znaju zašto postojimo (Misija) znaju i gde žele da budu. Trudite se da je kreirate na način da ona predstavlja izazov za sve da postignu nešto bitno – inspiriše za stvaranje budućnosti. Dakle, vizija zahteva najbolje i najviše ali ne zaboravite da mora da ostane u realnim okvirima.

Veoma je važno, a to važi i za misiju, da budu svima razumljive. Zašto? Dobar rezultat u timskoj igri kao što je ova zahteva zalaganje i doprinos svih i od vas se kao lidera (bio on oličen u pojedincu ili timu) očekuje da svima budete jasni. Ne valja ako vi vidite svetlo na kraju tunela a vaši saradnici još uvek ne vide ni ulaz u sam tunel. Nije dobro biti puno ispred drugih ako vas oni ne razumeju i nisu u stanju da vas prate. Neretko se čuje za pojedine ljude da su bili vizionari i da ih u njihovom vremenu nisu razumeli pa tako nisu mogli da ostvare željene ciljeve. Ako idete puno ispred vremena, idite parcijalno. Dođite do onog što vi vidite ispunjavajući ono što vide i drugi.

I kada su vizije u pitanju njihove primere možete naći na internetu ali ne zaboravite da poput misije ni vizija nije univerzalna.

7.3. Strateški cilj

Cilj predstavlja sve ono što moramo dostići da bi smo ispunili svoju misiju i ostvarili svoju viziju. Poput misije i vizije i cilj je okrenut budućnosti, s tim što on vrlo konkretno navodi ono što treba da bude proizvod naših aktivnosti.

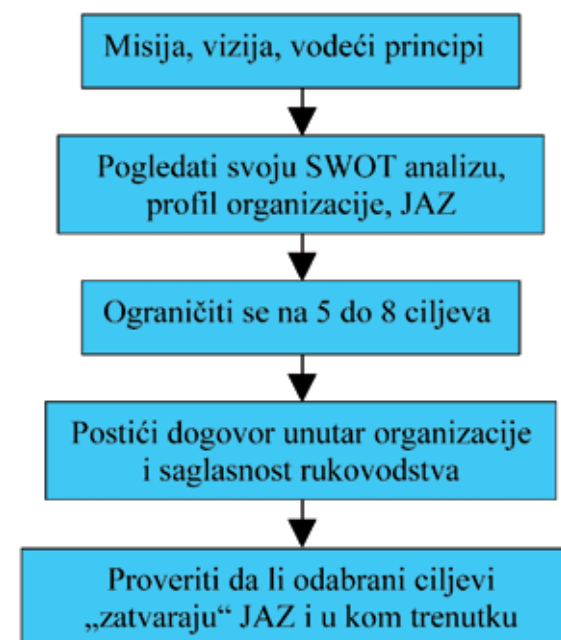
Kako ćemo definiciju cilja pominjati kasnije kada budemo govorili o Javnom zagovaranju ja ću ovde samo navesti par informacija o kojima trebamo voditi računa kada govorimo o strateškom cilju.



Naime, strateški cilj mora da odgovara vrednostima zajednice ili ciljne grupe za koju ili sa kojom radimo i da odražava stanje koje i oni prihvataju kao svoje. Takođe, mora da odgovara i vrednostima same organizacije i njenih zaposlenih. Jedna od najvažnijih stvari je realnost postavljenih ciljeva, a u tome nam upravo pomaže sva prethodna procena koju smo radili.

Vodite računa da strateški cilj odgovara i našim ingerencijama. Često se u definisanju cilja može čuti namera da promenimo zakon?! Mi nismo zakonodavni organ i mi se ne bavimo izmenama zakona, ali zato sigurno nam cilj može biti definisan u sferi stvaranja opšteg društvenog ambijenta koji će sam po sebi dovesti do željene promene, u ovom slučaju promene zakona.

Proces razvoja cilja možemo predstaviti i ovako:



Strateški podciljevi

Podciljevi se definišu na isti način kao i cilj, s tom razlikom što njihovo ostvarivanje doprinosi ostvarenju cilja. Posmatrajmo to ovako. Zamislite da se takmičimo u igri štafete. Naš „strateški cilj“ je osvojeno prvo mesto u takmičenju. Kako se radi o timskoj igri ispunjenje ovog strateškog cilja je moguće ako svaki takmičar sebi postavi za podcilj da postigne najbolje vreme. S obzirom na to da je postupak isti, a i da će o definisanju ciljeva biti i kasnije reči, sada se nećemo više zadržavati.



8. Strateški plan

Prošavši sve napred rečeno prikupili smo dovoljno podataka za jedan dobar strateški plan organizacije. Sada od veštine pisanja zavisi i njena literarna vrednost ali nikako i njena operativna.

Logika, a i pristojnost nalaže da se na početku predstavite:

„Mi smo ti i ti.... osnovani smo.... sedišta organizacije je na teritoriji, a aktivnosti se realizuju na teritoriji.... Opštine koje pokrivamo su pretežno ruralne, sa umereno kontinentalnom klimom... Stanovništvo u tim opštinama je.....“ i tako dalje.

Praktično, podatke koji su do sada stavljeni i prikupljeni u formi teza samo je potrebno razraditi. Sledeće, iz SWOT analize date opis svega onoga što ste naveli:

„Organizacija raspolaže sa... u njoj rade.... i to su naše snage. Ono što vidimo kao slabosti su.... Kako naše aktivnosti realizujemo na opštinama koje privredno i administrativno zauzimaju dobar položaj to nam stvara mogućnost za... Takođe, kada je u pitanju pravna regulativa Zakon o...., kao i odluka o.... nam predstavljaju dobru priliku za realizaciju aktivnosti i programa iz oblasti.... Međutim, zbog nepovoljnog geografskog položaja oličenog u brdsko-planinskom reljefu, kao i organizacija nailazi na niz izazova koji se oličavaju u....

Sada je vreme sumiranja profila organizacije i definisanja JAZA. Sa definisanim Jazom, u prilici smo da definišemo misiju, viziju i ciljeve organizacije u periodu od 5 godina.

Videćete da se sav potreban tekst nalazi u odgovorima na postavljena pitanja. Ukoliko pogledate neki dobar strateški plan videćete da on sadrži upravo one podatke koje smo mi prikupljali samo uredno složene.

9. Akcioni plan

Kamera ide, ton ide, molimo za tišinu – AKCIJA.

Strateški plan nema apsolutno nikakvu svrhu ukoliko iz njega ne proisteknu nekakve aktivnosti. Činjenica da imate Strategiju, što je na žalost bio slučaj u pojedinim nacionalnim i lokalnim Strateškim dokumentima koja postoje reda radi da bi se mogli reći „eto imamo dokument“, koju ne prati i akcioni plan, znači da ona praktično i ne postoji.



Za kreiranje akcionog plana imamo sve potrebne elemente, a koristićemo formu koja je i najčešće u upotrebi.

Specifični cilj	Aktivnost	Potrebi resursi	Odgovornost	Indikator	Vremenski okvir

Specifične ciljeve smo definisali u okviru strateškog plana, a bazirani su na strateškim ciljevima organizacije. Kako bismo realizovali svaki od specifičnih ciljeva neophodno je da osmislimo aktivnosti koje će se realizovati i čiji postignuti rezultati dovode do postavljenog cilja. Budite mudri u odabiru aktivnosti. Razlog za odabir što manjeg broja što jednostavnijih aktivnosti leži u kapacitetima svake od organizacija. Za velike aktivnosti treba puno ljudskih resursa, dosta vremena i samim tim puno novca. Poznat nam je podatak da gotovo 90% organizacija ima problem sa nečim od navedenog. Ili nemamo novca ili nemamo ljudi ili....

Sa ovim dođosmo i do naredne tačke koja upravo insistira na definisanju resursa potrebnih za realizaciju navedene aktivnosti. Uvek postavite pitanje:

- koji ljudski resursi su nam potrebni (koji obrazovni profil, koliko ljudi, na kojim pozicijama u organizaciji i sl)
- tehnički resursi
- potrebno vreme i sl

Većina aktivnosti se realizuje timski, a svaki tim treba da u svojim redovima ima i lidera koji je ujedno i odgovorna osoba da se sve realizuje na način na koji su aktivnosti i definisane. Naravno, ukoliko su u pitanju velike aktivnosti preporučujemo delegiranje odgovornosti. Podelite uloge i odgovornosti: ko je odgovoran za prikupljanje podataka, ko je odgovoran za njihovo sintetizovanje, ko za koordinaciju i sl.



Kada su u pitanju indikatori, ono šta bismo rekli u cilju demistifikacije reči indikator jeste da to nije ništa drugo do jedinica mere. Za težinu je to kilogram, za brzinu metar u sekundi, a za našu aktivnost to može biti:

- broj poslatih mejlova u toku implementacije,
- broj podeljenih lifleta,
- broj čitalaca nekog lista i sl.

Znam da se ranije insistiralo da indikator bude definisan kao „više od....“, „manje od....“ i dr. Lično, kada malo bolje promislim, ovo nije ispravno. Indikator „indikuje“ neku vrednost, a rezultat određuje njenu veličinu (da li je manje od ili više od, odnosno da li smo postigli cilj ili ne). Dakle, indikator može biti promena u ponašanju, a koje instrumente ćemo sve koristiti za to u ovom slučaju nije važno. Važno je šta posmatramo!!! Preporuka je da za svaki cilj postavite barem po dva indikatora i to jedan kvalitativni i jedan kvantitativni. NEMOJTE PRETERIVATI U BROJU INDIKATORA, bolje dva dobra nego pet prosečnih.

Preporuka je da postavljeni indikator bude dokaziv, relevantan i nezavisan. Pored toga, bilo bi dobro da indikator bude definisan na način da ne zahteva velike resurse koje organizacija možda nije u stanju da obezbedi. Na primer, ako je potrebno angažovanje neke agencije ili spoljnog saradnika kako bi se „obavilo merenje/procena“ imajte na umu da i za to morate planirati određena sredstva.

I kao poslednje ali ne manje bitno – Vreme. Odmah vas molim da ne upravljate vremenom kako nesrećno zvuče prevodi Time management čak i u nekim udžbenicima. Svoje UPRAVLJANJE ZASNIVAJTE NA VREMENU. Sat, minut, dan i godina su toliki koliki su, i tu se skorije ništa neće menjati. Dakle, ne pokušavajte da vam radni dan traje 48 sati već uskladite aktivnosti na vreme koje imate. Dan traje 24 sata od toga radno vreme je najčešće 8 sati i to je to, 48 je već dva dana. Budite odgovorni prema vremenu jer od svih drugih resursa ono je najskuplje a uz to i neobnovljivo. Činjenica da ste stalno zauzeti ne mora da bude i rezultat vaše produktivnosti, nekada može značiti da ste samo neorganizovani.

Kada planirate vreme mislite o sledećem⁷:

- Da li je predviđeno vreme realno za tim/osobu?
- Da li je predviđeno vreme adekvatno upotrebljeno?
- Da li predviđeno vreme daje optimalne rezultate?

⁷ Satarić M, Randić M. i Satarić V; 2009; Menadžment u NVO praksi (delići koji nekada nedostaju), „Snaga prijateljstva“ – Amity, Beograd



10. Analiza rizika

Počnimo malo filozofski: svaki dan ljudskog postojanja nosi sa sobom neki rizik, pa mu tako dođe da ljudski život i nije ništa drugo do pravljenje plana za odgovor na rizike. Svaka od aktivnosti, bilo da je ona vezana za profitni ili neprofitni sektor kao i svaki plan, bio on operativni ili strateški, sa sobom nosi neki rizik. Rizici se, prateći logiku SWOT analize, dele na spoljašnje i unutrašnje i mogu predstavljati upravo tačku nastanka Jaza. Unutrašnji rizici predstavljaju sve ono što se može dogoditi unutar same organizacije/koalicije, a što može uticati na realizaciju uspostavljenih strateških ciljeva, dok spoljašnji rizici ukazuju na promene koje se mogu dogoditi izvan same organizacije/koalicije.

Možda najbolji način bavljenja rizicima bio da ih posmatramo kroz sledeću matricu⁸.

RB	Vrsta rizika:	Opis:	Verovatnoća	Uticaj	Značaj	Plan akcije		Odgovornost	Resursi
	Interni, eksterni	Kratak opis rizika i njegov uticaj na projekat	[1...10]	[1...10]	Verovatnoća x Uticaj	Opisite šta ćete uraditi da smanjite na minimum uticaj rizika		Ime odgovorne osobe	Novac, ljudi ...
1						Preventivna akcija	Reaktivna akcija		
2									
3									
4									
5									
6									
7									

Na prvom mestu navedite potencijalni rizik koji vidite u implementaciji strateškog plana, pri čemu treba da date njegov kratak opis kao i potencijalni uticaj na strateški plan. Kada znate o kakvom se riziku radi, neće vam biti teško da odredite da li je on unutrašnji ili spoljašnji. Sledeće, i možda najbitnije, jeste da odredite koja je verovatnoća da se taj rizik ostvari i kakav će uticaj izvršiti na sam strateški plan. To možete uraditi tako što ćete postaviti skalu od 1 do 10 koliko je nešto moguće da se dogodi, odnosno, koliko će prema toj skali uticati na vaš rad. Tako, što je veća verovatnoća, odnosno uticaj, to će i broj na skali biti veći.

⁸ Jovanović P, Petrović D, Obradović V, Mihić M; 2007; Metode i tehnike projektnog menadžmenta, FON, Beograd



Pokušajmo da to odredimo kroz jedan primer. Planirali ste uličnu akciju koja je prema planu zakazana za decembar 2012. godine. S obzirom na to da je u pitanju zimski mesec, postoji rizik da padne sneg i na skali od 1 – 10 verovatnoća je sigurno između 9 i 10. Kako se radi o uličnoj akciji prilično je sigurno da će loši vremenski uslovi i, pretpostavimo, niska temperatura uticati na kvalitet akcije pa i tu sigurno možemo odabrati jednu od vrednosti između 7 do 10. Da smo u to vreme planirali neku drugu akciju koja ne zavisi od vremenskih uslova, sigurno je da bi i dalje verovatnoća da padne sneg bila velika ali bi zato uticaj bio mali.

Raspolažući sa ove dve vrednosti imamo sasvim dovoljno podataka da procenimo da li ovaj rizik značajno utiče na naš strateški plan ili ne. Kako smo za merenje verovatnoće i uticaja uzeli skalu od 1 do 10 predlažem da za značaj uzmemo skalu od 1 do 100 (procenti). Uzevši gornji primer sa nekim vrednostima možemo dobiti sledeći rezultat:

9 (verovatnoća događaja) x 9 (uticaj na događaj) = 81 % (značaj rizika)

Zaključak je da će loši vremenski uslovi u značajnoj meri uticati na planiranu aktivnost, te da stoga moramo kreirati plan akcije kojim ćemo preduprediti ovaj rizik i barem smanjiti, ako ne i potpuno neutralisati njegov uticaj. Plan akcije može biti preventivan ili reaktivan. Šta to znači? Sigurno je da mi (barem za sada) ne možemo uticati na to da li će sneg pasti ili ne, ali možemo planirati šta da radimo ako padne. Preventivno, možemo planirati da akciju izmestimo sa ulice u neki zatvoren prostor gde prolazi veliki broj ljudi (neki tržni centar, autobusko/železničko stajalište, neki drugi objekat i sl). Reaktivna akcija bi, recimo, bila odlaganje akcije ili trenutno izmeštanje akcije pod neki „skroviti“ deo - nadstrešnicu. Kroz ovaj primer mi smo naveli po jednu preventivnu i jednu reaktivnu akciju. Vi se ne morate ograničavati i uvek je dobro imati više opcija ali samo morate voditi računa da i te akcije zahtevaju resurse i odgovorne osobe („požarne“).

Identifikujući akcije koje ćete preduzeti, razmotrite šta vam je potrebno za njih. Ako je, recimo, plan da se u slučaju snega akcija održi u nekom tržnom centru, raspitajte se koliko će to da košta, koje vreme ćete dobiti na raspolaganju, koju poziciju u centru (kako bi ste organizovali štand, recimo) i dr. Odgovor na rizik ne dolazi sam po sebi, već zahteva neki plan i, u skladu sa tim, i odgovornu osobu. Delegirajte ko će biti taj ko se bavi određenim rizikom. Vodite računa da prilikom delegiranja odgovornosti istu vežete za neku funkciju a ne za osobu, kako ne biste došli u situaciju da personalne promene utiču na odgovornost. Ime vežite samo ako je u pitanju više osoba na istoj funkciji pri čemu delegirajte i osobu koja će biti odgovorna za slučaj personalne promene.



11. Kako „istraživati“ – prikupljati sve potrebno za strateški plan

Strateški plan nije dokument koji pravi jedan čovek. Kako smo još na početku rekli, strateški plan predstavlja delo organizacije i u njegovom pisanju je potrebno da svi učestvuju. Učešće svih utiče i na lakše prihvatanje plana, jer se oslanjate na logiku da je lakše prihvatiti aktivnost u čijem planiranju ste učestvovali nego da vam ta aktivnost bude nametnuta samo zato što je deo plana.

Postoje različiti načini na koje možete prikupljati potrebne informacije.

Kako sam lično sklon kombinovanju instrumenata preporučiću vam dva:

- Brainstorming i
- Delfi tehniku

Ovom prilikom nećemo teoretisati o tehnikama već ću podsetiti na neke praktične stvari obe tehnike.

11.1. Brainstorming

Ova tehnika je poznata dobrom delu OCD te samo podsećam. Brainstorming predstavlja kreativni sastanak odabrane grupe ljudi koja se za „radnim stolom“ bavi jednim određenim pitanjem, problemom ili izazovom. Veći broj ljudi znači i više ideja, s tim što preporučujem da gupa broji između 5 i 10 osoba (zbog efektivnosti i efikasnosti rada). Nužno, ne mora da postoji moderator grupe ali bi bilo poželjno da neko vodi računa da se rad odvija u skladu sa pravilima. Šta su pravila? Sve ideje su dobrodošle pa slobodno možete fantazirati, a svaka kritika ideja je zabranjena jer ništa nije besmisleno. Brainstorming nema tehničko pravilo iznošenja ideja „s leva nadesno ili sa desna na levo“, važno je samo da se svi čujemo i da sve ideje budu zapisane. Poželjan je što veći broj ideja kao i njihovo kombinovanje. Tek kada se iznesu sve ideje može se pristupiti njihovoj analizi i vrednovanju.

Vrednovanje ideja možete uraditi na osnovu neke skale kao npr. koliko košta, koliko traje, koliko je ljudi potrebno za njenu realizaciju i sl. Birate one ideje koje imaju najbolje performanse na osnovu postavljenih kriterijuma.



11.2. Delfi tehnika

Kod primene ove tehnike ispitanici se ispituju putem kreiranih upitnika, pri čemu je obezbeđena anonimnost svakog od njih. Za nas je ova tehnika dobra, jer na taj način možemo obuhvatiti veći broj članova, pa i simpatizera i prijatelja organizacije. Ono što predstavlja njen nedostatak je potreba za velikom serijom upitnika. Do konsenzusa se dolazi objavljivanjem odgovora i njihove ocene nakon svakog kruga sve do postizanja poklapanja mišljenja. Kako se ovaj način rada nije često primenjivao kod nas u OCD, pokušaćemo da ga prikazemo kroz sedam koraka⁹:

Korak 1: Izbor facilitatora

Prvi korak je da se izabere facilitator. To možete biti i osoba iz organizacije. Korisno je da to bude osoba upoznata sa postupkom istraživanja i prikupljanja podataka. Njegova uloga je da prikuplja nezavisna mišljenja učesnika Delfi pces, sintetizuje ih u jedinstveni izveštaj i ponovo distribuira učesnicima.

Korak 2: Identifikovanje stručnjaka

Delfi tehnika se oslanja na panel stručnjaka. Ovaj panel može biti vaš projektni tim, uključujući korisnike ili drugi stručnjaci iz organizacije ili srodnih oblasti delovanja. Stručnost ne mora nužno biti proizvod akademskog zvanja već je to „svaki pojedinac koji poseduje relevantno znanje ili iskustvo u vezi sa određenom temom.“

Korak 3: Definisanje problema

Koji to problem ili pitanje je potrebno istražiti/razumeti? Stručnjaci moraju da razumeju šta tačno želite da komentarišu, stoga se potrudite da obezbedite jasnu i sveobuhvatnu definiciju. To praktično znači da na jasan način definišete pitanja za koja tražite mišljenje/stav.

Korak 4: Prvi krug pitanja

Postavite opšta pitanja da biste obezbedili šire razumevanje mišljenja stručnjaka. Pitanja mogu biti u formi upitnika ili ankete. Spojte i sistematizujte odgovore uklanjajući sav nerelevantan sadržaj i tražite zajedničke tačke..

⁹ Preuzeto i upodobljeno iz: Duncan Haughey, PMP, Delphi Tehnique a Step-by- Step Guide, www.projectsmart.co.uk, 17.04.2012.god



Korak 5: Drugi krug pitanja

Na osnovu odgovora na prvi upitnik, drugi upitnik bi trebalo da dublje razvija temu i razjasni specifična pitanja. Ova pitanja, takođe, mogu biti u formi upitnika ili ankete. Ponovo, facilitator sakuplja i sistematizuje podatke uklanjajući sav nerelevantan sadržaj i tražeći zajedničke osnove. Podsećamo, cilj je postizanje konsenzusa.

Korak 6: Treći krug pitanja

Konačni upitnik ima za cilj da podrži donošenje odluka. Fokusirajte se na oblasti slaganja. Šta je to oko čega su se svi stručnjaci složili? Tako, na primer, ukoliko ste želeli da definišete grupu ciljeva na koje je usmeren vaš strateški plan, odabraćete one ciljeve oko kojih se nakon dva ili tri kruga najveći broj stručnjaka složio da su relevantni. (Možda ćete poželeti da imate više od tri kruga anketiranja da bi se postigao bolji konsenzus)

Korak 7: Postupajte u skladu sa nalazima

Nakon ove runde pitanja vaši stručnjaci su, nadamo se, postigli konsenzus i na taj način dobićete kvalitetne odgovore bilo da su se oni ticali nekih procesa, ciljeva, indikatora ili dr.

Da još jednom sumiramo: Grupa stručnjaka razmenjuje mišljenja i svako pojedinačno daje procenu i pretpostavku facilitatoru koji daje pregled podataka i sastavlja zbirni izveštaj.

Članovi grupe razmatraju i pregledaju zbirni izveštaj pojedinačno i daju novo mišljenje facilitatoru koji ponovo pregleda materijale i sastavlja novi zbirni izveštaj. Ovo se nastavlja dok učesnici ne postignu konsenzus. Stručnjaci u svakom krugu imaju potpuni uvid u to koje su predloge dali ostali učesnici, ali ne znaju ko je dao koji predlog. Anonimnost dozvoljava stručnjacima da slobodno iznesu svoje mišljenje, ohrabruje otvorenost i izbegavaju se greške prilikom revidiranja prethodnih odgovora.

Ova tehnika je fazni proces i prvenstveno ima za cilj da se sakupi širok spektar mišljenja grupe stručnjaka. Rezultati prve grupe odgovora predstavljaju osnovu za drugi set pitanja. Rezultati drugog kruga predstavljaju osnov za treći i/ili finalni.

Preporučujem da koristite i SWOT analizu i Delfi tehniku kako bi ste prikupili što više kreativnih ideja koje će poslužiti vašem strateškom planu.



12. Javno zagovaranje

Skoro svaki predstavnik civilnog društva je barem jednom bio direktni ili indirektni učesnik aktivnosti, kao što su medijske kampanje, lobiranje, podizanje svesti... Svi ovi različiti pristupi i aktivnosti mogu se obuhvatiti jednim pojmom - **javno zagovaranje/zastupanje**. To je društveni proces, objašnjen u velikom broju različitih definicija. Neke od njih su:

„Planirani, kontinuirani naponi da bi se doprinelo promeni. Sastoji se iz organizovanih napora i akcija, uz korišćenje demokratskih alata, kako bi se uspostavili i implementirali zakoni i politike, u cilju stvaranja pravednog i ravnopravnog društva.“

„Javno zastupanje je aktivnost ili proces kroz koji se podržava rešavanje određenog problema.“

To je set ciljanih akcija kroz koje:

- **gradimo podršku** za rešavanje problema, „našu stvar“;
- **utičemo na druge** da je podrže; ili
- **pokušavamo da utičemo na promene u zakonima**, koji se tiču promene.“

„Proces uticanja na promene u ponašanjima i stavovima, politikama i praksama, koje se tiču određene teme/problema. To je dugoročni proces, koji obuhvata dosta različitih pristupa i metoda/alata, uključujući kampanje, lobiranje, podizanje svesti, mobilizaciju mase i druge.“

Međutim, svima je zajedničko to da se ovaj pojam odnosi na **usmereni, ciljani skup aktivnosti koji dovodi do promena** u ponašanjima i stavovima, politikama i praksama koje se tiču rešavanja nekog društvenog problema.

Neke od osobina javnog zagovaranja su:

- **podrazumeva postojanje problema zajedničkog većem broju ljudi** (isključuje lični interes)
- **zasnovana je na etičkim principima i društvenim vrednostima** (za razliku od nekih pokreta koji obuhvataju veliki broj ljudi, ali su u osnovi npr. destruktivni)
- **teži preraspodeli moći** i pomaže ljudima da uvide svoju moć u odnosu na donosioce odluka, a samim tim utiče na politike. U tom procesu mi nastojimo da im ukažemo da pored hijerarhijske moći, moći na osnovu pozicije, odnosno „**moći nad**“, postoji još nekoliko vrsta koje možda poseduju, a kojih nisu svesni (**moć sa** – moć brojnosti osoba koje imaju zajednički problem; **moć da** – znanja, iskustvo, veštine;

unutrašnja moć - samopouzdanje koje proizilazi iz informisanosti o pravima koja imamo i prethodne dve moći)

- **povezuje aktere na lokalnom i nacionalnom nivou**, relevantne i zainteresovane za neki problem (donosioce odluka, institucije, lokalnu zajednicu, ...)

U ovom procesu, često apelujemo na legitimnost, kredibilitet, transparentnost i odgovornost donosilaca odluka na različitim nivoima. Međutim, da bismo to mogli efikasnije činiti, trebalo bi da preispitamo ove karakteristike u organizacijama iz kojih dolazimo, tj. da damo odgovore na pitanja:

- **Da li imamo ljude koji nas podržavaju i „ovlašćuju“ nas da u njihovo ime zagovaramo? Da li zagovaramo za „ispravnu stvar“**
- **Da li imamo dovoljno znanja, veština, iskustva, primera dobre prakse, da li nas u društvu prepoznaju kao relevantne za određenu oblast, ...?**
- **Da li smo transparentni u organizacionom funkcionisanju i da li smo odgovorni prema ljudima koji rade u našoj organizaciji?**

Kao što je rečeno, u javnom zastupanju uvek težimo nekoj promeni. Najčešće se sve one mogu svrstati u jednu od tri grupe:

- **promena politika** – najčešće prva asocijacija, obuhvata promenu relevantnih dokumenata na lokalnom i/ili nacionalnom nivou (zakoni, podzakonska akta, odluke, akcioni planovi, pravilnici...);
- **promena u institucijama** – promena unutar aktera koji implementiraju politike – promena na nivou primene;
- **promena svesti građana** - osveščivanje o pravima, o posedovanju moći, „razbijanje predrasuda“...

U idealnoj situaciji promene bi se odvijale od treće spomenute ka prvoj, ali se na žalost u praksi najčešće dešava obrnuto. Međutim, iako se promena svesti najsporije postiže, na nju predstavnici civilnog društva najdirektnije mogu uticati, pa i treba da usmeravaju najveći broj zagovaračkih aktivnosti ka ovom tipu promena.

Kada zagovaramo za neku ciljnu grupu, poželjno je da to činimo **iz perspektive prava njenih pripadnika**. To znači da formlišemo našu ključnu poruku zagovaranja pozivajući se na prava, a ne na potrebe: npr. reći ćemo: „sve osobe, pa tako i osobe sa invaliditetom imaju pravo na zaposlenje“, a ne „osobe sa invaliditetom imaju potrebu da rade jer...“

Pre nego što pročitate kako su stručnjaci uporedili karakteristike ova dva pristupa, pokušajte da to učinite sami, tj. da uočite koje su njihove razlike (Vežba 1. u Vežbanci).



Prava su univerzalna za sve ljude, pa potencijalno mogu predstavljati sponu za zajedničko zagovaranje različitih ciljnih grupa, dok su **potrebe karakteristične za pojedine grupe**. Zato nas druge organizacije mogu smatrati konkurencijom i ne uvidevši zajedničke interese, zalagati se isključivo za potrebe grupa koje oni zastupaju (neredak primer kod organizacija koje rade sa/za osobe sa invaliditetom).

Kada zagovaramo za promene koje se tiču ostvarivanja prava, **neizostavno je da se zalažemo za neku strukturnu, sistemsku, obavezujuću promenu, promenu politike** (najčešće promenu zakonskih i drugih obavezujućih dokumenata). Ove promene se, najčešće realizuju na makro, odnosno, na nacionalnom nivou. Za zagovaranje za potrebe određene grupe, nije nužno da utičemo na sistem, već iste možemo zadovoljiti trenutno, na lokalnom nivou (npr. nekoliko poslodavaca u Užicu ćemo „ubediti“ da zaposle po 5 osoba sa intelektualnim teškoćama, ali ako ne postoji obavezujući akt, na tome cela priča može i da se završi i neki budući nezaposleni, u ostalim gradovima, možda neće dobiti istu priliku).

Pozicija prava je povoljnija i kada je u pitanju opredeljivanje finansijskih sredstava za stvaranje uslova za njihovo ostvarivanje. Donosioci odluka, kako na nacionalnom, tako i na lokalnom nivou, često će imati „razumevanja“ za sve probleme ciljne grupe koju zastupate, ali „na žalost“ neće moći da vam izađu u susret, jer nema novca, i finansijska je kriza. Međutim, kada je u pitanju zastupanje iz pozicije prava, ovi izgovori ne bi trebali da postoje. Tada vi ne „molite“ za milostinju, već zahtevate ispunjavanje zakonski zagwarantovanih uslova. Oni koji su u poziciji moći, tada su u obavezi da izvrše preraspodelu postojećih sredstava, kako bi izašli u susret, makar onim najugroženijim. Međutim, deo odgovornosti u ovom procesu je i na vama. Dobro bi bilo da u svom zagovaračkom timu imate barem jednog ekonomistu, a i da se i sami informišete o mogućnosti praćenja i uticanja na budžetske politike na lokalnom nivou. Na taj način ćete moći bolje da argumentujete svoju poziciju i pokažete kako je ulaganje u ono za šta se zalažete višestruko isplativo za zajednicu u kojoj živite i za društvo u celini.

Iz svega ovog proizilazi da zastupanje iz pozicije prava **osvećuje kod samih ljudi koje zastupamo da poseduju moć da utiču na donošenje odluka**, „izvlači“ ih iz pozicije ugroženosti. Navedeno povlači nužno i njihovo aktiviranje, kao i prihvatanje odgovornosti za vlastiti život, što predstavlja jedan od značajnih ciljeva svakog javnog zagovaranja.



13. 8 koraka u javnom zagovaranju

Kako bi naše javno zastupanje bilo što efektivnije u postizanju željenih promena, neophodno je da to bude dobro isplaniran, vođen i kontinuirano evaluiran proces. Iako se u literaturi nudi više različitih modela za struktuiranje aktivnosti zagovaranja, ovde ćemo predstaviti jedan, u kome se predlaže **8 sukcesivnih koraka**:

1. Definisanje problema
2. Definisanje ciljeva
3. Identifikovanje „meta“
4. Identifikovanje zainteresovanih strana
5. Mapiranje resursa
6. Definisanje strategije i kreiranje akcionog plana
7. Obezbeđivanje učešća ciljne grupe
8. Planiranje monitoringa i evaluacije

13.1. Definisanje problema

Veoma je važno, da na samom početku imate jasno shvatanje o tome koji specifični problem, odnosno njegovo rešenje, treba da bude tema vaše kampanje javnog zagovaranja. Iako je ovaj korak na izgled jednostavan, jer su „problemi na sve strane“, njegova težina jednim delom proizilazi upravo iz ove činjenice. Drugim rečima, biće vam teško da se opredelite za jednu „mrvicu“ iz mora onoga što bi trebalo da se reši, ali je važno da ovo učinite jer preopširan i preambiciozan problem je garancija za neuspeh javnog zagovaranja. Iz loše definisanog problema proizilaze nerealni, nedostižni, neuvremenjeni i preširoki ciljevi, koje je, samim tim nemoguće pratiti i evaluirati njihovo postignuće.

Da biste olakšali sebi proces određivanja prioriteta problema čijem rešavanju želite da pristupite, pokušajte da definišete set pitanja o tome čemu će dovesti rešenje problema: Da li će doprineti stvarnom napretku u životu velikog broja ljudi? Da li će dovesti do podele među ljudima u čije ime zagovaramo? Da li će pomoći ljudima da se aktiviraju i zalažu za svoja prava? Da li je preambiciozno očekivati je, s obzirom na resurse i nedostatke naše organizacije, kao i izazove konteksta u kome živimo?...

Kada se odlučimo za jedan od problema, preporučljivo je da ga još malo „izanaliziramo“ i specifikujemo. Kao što smo već napomenuli, kroz aktivnosti JZ možemo težiti promeni politika, njihove primene, odnosno, promeni svesti javnosti. Dakle, da bismo što jasnije razumeli prirodu problema, treba da ga sagledamo kroz prizmu ove tri oblasti. Pa tako, ako



smo uočili da deca sa smetnjama u razvoju, u velikom procentu nisu uključena u obrazovni sistem, trebalo bi da utvrdimo da li se to dešava zato što za to ne postoji relevantan zakonski okvir, da li ga se obrazovne ustanove pridržavaju, kao i da li odgovornost možda leži u neinformisanosti i/ili predrasudama samih roditelja i njihovog neposrednog okruženja.

Kada smo definisali šta sve postoji u svakom od ova tri segmenta, a u čemu je „jaz“ koji uzrokuje problem, lakše ćemo definisati ciljeve, kao i dominantnu strategiju našeg javnog zagovaranja.

13.2. Definisanje ciljeva

Opšti cilj(evi) javnog zagovaranja treba da definišu dugoročnu promenu kojoj težimo, ne moraju nužno biti neposredno merljivi, npr:

Doprinos stvaranju uslova da sva deca sa smetnjama u razvoju budu uključena u obrazovni sistem.

Međutim, za proces javnog zastupanja izuzetno je važno precizno definisati specifične ciljeve. U tome nam može pomoći naš „domaći“ akronim, koji je većini predstavnika organizacija civilnog društva već poznat:

S-pecifičan
M-erljiv
A-dostižan (achievable)
R-ealan
T-uvremenjen

Prethodno usitnjavanje problema, trebalo bi da nam je već pomoglo da specifično odredimo naš cilj (npr. želimo da utičemo na smanjenje predrasuda roditelja iz seoskih sredina, koje ih ometaju da upišu dete u školu).

Kada smo to uradili, neophodno je da postavimo pitanje: „Kako ćemo pratiti da li i u kojoj meri napredujemo u ostvarivanju cilja, kao i kako ćemo na kraju proceniti uspešnost našeg JZ? Ovo je moguće samo ako definišemo **indikatore**, tj. pokazatelje kojima ćemo meriti navedeno¹⁰. (u našem primeru to može biti broj roditelja kojima smo ukazali na njihovu obavezu da upišu dete u školu i senzibilisali ga da prihvati svoje dete bez predrasuda).

¹⁰ O indikatorima više u poglavlju Planiranje monitoringa i evaluacije



Zatim bi bilo dobro da proverimo koliko je naš cilj dostižan i realan. Iako se često ova dva pojma poistovećuju, dostižnost se u ovom kontekstu odnosi na sve ono što je „u principu“ i „teorijski izvodljivo“. Dakle, ako postavimo sebi cilj da promenimo svest roditelja koji nisu upisali decu u školi, to nam neće biti izvodljivo, jer postoji veliki broj faktora koji mogu uticati na svest roditelja i ne možemo nikako garantovati da će naš uticaj biti delotvoran. Sa druge strane, ako je cilj i dostižan, on ne mora nužno biti i realan, jer postoji mogućnost da ne posedujemo dovoljno resursa (ljudskih, finansijskih, vremena...) da ga ostvarimo (npr. da dopremo do svih roditelja koji imaju decu sa smetnjama u razvoju, a nisu ih uključili u obrazovanje).

Naravoučenije: Postavite sebi za cilj samo ono za šta možete da budete odgovorni i što je isključivo (ili pretežno) pod vašom kontrolom!

I, na kraju, ni jedan proces javnog zagovaranja ne traje večno, pa ciljeve treba postaviti tako da mogu biti ostvareni u nekom definisanom roku (najčešće su to kraći projektni ciklusi, u trajanju 1-2 godine).

Kako bi onda trebao da glasi jedan specifičan cilj u našem primeru sa obrazovanjem dece sa smetnjama u razvoju?

Evo jednog od mogućih rešenja:

Pružiti informacije za 40 roditelja dece sa smetnjama u razvoju, iz seoskih sredina grada N. koji nisu uključili svoje dete u obrazovni sistem, o pravu njihovog deteta na obrazovanje i obavezi da ih upišu u školu, u roku od 3 meseca.

13.3. Identifikovanje „meta“

Sa često ograničenim resursima koji su nam na raspolaganju za JZ, veoma je važno da se fokusiramo na pojedince, institucije ili grupe, čiji će uticaj najverovatnije dovesti do očekivane promene. Identifikovanje meta će nam pomoći da strateški planiramo i odaberemo najadekvatnije metode i aktivnosti JZ.

Najčešće ćemo želeti da utičemo na promene u stavovima i ponašanjima donosilaca odluka na lokalnom i/ili nacionalnom nivou (predsednici gradskih veća, opština, članovi ministarstava, Vladinih tela...), koji uspostavljaju politike, odnosno, na one koji ih realizuju (članovi institucija). Svi oni se jednim imenom nazivaju „**direktne mete**“, koje imaju **vidljivu**, „**legitimnu**“ moć. Kod analiziranja „meta“ jako je bitno dobro razumeti strukturu tela/institucija, odnosno hijerarhiju nadležnosti, ali i lične moći i uticaja osoba koje ih sačinjavaju, kao bi naše aktivnosti bile dobro „targetirane“ (npr. u nekim slučajevima, ako želimo da podstaknemo donošenje neke Odluke iz socijalne zaštite na gradskom nivou, nećemo prvo targetirati gradonačelnika, već operativnog člana gradskog veća koji se bavi pitanjima socijalne zaštite).



Međutim, kako se u ne malom broju slučajeva problem identifikuje u neinformisanosti, pasivnosti, „naučenoj bespomoćnosti“ i predrasudama samih ljudi „koji su u problemu“, pored donosilaca odluka, **i oni sami mogu biti direktne mete javnog zagovaranja**. Ove predrasude, ali i svi ostali stavovi, vrednosti, verovanja, sve ono što usvajamo obrazovanjem čini **skrivenu moć**, koju treba da uzmemo u obzir prilikom određivanja naših meta (npr. hipotetički, može postojati idealan zakonski okvir za uključivanje dece sa smetnjama u razvoj u škole, one mogu biti maksimalno asistivno prilagođene, ali ako je među roditeljima ukorenjeno mišljenje da su ova deca „božija kazna“, sve je uzalud). Dakle, naše aktivnosti mogu biti određene strategijom edukovanja, senzibilisanja i informisanja samih korisnika.

Indirektne mete JZ su svi oni pojedinci i/ili grupe koji mogu uticati na donosiocima odluka, odnosno na direktne mete. Oni mogu uključivati medije, širu javnost, itd.

Pokušajte da identifikujete direktne i indirektne mete vaših aktivnosti JZ, vodeći pri tom računa o potencijalnim kanalima komunikacije sa njima i uticaju na ostvarenje ciljeva.

13.4. Identifikovanje zainteresovanih strana

Sledeći korak u JZ je taj da ispitamo koji su to pojedinci, grupe, organizacije/institucije, potencijalni pomagači, odnosno, dodatni izvori različitih potrebnih resursa za ovaj proces, i čiji su interesi možda direktno u suprotnosti sa ciljevima i promenama kojima težimo. Dakle, potrebno je da uočimo ko su:

- **Oni koji nas podržavaju** – svi oni koji se zalažu za istu „stvar“ kao i mi, kojih se takođe direktno tiče rešavanje problema. Pri ovoj analizi treba razmotriti mogućnost ulaska u koaliciju sa organizacijama koje imaju slične ciljeve i dele vrednosti sa našom organizacijom. Međutim, tom prilikom pored dobrih strana (pristup aktuelnim informacijama, širenje baze podrške, veći legitimitet, nove šanse za finansiranje, pristup novim resursima, veći uticaj na donosioce odluka...) treba razmotriti i potencijalne izazove umrežavanja (teškoće oko koordinacije, definisanja zajedničkih naspram pojedinačnih ciljeva organizacija, nejednaka razvijenost, iskustvo i „reputacija“ članica, zapostavljanje osnovnih aktivnosti organizacija, „nadrastanje“ koalicije i sukob sa članicama, nesporazumi oko upravljanja/trošenja sredstava...)
- **Neutralni** - veliki broj ljudi koji još uvek nemaju stav po pitanju za koje se zalažete. Njihovo pridobijanje i motivisanje bi trebalo da bude deo naših aktivnosti (mogu se svrstati u indirektne mete), kako bismo povećali krug podrške, proširili opseg dostupnih resursa, ali i kako bismo prevenirali da isti postanu naši protivnici.



- **Protivnici** – pojedinci ili grupe koji se otvoreno protive rešenju problema za koje se zalažete kroz JZ. Njih je potrebno identifikovati kako bismo mogli da planiramo preventivne i reaktivne aktivnosti u situaciji da oni prouzrokuju prepreke i otpor prilikom realizovanja aktivnosti JZ. Pritom, pored otvorenih oponenta, treba imati u vidu i nosioce „nevidljive moći“. To su najčešće uticajni ljudi, koji svojim uticajem na privredne i ekonomske tokove, imaju, iako ne formalan, potencijalno veliki uticaj na donošenje odluka u politikama.

Pokušajte da identifikujete saveznike, protivnike i neutralne strane u vašem javnom zagovaranju.

13.5. Mapiranje resursa

Za uspešno zagovaranje neophodni su odgovarajući resursi:

- **Ljudski**
- **Finansijski**
- **Informacije**
- **Znanja, veštine**
- **Logistički**
- **Vremenski...**

Pre planiranja strategije i aktivnosti zagovaranja, potrebno je da budemo svesni kapaciteta i slabosti svoje organizacije, kao i potencijalnih dodatnih raspoloživih resursa u okruženju, kako bi naša strategija bila što realnija.

Koristite Strateški plan svoje organizacije u planiranju strategije JZ - koristite informacije o resursima koje ste tada izlistali.

13.6. Definisanje strategije i kreiranje akcionog plana

Sada, kada smo utvrdili svoje potencijale za JZ, potrebno je da definišemo strategiju kojom ćemo se voditi u tom procesu, kao i da izradimo konkretan plan aktivnosti.

Da bismo olakšali postupak izbora strategije možemo postaviti sebi pitanja: Koja strategija/e će potencijalno imati najveći uticaj na „mete“? Da li je potrebno pregovarati sa donosiocima odluka? Kakav će biti rezultat potencijalnog pritiska javnosti – otpor ili pozitivni ishod? Kakva reakcija se očekuje od medija: podrška, oponiranje ili nezainteresovanost?...



Neke od mogućih strategija JZ su:

- **Izgradnja kritične mase za promenu**

Ideja za promenu može doći od jedne osobe, ali da bi do promene došlo, neophodno je da ona objedini dosta pojedinaca, grupa, organizacija/institucija... Uloga zagovarača je da pomogne da ovi ljudi razumeju ideju, shvate njen značaj i uticaj na njihove živote i motiviše ih na angažovanje u njenom ostvarivanju.

- **Strategija kooperacije**

Zagovarači teže promeni kroz zajednički rad sa pojedincima/grupama/institucijama iz sva tri sektora. Posebno je korisno pružiti relevantne informacije donosiocima odluka i obezbediti im podršku u prikupljanju podataka, analizi stanja u ciljnoj grupi i ponuditi konkretna rešenja za kreiranje društvenih politika. Oni koji utiču na donošenje odluka (npr. narodni poslanici) često će rado prihvatiti ovakvu podršku (često iz nedostatka relevantnih informacija), osećaće vašu ideju kao svoju, koja doprinosi opštem dobru i podizanju njihovog ugleda u društvu i pridobićete ih kao aktivne saveznike za „vašu stvar“.

- **Strategija obrazovanja**

Kroz primenu ove strategije, koju često nazivamo „podizanje svesti“, pomažemo ljudima da shvate svoje unutrašnje potencijale i moć, pružajući im, pre svega informacije opravima koje imaju i načinima na koje mogu da ih ostvare. Menjamo njihovu percepciju sopstvenog položaja i, kako smo već ranije spomenuli od ugroženih i bespomoćnih, oni postaju samouvereni i aktivno odgovorni za sopstvenu egzistenciju. Pored ljudi u čije ime zagovaramo, edukativne strategije mogu biti usmerene i na donosiocima odluka, implementatore politika, kao i na najširu javnost.

- **Strategija ubeđivanja**

Zagovarači bi na prvom mestu trebalo da obezbede jake argumente za stavove koje zastupaju, zasnovane na činjenicama, dokazima, egzaktnim podacima iz istraživanja i logičkom zaključivanju. Sve ovo nam može pomoći da „ubedimo“ donosiocima odluka da nas podrže. Pri tome je neophodno da usavršimo sopstvene veštine komunikacije i pregovaranja. Jedan od pristupa pregovaranju razlikuje tri moguća modela:

- **Argument** - Kada suprotnu stranu pokušavamo da pridobijemo uz pomoć argumenta zasnovanih na zakonskoj regulativi, relevantnim istraživanjima...



- **Trampa** – Kada identifikujemo interese druge strane u pregovaranju i dajemo joj ponudu koja će zadovoljiti taj interes, a da pri tom i ta strana učini određeni ustupak (npr. obezbeđujemo deo finansiranja usluge, medijsku pokrivenost,
- **Moć** – Odmeravamo sopstvenu moć sa moći suprotne strane (npr. on ima legitimnu moć, a mi moć sa, moć da, unutrašnju moć...)

- **Pilot ili model programi**

Kada razvijamo određenu uslugu ili demonstriramo primenu potencijalnog društvenog mehanizma, pre nego što oni budu sistemski regulisani na nacionalnom nivou.

- **Strategija konfrontacije**

Ova opcija se pokazala kao najmanje efikasni vid strategije JZ. Prema tome, treba joj pribegavati samo ako ostale strategije ne daju rezultate. Postoje dva vida konfrontacije – nasilna i nenasilna. Nenasilna konfrontacija je prihvatljiv vid strategije, dok, ukoliko pređemo granicu u nasilnu strategiju, onda izlazimo iz okvira JZ.

Sada, kada ste utvrdili i dominantnu strategiju, možete pristupiti izradi akcionog plana, sa dobro definisanim aktivnostima uz pomoć kojih ćete težiti ostvarivanju zacrtanih ciljeva JZ. Akcioni plan definiše vremenski okvir za svaku aktivnost, i ukazuje na to ko je odgovoran za njenu implementaciju. Kako biste što adekvatnije definisali aktivnosti neophodno je da ponovo pregledate nalaze koraka koje ste prošli (definisanje problema, ciljeva, analizu meta, zainteresovanih strana i resursa).

Radi što boljeg praćenja, najbolje je da akcioni plan bude izrađen u formi logičkog okvira. Jedan primer ovakvog formata nalazi se u Vežbanci, pa možete pokušati na osnovu njega i da isplanirate svoje aktivnosti JZ.

13.7. Obezbeđivanje učešća ciljne grupe

Obezbeđivanje učešća ciljne grupe, poštovanje njihovog prava na participaciju u donošenju odluka koje se tiču njihovih života i njihovo osnaživanje i uviđanje sopstvene moći koji su preduslov participacije, su, kao što smo pomenuli ranije, važni ciljevi svakog JZ. Pored toga, razlog da se često zapitamo da li na adekvatan način i u dovoljnoj meri uključujemo pripadnike svoje ciljne grupe u planiranje aktivnosti JZ je i taj što nam oni mogu obezbediti najrelevantnije podatke o specifičnostima problematike, zajedno sa životnim, iskustvenim argumentima/primerima, ali i sa predlozima za njihovo rešavanje.



Dakle, predstavnici ciljne grupe bi trebalo da budu konsultovani u svim fazama JZ, a da biste ih motivisali na aktivno učešće, korisno je da im ukažete: da se rešenje problema tiče njih i njihovih porodica, da oni mogu da daju doprinos rešenju problema, kao i da će njihov doprinos i mišljenje biti ispoštovani i uvaženi.

13.8. Planiranje monitoringa i evaluacije

Pre nego što krenemo sa realizacijom plana JZ, neophodno je da isplaniramo kako ćemo meriti efekat/uticaj njegovih aktivnosti. Ovo je u najvećem broju slučajeva teže od merenja uticaja projekata koji se tiču razvoja neke konkretne usluge.

Uprkos tome, monitoring i evaluacija su neophodni, kako bismo utvrdili da li je naše JZ bilo uspešno ili ne. U ovoj fazi uočavamo važnost jasno i merljivo postavljenih ciljeva, što, ako smo dobro uradili, znatno pojednostavljuje planiranje ovog koraka.

Merenje uspešnosti aktivnosti u ostvarivanju ciljeva, tokom realizacije procesa (najčešće projekta) nazivamo monitoring, a kada merenje vršimo na kraju, onda obavljamo evaluaciju JZ.

Kao što smo pomenuli, da bismo realizovali monitoring i evaluaciju, potrebno je da definišemo indikatore. Prema sadržaju merenja postoje dve vrste indikatora:

- **indikatori promene** – mere uticaj našeg programa na rešenje problema, odnosno, na ostvarivanje oštrog cilja JZ.
- **indikatori procesa** – mere napredak realizacije naših aktivnosti i ostvarene rezultate, u odnosu na ono što je predviđeno planom JZ.

Kako je procena većih uticaja skup i komplikovan proces, koji zahteva obimna i dugotrajna istaživanja, preporučuje se da razvijete indikatore kojima ćete meriti napredovanje svojih aktivnosti, tj. indikatore procesa. Oni mogu biti kvantitativni (npr. broj ljudi koji su prošli obuku, medijska pokrivenost, broj komada podeljenog promotivnog materijala....) ili kvalitativni (npr. stavovi i znanje polaznika vaše edukacije, rezultati intervjuja, fokus grupa...).



14. Nešto o strateškoj komunikaciji u javnom zagovaranju

Strateška komunikacija je svaka planirana aktivnost komunikacije, kojom želimo da informišemo, **motiviramo, ubedimo i pokrenemo** na akciju publiku kojoj je namenjena.

Jedna od ključnih stvari koje moramo razmotriti prilikom kreiranja strateške komunikacije je **ko je publika kojoj se obraćamo** i u skladu sa tim treba da pokušamo da sagledamo problem iz njihove perspektive. Treba utvrditi **koji su to motivi na koje možemo da apelujemo, da bi oni podržali ideju za koju se zalažemo**.

Ključna stvar u ovom procesu je kreiranje efektivne poruke JZ. Ona treba da prikazuje kojim se društvenim problemom bavite, kao i koje je vaše predloženo rešenje.

14.1. Principi kreiranja poruke javnog zagovaranja

Postoji više principa kojima se možete rukovoditi prilikom definisanja poruke JZ. Neki od njih su:

1. **Upoznajte svoju publiku.** Utvrdite ko su potencijalne zainteresovane strane („mete“, saradnici, neutralni i protivnici - to smo učinili u 3. i 4. koraku planiranja JZ)
2. **Upoznajte društveni kontekst i specifičnost vremena u kome želite da emitujete poruku.** Mnogi sredinski faktori mogu uticati na efekat vaše poruke, pa je istina treba prilagoditi (npr. usvajanje bitnih zakonskih dokumenata, lokalni i nacionalni izbori, ekonomska kriza, vanredne situacije...). Na osnovu toga ćete odlučiti da li će Vaša poruka imati kritizerski, podržavajući ton, ili ćete je vezati za drugo slično pitanje koje već ima medijsku pažnju šire javnosti.
3. **Neka vaša poruka bude izrečena jednostavnim jezikom i kratka.** Potrudite se da vaše informacije razume i neko ko nije upućen u problematiku o kojoj govorite. Izbegavajte korišćenje žargona i stručnih izraza. Čak i neke sintagme kao što su „održivi razvoj“ i „civilno društvo“, možda nekim ljudima budu nejasni u svom značenju. Da biste proverili da li je poruka dovoljno jasna, možete se zapitati da li vašu poruku razume dete koje pohađa 5. razred osnovne škole.



4. **Koristite prave životne priče i citate.** U zavisnosti od prilike, trudite se da ubacite „ljudski momenat“ u svoju poruku. Političke debate se često svode na činjenice i rezultate analiza/istraživanja, koji uglavnom neće dopreti do većeg dela publike, pa čak ni do nekih donosilaca odluka. „Ljudski momenat“ ukazuje na realnost problema o kome govorimo. Citati i lične priče ljudi „oživljavaju“ problem na mnogo živopisniji način nego što to čine opšta objašnjenja.
5. **Budite kreativni u prikazivanju činjenica.** Koristite rezultate relevantnih istraživanja i pozivajte se na pouzdane izvore (npr. Republički zavod za statistiku, Institut za javno zdravlje...). Pored odabira relevantnih činjenica, vodite računa da ih prikazete efektno, u novom svetlu, tako da budu što razumljiviji i da što bolje doprinesu ostvarivanju vaših ciljeva JZ (npr. nije isto ako kažemo 70 od 140-oro dece sa smetnjama u razvoju školskog uzrasta iz grada N. ne ide u školu ili 50% dece iz N. ne ide u školu, ili svako drugo dete iz N nije uključeno u obrazovni sistem).
6. **Prilagodite poruku kanalu komunikacije.** Svaki medij ima sopstvene mogućnosti i ograničenja, te u skladu sa tim treba prilagoditi i formu i sadržaj poruke. Na primer, radio se oslanja na zvuk, pa bi prilikom izlaganja trebalo posebno obratiti pažnju da sadržaj bude jasan, da bude tačno izložen, sa dobrom dikcijom, a postoji i mogućnost upotrebe muzike i drugih zvukova radi uvećanja efekta poruke. Za televiziju je poželjno iskoristiti sve prednosti vizuelne prezentacije i redukovati tekst i govor. Kada su u pitanju javne akcije, poruka treba da obezbeđuje participaciju učesnika.
7. **Dozvolite publici da donese sopstveni zaključak.** Pružite osnovne informacije u poruci, ali dozvolite publici da razviju sopstveno razumevanje problematike. Previše opširnih objašnjenja mogu delovati nametljivo i dogmatski. Duža objašnjenja su korisna, kada ste već obezbedili pažnju publike.
8. **Pozovite publiku na akciju.** Potrebno je da publika iz vaše poruke jasno sazna šta konkretno ona može da uradi da bi podržala rešenje za koje se zalažete. Ponudite jednostavne instrukcije kao „pozovite broj savetovališta xxx-xxx“ ili „glasajte za bebe“.
9. **Predstavite moguće rešenje.** Objasnite svojoj publici za koje se konkretno rešenje problema zalažete. Koristite jednostavan jezik prilikom prezentovanja ovog objašnjenja.

14.2. Pet elemenata poruke

Kako bismo učinili svoju poruku što razumljivijom i efektnijom, potrebno je da u njenom kreiranju obratimo pažnju na to kako formiramo i bismo elemente koji je sačinjavaju. Neki autori predlažu model od 5 elemenata poruke:

- **Sadržaj** – Sadržaj je glavna ideja koju porukom želimo da prenesemo. Kada određujemo sadržaj poruke, bitno je da vodimo računa da on sadrži informacije o tome: Šta želimo da postignemo kroz JZ? Zašto želimo baš tu promenu da postignemo (sa prikazom pozitivnog ishoda ako se to desi i negativnih posledica, ako do promene ne dođe)? Kako predlažemo da se dođe do željene promene? I, koju konkretnu akciju očekujemo od publike?
- **Jezik** – Pri kreiranju poruke jako je važno da posvetimo pažnju odabiru konkretnih reči koje ćemo u istoj upotrebljavati. Pri tom je potrebno da proverimo: Da li su reči dovoljno jasne, ili se mogu različito tumačiti od strane različite publike? Da li je jezik prilagođen našoj ciljnoj publici (publikama)?
- **Format/medij** – Format, odnosno, medij je kanal komunikacije koji ćemo koristiti za prenošenje naše poruke. Bitno je da utvrdite uz pomoć kog formata će vaša poruka biti najubedljivija, tj. Ostaviti najveći utisak na publiku – da li je to: potpisivanje peticije, formalni i/ili neformalni sastanak licem-u-lice, formalna poseta delegacije, tv ili radijski spot, policy preporuke, apeli, saopštenja, konferencije za medije, javni skupovi/rasprave/okrugli stolovi, pamfleti/brošure/časopisi, internet prezentacije, poster/flajeri, medijski nastupi, članci u štampanim medijima... Uz izobilje mogućnosti, uvek je dobro izlistati što više njih, kako bi se odabrali najadekvatniji kanali strateške komunikacije.
- **Vreme i mesto** – Potrebno je utvrditi i kada i gde želite da plasirate vašu poruku. Kao što smo napomenuli, potrebno je da vodimo računa o trenutnom društvenom kontekstu kada želimo da emitujemo poruku, npr: Da li je u toku izborna kampanja, kada su donosioci odluka „osetljiviji“ na zahteve zajednice, nego obično? Da li postoje još neki događaji za koje možete vezati svoju poruku, da biste je učinili efektivnijom i privukli veću medijsku pažnju (npr. Međunarodni dan osoba sa invaliditetom) ?...
- **Izvor** – Izvor ili prenosilac poruke je osoba koja će preneti našu poruku. Poželjno je da odaberete izvor koji uživa kredibilitet kod vaše ciljane publike. Pored toga, uvek je dobro uključiti nekog od predstavnika populacije koju zastupate da prenese poruku (npr. na sastanku sa donosiocem odluka).



14.3. Poruka od jednog minuta

Verovatno su svi makar jednom iskusili situaciju u kojoj donosioci odluka imaju jako malo vremena i kratkotrajno drže pažnju u odnosu na ono što želite da im prenesete kao poruku/e. Zato je dobro da budete u stanju da prenesete svoju ključnu poruku, čak i ako imate na raspolaganju samo jedan minut.

Preporuka stručnjaka je da ova poruka sadrži:

- **Izjavu** – koji problem rešavamo
- **Dokaz** – na koje se argumente/podatke istraživanja oslanjamo
- **Primer** – koga se konkretno tiče problem
- **Poziv na akciju** – šta gledalac/slušalac/čitalac može da uradi po tom pitanju

Primer:

Teorija i praksa pokazuju i dokazuju da je za kvalitetno upravljanje i planiranje javnih sredstava neophodno učešće celokupne zajednice.

Pored tebe i mene u Srbiji živi gotovo 7.300.000 stanovnika koji svake godine izdvoje više od 120.000 dinara, kako bi pokrili rashode predviđene budžetom Republike Srbije.

Da li imate izgovor da trošenje svog novca prepustite drugima?

Da li pitanje potrošnje novca treba da bude pitanje koje postavlja samo opozicija ili samo organizacije civilnog društva ili samo pojedinci?

Mi želimo da verujemo da svako od nas snosi odgovornost za život koji živimo. Svako od nas živi u zajednici

Nemate izgovore ali imate odgovornost!

Informišite se i aktivno se uključite u planiranje trošenja novca svih nas!!!



UMESTO ZAKLJUČKA:

“Ako ne znate kuda idete, sigurno je da ćete završiti na nekom drugom mestu”

- Yogi Berra

Ovim mini priručnikom smo pokušali da, spojem teorijskih modela i njihove primene u kontekstu funkcionisanja savremenih organizacija civilnog društva u Srbiji, ukažemo na moguće načine za unapređenje njihovog organizacionog funkcionisanja. Oblasti Strateško planiranje i Javno zagovaranje su se izdvojile kao ključne u odnosu na samu prirodu aktivnosti OCD, a opet i kao nedovoljno razvijene i operacionalizovane u njihovom radu.

Uobličeni su i prikazani segmenti navedene teorijsko-empirijske građe, za koje smo smatrali da vam mogu najdirektnije pomoći u donošenju konkretnih odluka u realizaciji ova dva procesa.

Sada vam preostaje “samo” da se bacite na posao!

Srećno i uspešno planiranje i zagovaranje!

“Nikada se nemojte plašiti da podignete svoj glas u ime poštenja, istine i saosećanja, protiv nepravde, laži i pohlepe. Ako bi ljudi širom sveta to učinili, to bi promenilo svet.”

- William Faulkner ¹¹

¹¹ američki pisac i dobitnik Nobelove nagrade za književnost 1949. godine



Literatura:

1. Ador, R.M. (2005): Doing health policy advocacy at the local level, MSH/LEAD Project, Philippines
2. Bradić, S. i Alić, D. (2001): Javno zagovaranje, BOSPO, Tuzla, BiH
3. Volz, A. (2009): Advocacy strategies training manual, Defence for children international, Switzerland
4. Group of authors (2006): Advocacy campaign manual, Women's Campaign International, <http://www.womenscampaigninternational.org/wp-content/uploads-wci/2008/11/wci-advocacy-manual-for-entrepreneurs-2006.pdf>
5. Group of authors (2007): Introduction to Project Management; Project Management for Development Organizations, <http://www.pm4dev.com/>
6. Group of authors (2007): The Project Manager Processes, Project Management for Development Organizations, <http://www.pm4dev.com/>
7. Group of authors (2009): Advocacy manual, International reading association
8. Group of authors, Advocacy manual, SAMPARK, http://www.sasanet.org/curriculum_final/downloads/CA/Working%20Papers%20&%20Case%20Studies/WP2%20-%20Advocacy_Manual.pdf
9. Group of authors (2008): Advocacy training guide, Family care international, http://www.familycareintl.org/UserFiles/File/Anglo_TrainingGuide_June2008.pdf
10. Đuričin, D. (1996): Upravljanje pomoću projekata; Ekonomski institut, Beograd
11. Jovanović-Božinov, M. i Langović A. (2001): Strategijski menadžment; Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
12. Kostolanji, I. (1997): Pisanje predloga Projekata, Univerzitet Džons Hopkins Univerzitet, na srpskom priredio CRNPS
13. Levi-Jakšić, M. (2000): Menadžment operacija; Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
14. Rabin, J. and Marcia B. Steinhauer (1988); Handbook on Human Services Administration; CRC Press, Midletown, USA
15. Riggio, R. E., Sarah Smith Orr, Jack Shakely; Improving leadership in nonprofit organizations; Kravis Leadership Institute, John Wiley & Sons; USA
16. Subedi, N. R. (2008): Advocacy strategies and approaches, International Centre for Integrated Mountain Development
17. Tadros, N. (2007): Javno zagovaranje moć ljudi i aktivno sudelovanje, People's advocacy
18. Terek, M. (1997): Strateško planiranje; Univerzitet Džons Hopkins Univerzitet, na srpskom priredio CRNPS
19. Todorović, J, Đuričin D. i Janošević, S. (2000): Strategijski menadžment – treće izmenjeno izdanje; Institut za tržišna istraživanja, Beograd
20. Futter, V., Judith A. Cion and George W. Overton (2002): Nonprofit governance and management; American Society of Corporate Secretaries, American Bar Association - Section of Business Law
21. Hardina, D., Jane Middleton, Salvatore Montana, Ph.D. and Roger A. Simpson, Ph.D; (2007): An empowering approach to managing social service organizations; Springer Publishing Company, New York, USA
22. Duncan Haughey, PMP, Delphi Tehnique a Step-by- Step Guide, www.projectsmart.co.uk

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

061.2:005.21(497.11)(035)
061.2:32.019.5(035)

CATAPIT, Vlade, 1979-
Instant vodič kroz osnove kreiranja
strateškog plana i javnog zagovaranja u
organizaciji civilnog društva / Vlade
Satarić, Marija Randić. - Beograd : Udruženje
građana "Snaga prijateljstva" - Amity, 2012
(Beograd : Hektor print). - 50 str. : ilustr.
; 24 cm

Tiraž 1.000.

ISBN 978-86-89147-00-1
1. Ранђић, Марија, 1982- [аутор]
а) Невладине организације - Стратешко
планирање - Србија - Приручници б)
Невладине организације - Јавно заступање
COBISS.SR-ID 190469644



Udruženje građana
„Snaga prijateljstva“ – Amity
Španskih boraca 4,
11070 Novi Beograd
011/ 2131 - 261
011/ 2140 - 554