

Evropska unija



Delegacija Evropske komisije

Gradanske
inicijative



KAKO DA USPESNO JAVNO ZAGOVARATE? STUP

Priručnik za organizacije civilnog društva u Srbiji

Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Građanskih inicijativa,
i ni na koji način ne odražava gledište EU.

SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	5
ZAŠTO JE VAŽNO?.....	7
DRUŠTVENA PRAVDA, POTREBE I PRAVA.....	11
ŠTA JE JAVNO ZASTUPANJE (ADVOCACY)?	15
AKTERI I AKTIVNOSTI U JAVNOM ZASTUPANJU.....	21
JAVNO ZASTUPANJE I BLISKI KONCEPTI	25
DINAMIKA PROCESA JAVNOG ZASTUPANJA.....	27
UČEŠĆE GRAĐANA U PROCESIMA KREIRANJA POLITIKA.....	31
MEHANIZMI UČEŠĆA GRAĐANA U REPUBLICI SRBIJI	35
Vlada Republike Srbije.....	35
Narodna skupština Republike Srbije	37
Lokalna samouprava.....	39
Načini neposrednog učešća građana	42
STRATEGIJA JAVNOG ZASTUPANJA	45
KORACI U PROCESU PLANIRANJA JAVNOG ZASTUPANJA	47
I - PROBLEM/TEMA JAVNOG ZASTUPANJA.....	51
II - CILJ I ZADACI.....	57
III - CILJANA PUBLIKA	61
IV - RAZVIJANJE PORUKE	71
V - KANALI KOMUNIKACIJE	77
VI - IZGRADNJA PODRŠKE.....	97
VII - PRIKUPLJANJE SREDSTAVA	107
VIII - KAKO NAPRAVITI PLAN PRIMENE JAVNOG ZASTUPANJA	111
Literatura:	114

PREDGOVOR

Pred vama je priručnik o javnom zastupanju koji je nastao kao deo jednogodišnjeg projekta “**Jačanje kapaciteta organizacija civilnog društva za učestvovanje u oblikovanju, sprovođenju i praćenju javnih politika**”. Ovaj projekat su **Građanske inicijative** započele u decembru 2008.godine u saradnji sa **Evropskim centrom za neprofitno pravo iz Budimpešte – ECNL**, a uz finansijsku podršku **Evropske unije**. Cilj ovog projekta je da doprinese povećanom učešću organizacija civilnog društva (OCD) koje zastupaju interese nedovoljno zastupljenih grupa u oblikovanju, sprovođenju i praćenju javnih politika, pogotovo onih koje imaju uticaja na status ovih grupa. U skladu sa tim, sprovedene su raznovrsne aktivnosti da bi se omogućilo ovim OCD efikasnije javno zastupanje u procesima javne politike i stvorilo povoljnije okruženje za učešće građana/ki u procesima donošenja javnih odluka. Ove aktivnosti su uključivale: izradu mape potreba OCD nedovoljno zastupljenih grupa, četiri trodnevna seminarra o javnom zastupanju dizajnirana na osnovu utvrđenih potreba, štampanje brošure i održavanje konferencije o učešću građana u procesima javnih politika, izradu preporuka za razvoj mehanizama za učešće građana u procesima javnih politika predstavljenih na okruglom stolu i dostavljenih svim relevantnim donosiocima odluka, kao i izradu Strategije javnog zastupanja OCD u oblasti oblikovanja, sprovođenja i praćenja javnih politika (više o projektu na sajtu Građanskih inicijativa, www.gradjanske.org).

Građanske inicijative su do sada učestvovala u izradi dva priručnika o javnom zastupanju. Jedan se odnosio na poboljšanje položaja OCD u lokalnoj zajednici (2006), a drugi na zastupanje prava manjina u Jugoistočnoj Evropi (u sklopu regionalnog DIANET programa, 2007). Ovaj priručnik se razlikuje od prethodnih jer je fokusiran na javno zastupanje OCD nedovoljno zastupljenih grupa. Takođe, iako javno zastupanje, u širem smislu, treba da omogući građanima/građankama i interesnim grupama da u javnosti i pred organima vlasti artikulišu i brane kako opšte, tako i svoje partikularne interese u pro-

cesu izrade i primene javnih politika, ovaj priručnik će se **prvenstveno baviti javnim zastupanjem u kontekstu ostvarivanja socijalne pravde, odnosno opšteg interesa.**

Iskustvo nas je naučilo da oni koji žele da utiču na društvena zbivanja treba da nauče što više o isprobanim metodama zastupanja/zagovaranja kako bi omogućili građanima/građankama i interesnim grupama da u javnosti i pred organima vlasti artikulišu i brane opšte interese u procesu izrade i primene javnih politika. Razvoj veština javnog zastupanja zahteva vreme i trud, znanje i kompetenciju, a ponekad i hrabrost da se stane pred predstavnike vlasti, velike grupe ljudi ili medije. Postoji čitav spektar tehnika koje mogu biti od pomoći u razvijanju kapaciteta za javno zastupanje tema od opšteg ili partikularnog interesa. Zato je zadatak ovog priručnika da što bolje objasni pojam javnog zastupanja i da pomogne ljudima da postanu uspešni zastupnici. Pored izdanja na srpskom jeziku, priručnik je preveden i na albanski, mađarski i romski jezik. Sva izdanja su dostupna na sajtu Građanskih inicijativa.

Zahvaljujemo se Radojki Pavlović, koordinatorica Romskog Balkanskog programa u Građanskim inicijativama i trenerica Tima TRI i Jovanki Čorović, trenerica Tima TRI, koje su pripremile tekst Priručnika, baziran na dosadašnjim izdanjima Građanskih inicijativa, dostupnoj literaturi, iskustvima sa obuke kao i iz neposrednog rada sa nedovoljno zastupljenim grupama. Posebna zahvalnost dr Draganu Goluboviću, ECNL, Budimpešta, na stručnom doprinosu izradi priručnika, posebno u razjašnjenju definicija i pojmova javnog zastupanja i lobiranja. Dubravka Velat i dr Ivana Gliksmann su zaslužne za uspešnu realizaciju celog projekta čiji je deo i ovaj priručnik, pa im se ovom prilikom zahvaljujemo na posvećenosti.

Miljenko Dereta,
Građanske inicijative, Beograd

Nilda Bullain,
Evropski centar za neprofitno pravo,
Budimpešta

Beograd, novembar 2009.

ZAŠTO JE VAŽNO?

Čitavu deceniju nakon sukoba pri raspadu bivše Jugoslavije, Srbija je još uvek zemlja velikih kontrasta, usporenih demokratskih reformi, bez usaglašenih nacionalnih prioriteta i sa, još uvek, nedovoljno profilisanom političkom scenom. Pored socio-ekonomskog raslojavanja u tranziciji, prisutni su i drugi društveni rascepi, vidljivi u odnosima centar-periferija, zatim istorijsko-etnički, kao i oni između nacionalističke i građanske političke orijentacije. Tokom procesa tranzicije i privatizacije izvršena je nova preraspodela društvene moći koja je danas skoncentrisana u uskim krugovima političkih stranaka i tajkuna. Rešavajući brojne probleme postkonfliktnog društva, izvršna i zakonodavna vlast je zanemarila svoju odgovornost prema građanima, te je važna pitanja najčešće rešavala daleko od očiju javnosti, a često i izvan institucija sistema. Iako su vidljivi značajni pozitivni pomaci, sukobi različitih stranačkih interesa konstantno ometaju pojedinačne i kolektivne napore građana za ostvarivanjem pozicije aktivnog političkog subjekta.

Sa druge strane, usled nedostatka političke kulture, iskustva i znanja, većina građana i građanki ostaje pasivna i aktivira se samo u izbornim procesima, često bazirajući svoju odluku na „principu izbora manjeg zla“. Slobodni izbori i posredno učešće građana preko izabranih predstavnika vlasti više nisu dovoljni za ostvarenje demokratije i vladavine prava. Jačanje participativne demokratije leži u jačanju uticaja civilnog sektora na javni i politički prostor, u afirmisanju i razvijanju prakse direktnog učešća u procesima odlučivanja putem konsultacija, javnih rasprava, građanskih inicijativa, javnog zastupanja, kampanja i referenduma. Participativna demokratija se ostvaruje i učešćem u radu vladinih i parlamentarnih tela, pod uslovom da postoje dobre procedure i mehanizmi kao što su: jasno definisane pozicije odgovornosti (moći), precizna ovlašćenja svakog strukturnog tela, način izbora predstavnika civilnog društva u tim telima, utvrđena pravila odlučivanja, pravila usaglašavanje razlika u stavovima i mišljenjima, transparentnost, dostupnost svih informacija i otvoreni kanali komunikacije.

Najčešći problemi na koje nailaze organizacije civilnog društva prilikom aktivnog uključivanja u zakonodavni proces su: nepostojanje pravovremene informacije o pripremi i izradi zakona; neblagovremeno objavljivanje nacрта zakona; retke kvalitetne javne rasprave o predlozima i bez utvrđenih kriterijuma za njihovo sprovođenje; postojanje minimalnog pravnog okvira za saradnju; donošenje velikog broja zakona po hitnom postupku; svodenje uloge parlamenata na glasačku mašinu; nepouzdanost i izostanak informacija o konačnom sadržaju zakona koji ide na usvajanje. I posle donošenja zakona nastaje čitav niz teškoća u njihovoj primeni zbog sporog donošenja podzakonskih akata ili neusaglašenosti sa ostalim zakonima ili sa Ustavom. Tako je iskorak u pravcu ostvarivanja uređenog i pravednijeg društva najčešće formalan, dok se u svakodnevnom životu malo šta menja. Najteže posledice ovako sporog razvoja trpe pripadnici socijalno isključenih grupa kao što su: žene, deca, Romi, mladi, stari, osobe sa invaliditetom... Većinska zajednica i donosioci odluka zanemaruju interese ovih grupa, a one same nemaju dovoljno uticaja i/ili kapaciteta da ih nametnu.

O položaju socijalno isključenih grupa u Srbiji se obično govori tek kada se reaguje na neke vanredne događaje ili pod pritiskom međunarodne zajednice i najčešće se svodi na traženje „rešenja u datoj situaciji“. Mada pravni okvir garantuje individualna i kolektivna prava jednaka za sve, u praksi se njihovo ostvarivanje najčešće deformiše. Jedini funkcionalan kanal za iskazivanje interesa nedovoljno zastupljenih grupa u Srbiji je civilni sektor, ali i tu postoje teškoće koje smanjuju mogućnost kvalitetne participacije i pokretanje inicijativa iz same baze. Uočene prepreke na strani organizacija civilnog društva (OCD) su: ograničeni ljudski i materijalni resursi za kvalitetno učešće u procesu izrade zakona i javnih politika; nedovoljna razvijenost mreža i platformi koje bi se sistemski bavile zastupanjem kod nosilaca javnih politika; deo organizacija ne prepoznaje potrebu za saradnjom sa državnim institucijama; nerazumevanje značaja zakona i drugih instrumenata javnih politika za regulisanje pitanja koja su značajna za delovanje civilnog društva.

Sa druge strane, međunarodna zajednica i donatori kojima su marginalizovane grupe u fokusu, izdvajaju dosta sredstava za poboljšanje njihovog položaja, ali brojne analize pokazuju da su ostvareni rezultati daleko skromniji od očekivanja. Višegodišnja politika izbegavanje principa „pozitivne diskriminacije (afirmativne akcije)“ u mnogim slučajevima je samo povećalo nejednakost. Naime, princip jednakih mogućnosti ne može se uspešno primenjivati na grupe koje su u startu neravnopravne (nejednake). Osim toga, na terenu se najčešće sreće pristup delovanje ZA, a ne SA pripadnicima marginalizovanih grupa, pa autentični glas značajnog dela građana i građanki Srbije ostaje nečujan, ili je u najboljem slučaju artikulisan interesima onih koji imaju više društvene moći.

DRUŠTVENA PRAVDA, POTREBE I PRAVA

Pravednost kao načelo organizacije društvenih odnosa se ogleda u sposobnosti zajednice da omogući dobrobit za sve svoje članove, svodeći ekonomske razlike i društvenu polarizaciju na najmanju moguću meru. Ona se podudara sa pravednošću zakona koje država donosi, ali je i nadilazi jer je usmerena na uspostavljanje poretka u kome aktivno učestvuju svi društveni akteri. Ona se tiče odnosa izabраниh političkih predstavnika i građana prema opštem dobru, bilo u njihovim obavezama ili u njihovim pravima. Traženje i stvaranje promena unutar nekog društva nije samo uslov njegovog daljeg napretka već i njegovog opstanka.

Pravednije društvo podrazumeva da interesi marginalizovanih grupa, kao što su ljudi sa slabijom ekonomskom moći i još slabijim političkim uticajem, budu ravnopravnije tretirani i zastupani u svim aspektima zajedničkog života. Decenijama je u ovoj oblasti preovladavao **pristup zasnovan na potrebama**, što je podrazumevalo promociju dobročinstva i uspostavljanje dijaloga između “pomagača” i socijalno isključenih grupa, ali je zanemarivanje političke dimenzije i odgovornosti države usporilo proces uspostavljanja društvene pravde. Uočeni nedostaci ovog pristupa su:

- očuvanje slike socijalno isključenih kao *primalaca pomoći* od dobronamernih ljudi;
- odsustvo obaveze političkih krugova i drugih uticajnih aktera prema marginalizovanim grupama jer se rešavanje problema zasnivalo na mentalitetu “*hajde da pomognemo onima kojima pomoć treba kada god to možemo*”;
- dobronamerni pojedinci i vlade su zadovoljavali potrebe ljudi u nepovoljnom položaju *samo kada su imali raspoloživa sredstva*;
- intervencije su najvećim delom bile *na mikro nivou*;
- izazivalo je frustracije jer je *odvraćalo ljude od učešća u višim krugovima kreiranja politike*.

Nakon pola veka insistiranja država u razvoju, Ujedinjene Nacije su 4. decembra 1986. prošire krug ljudskih prava usvajanjem **Deklaracije o pravu na razvoj (Rezolucija 41/128)**. Pravo na razvoj je postavljeno kao skup ljudskih prava koja moraju biti zadovoljena. Za njega važe principi koji se odnose na ukupni set ljudskih prava, a koji ih razlikuju od ostalih prava, kao što su stečena prava (građanska i ugovorna prava). Ti principi su:

Univerzalnost – Sva ljudska bića se rađaju slobodna i jednaka u dostojanstvu i pravima;

Nediskriminacija i jednakost – Sva prava i slobode proglašena u ovoj Deklaraciji pripadaju svima, bez razlika u pogledu rase, boje, pola, jezika, veroispovesti, političkog ili drugog mišljenja;

Nedeljivost – Ni jedno pravo nije važnije od drugog. Postavljanje prioriteta ne znači odricanje od drugih prava;

Međusobna zavisnost i povezanost – Sva ljudska prava su međusobno povezana, zavise jedna od drugih i utiču jedna na druge. Pravo na obrazovanje utiče na pravo na rad, a pravo na rad utiče na pravo na dobro zdravlje i obrnuto;

Učešće – Svako ima pravo da u potpunosti slobodno doprinosi, učestvuje i uživa u političkom, ekonomskom, socijalnom i kulturnom razvoju svoje zajednice;

Vladavina prava – Prava moraju biti zaštićena jakim zakonodavnim okvirom i nezavisnim sudskim sistemom, čime se obezbeđuje pravičnost zakona i jednaka primena na svima;

Odgovornost – Svi ljudi imaju prava i nazivaju se *nosiocima prava*. Oni koji su obavezni da donesu i obezbede ova prava se nazivaju *nosioci dužnosti*. Najčešći nosioci dužnosti su države i one su odgovorne za zaštitu ljudskih prava i pristup tim pravima. Odgovornost se sprovodi tako što država kao glavni nosilac dužnosti:

- prihvata odgovornost za uticaj koji ima na živote ljudi,

- saraduje tako što pruža informacije, preduzima transparentne poslove i sluša stanovišta ljudi,
- aktivno reaguje na stanovišta

Postavljanje prava na razvoj u okvir ljudskih prava je bilo osnov i zamajac za razvoj pristupa **zasnovanog na pravima** u zastupanju tema koje se tiču socijalne pravde. Time je postavljen novi okvir u kome centralno mesto imaju principi *učešća* i *odgovornosti*. To je za sve koji su uključeni u pružanje razvojne pomoći značilo da je njihovo bavljenje politikom ustanovljeno kao legitiman oblik delatnosti. Uspostavljanjem ovog pristupa su i same zajednice marginalizovanih ljudi počele da sagledavaju svoje probleme kao neispunjena prava, odnosno, potrebe su se pretvorile u prava. Važno je istaći da nas pristup zasnovan na potrebama navodi da se bavimo određenim grupama ljudi i usmerava na razmišljanje o izolovanim slučajevima, dok pristup zasnovan na pravima počinje sa univerzalno priznatim pravima i dovodi nas do zajednica koje ne uživaju ova prava.

Sa stanovišta Deklaracije i principa sve izgleda jasno, razumljivo i logično, ali u realnom životu nije lako uspostaviti sisteme koji će obezbediti jednaka prava za sve i uspostaviti društvenu pravdu.

Primer za razmišljanje:

Nastavnica je donela čokoladnu tortu na čas i rekla učenicima - "*Hajde da je pravedno podelimo. Kako mislite da bi bilo najpravednije?*" Evo koje je predloge dobila:

- Pa to je jednostavno. Prisutno je nas desetero, što znači svakome po jedna desetina torte.
- Ali među nama je četvoro onih koji su za vreme odmora ručali. Mislim da nas šestoro, koji nismo ručali, treba da dobijemo više od njih, jer smo više gladni.
- Ne, baš obrnuto. Mi smo ručali i zato bi nam mnogo više prijao dezert nego vama.
- Mislim da nas petorica muškaraca treba da dobijemo više, jer ne znamo da pravimo tortu, a devojke znaju. Jedinu način da je pojedemo je ako nam neko da.
- Nije uopšte fer da nas desetero delimo jer jedan danas nije došao u školu. Treba i za njega da ostavimo parče.

- Ja sam alergičan na čokoladu i nije fer da vi nešto dobijete, a ja ništa.
- Ne treba ništa unapred da delimo. Dajte svakome po kašičicu, pa koliko ko uspe da za-grabi.
- Najbolje bi bilo da izvučemo iz šešira jedno ime. Koga izvučemo, dobija tortu.
- Najbolje bi bilo da se glasa - ko dobije najviše glasova, dobije i tortu.

Svaki od ovih predloga je "pravedan". Prvi daje podjednako parče svima koji su prisutni. Drugi i treći pokušavaju da ujednače trenutnu raspodelu sa prethodnim raspodelama, kao i da ujednače korisnost od parčeta torte. Četvrti kaže da treba pomoći onima koji su nesposobni, a peti da nije fer da samo prisutni dele tortu. Šesti traži nadoknadu jer nije u mogućnosti da učestvuje u raspodeli. Sedmi se zalaže za princip podjednakih startnih pozicija. Osmi se zalaže za statistički, a deveti za demokratski način raspodele. Svaki od ovih predloga je na svoj način pravedan. A, kada su ljudi suprotstavljeni, a svi su u pravu, onda nešto sa samim konceptom ne valja.

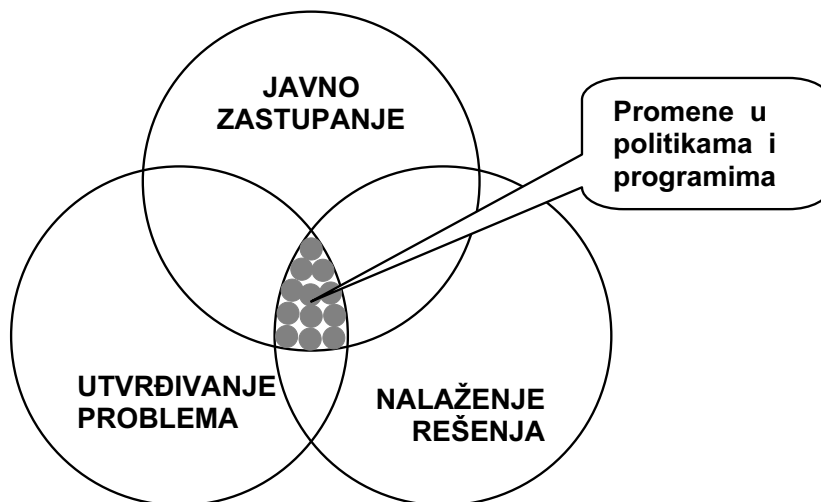
ŠTA JE JAVNO ZASTUPANJE¹ (ADVOCACY)?

Mnoge neformalne i formalno organizovane grupe građana rade na poboljšanju kvaliteta života u zajednici u kojoj žive, zastupaju interese javnosti i stvaraju trajne društvene promene, bez obzira da li je cilj poboljšanje životnih uslova za ljude s niskim primanjima, sprečavanje zagađenja okoline, stvaranje jednakih mogućnosti za žene, izgradnja boljeg školskog sistema ili davanje reči obespravljenim grupama u društvu. Nezavisno od toga da li želimo da menjamo odredbe zakona koji (ne) tretira određene društvene probleme, ili da uzmemo učešća u stvaranju urbanističkog i prostornog plana za uređenje životne okoline, ili pak nastojimo da promenimo školski plan i program, znanja i veštine iz oblasti javnog zastupanje nam pomažu da ostvarimo svoje ciljeve kroz efikasno uključivanje u procese odlučivanja na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou.

Pretežno korišćeni termini za javno zastupanje se razlikuju od zemlje do zemlje, čak i kad dve zemlje koriste isti jezik. U Meksiku se može se čuti izraz **defensa pública**, dok se u susednoj Gvatemali koristiti termin **incidencia**. U nekim jezicima postoji nedoumica između reči **abogacía** (španski) i **advocacia** (portugalski). U zemljama romanskih jezika naglašavaju da je termin, koji se na engleskom jeziku piše **advocacy**, suviše blisko vezan sa advokatima i pravnom odbranom. Sve ove reči dele zajednički koren - **voc** ili **vox**, što znači **glas**. U tom kontekstu, **ad-voc-acy** znači **davati glas** grupi ili stanovništvu koje je tradicionalno bez glasa. Iz ovoga proizlazi da "zastupati" znači govoriti u nečije ime kako bi se prevazišli zajednički i opšti društveni problemi.

Istraživanja pokazuju da su neophodne **tri stvari** da bi se promenila politika, stavovi i programi: **prepoznavanje problema**, **pronalaženje rešenja** i **javno zastupanje**. Dok se definisanje problema i istraživanje mogućih rešenja već dugo koriste za promovisanje promena, potreba za sistematskim akcijama javnog zastupanja bila je zanemarivana. Sledeći dijagram pokazuje da je proces javnog zastupanja ključan za stvaranje promena u politikama i programima.

¹ Podjednako se koristi i termin „javno zagovaranje“



Iz ovoga se može izvući jedna od **DEFINICIJA** zastupanja:

“Javno zastupanje je društveni proces čija je svrha postizanje društvenih promena. Ono počinje od male grupe ljudi koji dele zabrinutosti oko određenog problema i spremni su posvetiti vreme, svoju stručnost i raspoložive resurse da bi došli do željene promene. Sastoji se od niza aktivnosti koje se preduzimaju sa ciljem menjanja politike, prakse i stavova. Ove promene se mogu odnositi na zakonodavstvo, državnu strategiju ili čak direktno i na vas. “

Sledi još nekoliko primera:

The Arias Foundation/Costa Rica:

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

CEDPA/Cairo:

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

Advocates for Youth:

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

InterAction/Women’s Advocacy Workshop materials

”Javno zastupanje se sastoji od različitih strategija koje imaju za cilj uticaj na donosioca odluka na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou, a posebno:

- Ko odlučuje – izbori, postavljanje i izbor donosioca odluka, sudija, ministara, savetnika, direktora, administrativnog osoblja, itd.*
- Šta se odlučuje – politike, zakoni, nacionalni prioriteti, usluge, programi, institucije, budžeti.*
- Kako se odlučuje – pristup građana informacijama i samom procesu, obim konsultacija, polaganje računa i pristupačnost donosioca odluka građanima i drugim zainteresovanim grupama*

Nader Tadros, osnivač organizacije People’s Advocacy:

”Aktivnost zasnovana na ljudima i vođena od strane ljudi. Javno zagovaranje je u vezi sa ljudima. Ono pomaže ljudima da uvide svoju moć i da je koriste kako bi uspešno učestvovali u donošenju i oblikovanju javnih odluka. Bavljenje javnim zagovaranjem samo korišćenjem elite da govori u ime ljudi u nepovoljnom položaju i marginalizovanih, bez obzira koliko dobre bile namere ove elite, rezultira u tome da se marginalizovani i ljudi u nepovoljnom položaju osećaju kao da imaju još manja prava, kao i da još više zavise od drugih pri potraživanju svojih prava. Jako i snažno angažovanje građana/građanki, pogo-

tovo onih u nepovoljnom položaju i marginalizovanih, ima za cilj da pokaže da je javno zagovaranje način da se pomogne ljudima da uvide svoju moć i daju delotvoran doprinos u procesima donošenja odluka. U svom našem bavljenju javnim zagovaranjem, mi treba da procenimo koliko svaka aktivnost i faza mogu da unaprede (ili unazade) osećaj moći naroda i njihovu sposobnost da utiču na javni poredak.“

Učesnici međuetničkog programa GI:

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

Golubović dr Dragan u svojoj knjizi **ZAGOVARANJE I LOBIRANJE U PARLAMENTU I ORGANIMA IZVRŠNE VLASTI: UPOREDNA ISKUSTVA I PREPORUKE ZA SRBIJU**, Izdavač: Program Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP), 2009. godina, naglašava razliku između javnog zastupanja (zagovaranja) i lobiranja: „Pod *neformalnim lobiranjem* podrazumevaju se tzv. građanske inicijative (*grassroot initiatives*) i različiti oblici učešća pojedinaca i interesnih grupa u javnom životu (na primer članci u štampi, saopštenja i drugi pisani materijali, učešće u televizijskim emisijama, okrugli stolovi, konferencije, javna okupljanja, itd), čiji je cilj da se formiranjem mišljenja javnosti utiče na odluke predstavnika vlasti. Neformalno lobiranje zapravo je sinonim za *javno zagovaranje (public advocacy)*. Javno zagovaranje *per se* nije predmet posebne regulative, već je zbog izuzetnog značaja koje ima u demokratskom društvu inkorporirano u korpus osnovnih ljudskih prava, posebno slobode govora, prava na peticiju organima vlasti, prava na udruživanje, i prava na javno okupljanje. Međutim, *pojedini* (posebno noviji) *oblici* javnog zagovaranja (učešće građana i interesnih grupa u zakonodavnom postupku, *na primer*) mogu biti predmet posebne regulative.

Dakle, manje je važno koje ćemo definicije koristiti, mnogo je važnije da oni koji se bave javnim zastupanjem razumeju sâm pojam, ali ujedno i da pri-

hvate stav kako su modifikacije definicije potrebne, prihvatljive i logične. Svako od tumačenja je još uvek samo **radna definicija** javnog zastupanja koja se, nakon svakog novog slučaja ostvarenog u praksi, može dopunjavati i delimično preoblikovati.

Iz našeg iskustva do sada, možemo reći da je javno zastupanje akcija usmerena ka promeni politika, pozicija, budžeta ili programa unutar bilo kojeg tipa institucije, od neprofitnog sektora, ministarstava, parlamenata, do međunarodnih organizacija. Takođe je i akcija usmerena na promenu struktura i procedura, što doprinosi preraspodeli moći unutar jedne zajednice. Sastoji se od usmerenih i organizovanih akcija koje koriste demokratske instrumente (izbore, mobilizaciju masa, građansku neposlušnost, lobiranje, pregovore, pogodbe i sudske akcije) da bi izdejstvovali i sproveli politike koje će kreirati pošteno i pravično društvo. U širem smislu, zastupanje okuplja grupe i individue koje žele da utiču na kreiranje, stvaranje i promenu politika i ponašanja institucija koje nad njima imaju moć. U isto vreme, zastupanje je suštinski i dugotrajan proces u okviru demokratskih društava, unutar kojeg grupe građana imaju pravo da utiču na institucije. Kad pokrećemo ovaj proces, treba da imamo jasnu predstavu o tome čije interese branimo, odnosno ko su osobe koje će imati koristi od tog zastupanja.

Sa učešćem ljudi u organizovanim akcijama koje uključuju udruženja građana, medije i javne institucije nadležne za donošenje odluka, demokratski procesi postaju sve jači. Na taj način građani kreiraju i realizuju svoje pravo da menjaju društvo tako što menjaju institucije koje ga kontrolišu.

Proces javnog zastupanja zahteva stalnu edukaciju, pre svega o temi i pitanjima koja javno pokrećemo, ali i o metodama ostvarivanja uticaja i veštinama rukovođenja. Javno zastupanje ima za cilj da promeni društvo i pozicije moći, da promeni mentalitet, odnosno način razmišljanja. Zastupanje je oruđe kojim utičemo na ljude, menjamo njihov pogled na određene situacije i stvaramo međusobno razumevanje. Ono traži požrtvovanost, strpljenje, uključenost, timski rad, komunikaciju i otvorenost.

Uspeh u velikoj meri zavisi od dobrog poznavanja procesa donošenja odluka na koje želimo da ostvarimo uticaj. Korišćenjem formalnih pravila i procedura ostvarujemo značajnu prednost jer će promena koju smo izdejsvovali imati status “službene” i verovatno će biti trajnija. Takođe, na taj način stvaramo podlogu da budući procesi donošenja odluka o sličnim pitanjima budu otvoreniji za učešće i nove ideje. Ako formalni proces zakaže, važno je znati da istu promenu možemo ostvariti na različitim nivoima. Uvek možemo pokušati sa manje formalnom praksom “iza scene”, ili čak tražiti alternativni proces.

Dobar rad na zastupanju tema od društvenog interesa zasnovan je i na veštinama komunikacije i pregovaranja. Njih možemo naučiti i kroz praksu strpljivo razvijati i poboljšavati. Ključ dobrog javnog zastupanja leži u sposobnosti da tačno izrazimo interese i mišljenja onih u čije ime vršimo zastupanje. Osigurati etičnost i legitimnost, što su osnovni principi zastupanja, ponekad nije lak zadatak. Dobro istraživanje, stalne konsultacije i pažljivo planiranje poruka koje ćemo upućivati javnosti, a u dogovoru sa onima čija su prava u pitanju, garant je da će njihovi interesi biti zastupani na pravi način.

AKTERI I AKTIVNOSTI U JAVNOM ZASTUPANJU

U svakom procesu javnog zastupanja postoje **tri ključne kategorije aktera**:

- **Korisnici** - Društvene grupe čija su prava zanemarena, ili imaju teškoće u pristupu nekom od prava.
- **Zastupnici** - Formalne ili neformalne grupe i pojedinci kojima se korisnici obraćaju zbog problema u ostvarivanju nekog prava.
- **Donosioci odluka** - Oni koji imaju odgovornost i moć odlučivanja o pokrenutom pitanju i predstavljaju ciljanu publiku na koju pokušavamo da utičemo.

Istovremeno, neki od autora i iskusnih javnih zastupnika razlikuju **tri vrste aktivnosti**, koje se zajedno mogu smatrati javnim zastupanjem u širem smislu. Među njima postoji visok stepen preklapanja i moguće ih je izvoditi istovremeno.

ZASTUPANJE - Zahtevati donošenje političke odluke u vlastito ime i u ime drugih. Javni zastupnici nastoje da čuju gledišta osoba koje su ugrožene nekim društvenim pitanjem. Oni dalje mogu da izražavaju zahteve tih osoba, pri čemu zapravo zastupaju njihove interese. Ova uloga se obično preuzima kada zastupane osobe nisu u situaciji da same brane svoje interese (zbog udaljenosti, nesigurnosti, jezičkih barijera) ili kada veći broj ljudi želi da prenese određenu poruku, te biraju glasnogovornike koji će nastupati u njihovo ime.

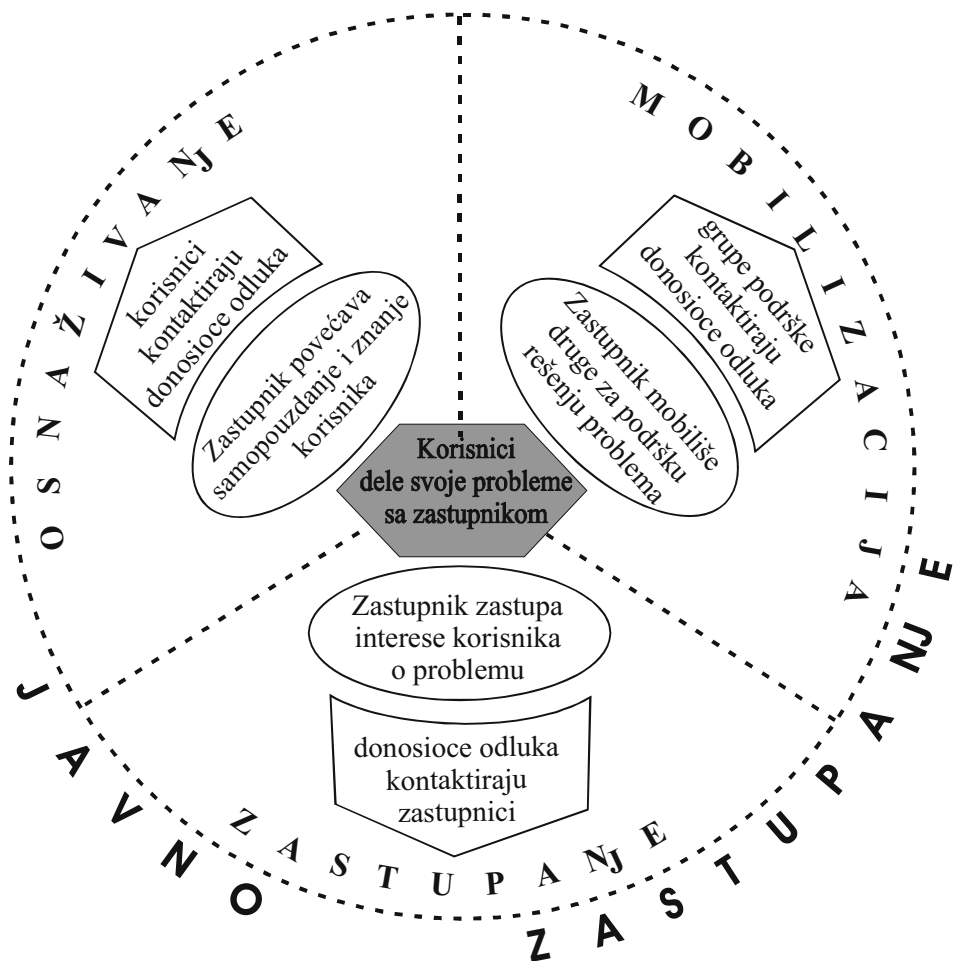
MOBILIZACIJA - Podsticati druge da podrže zahtev za donošenje političke odluke. To je stvaranje šireg kruga podrške od onog koga čine ljudi direktno "pogođeni" problemom i ubeđivanje drugih u važnost ovih pitanja i za njih. Ljudima treba pružiti informacije o događajima koji su trenutno

izvan njihovog vidokruga, otvarajući im oči za probleme drugih i podstičući ih da gledaju na probleme na drugačiji način. Ova nova društvena svest može se zatim vrlo konstruktivno usmeriti ka postizanju širih promena u društvu. Mobilizacija je važna jer veći broj ljudi ima i veću snagu i verovatnije je da će doći do promene ukoliko više ljudi govori istu stvar. Ponekad možemo postići promenu u društvu putem menjanja javnog mnjenja kroz povećanje društvene svesti o određenom pitanju, čak i u slučajevima kada se vlasti i državni sistemi ne menjaju. Rad u koalicijama sa drugim zainteresovanim grupama i vođenje javnih kampanja predstavljaju efikasne načine stvaranja široke baze podrške.

OSNAŽIVANJE - Osposobiti i ohrabriti ljude da samostalno pokreću proces donošenja odluka. Jedna od pratećih koristi zastupanja i mobilizacije je omogućavanje ljudima da otkriju nove načine koji im pomažu da postanu aktivni politički akteri. Mnogi se osećaju samo kao pasivni promatrači političkog procesa ili, u gorem slučaju, kao žrtve postojećeg političkog sistema. Kroz zastupanje mnogi od njih počinju da shvataju na koji način mogu da utiču istovremeno i na politiku i na praksu. Uviđaju kako vlade, lokalne vlasti, pa čak i stavovi njihovih poznanika mogu ponekad biti promenjeni. Za većinu ljudi ovo predstavlja oslobađajući doživljaj: oni osećaju da mogu postati aktivni članovi društva, pri tome razvijajući vlastite snage, kao i svoju ličnost. Ovo se naročito odnosi na pripadnike marginalizovanih društvenih grupa (osobe sa invaliditetom, stari, siromašni...). Za one koji već po navici preživljavaju na ivici društva, izražavanje vlastitih interesa i traženje i ostvarivanje vlastitih prava često zahteva promenu slike o sebi. Odbacujući ukorenjena mišljenja da predstavljaju samo teret društvu, oni mogu započeti proces otkrivanja samih sebe i povećati svoju kompetentnost. Radikalna promene mišljenja o vlastitom mestu i ulozi u društvu ohrabruje ljude da se suprotstave tradicionalnoj ulozi države, te da razumeju vlastite dužnosti, ali i prava unutar društva.

Mnoge grupe koje se bave javnim zastupanjem zbog toga usmeravaju svoje aktivnosti i na promenu vlastite svesti, a zatim i na gledišta drugih. Izgradnja dodatnih sposobnosti i osnaživanje drugih predstavlja značajan način podrške procesu zastupanja.

Šematski prikaz aktivnosti i aktera u procesu menjaja politika



JAVNO ZASTUPANJE I BLISKI KONCEPTI

Organizacije civilnog društva širom sveta koriste veštine i tehnike javnog zastupanja već godinama. Ipak, javno zastupanje se često brka sa drugim konceptima koji dele slične elemente. Ovi koncepti su: informisanje, obrazovanje i komunikacija (IOK); socijalni marketing; odnosi sa javnošću i drugi. Većina ljudi je upoznata sa tim šta su odnosi sa javnošću (PR) ili reklamne kampanje koje velike kompanije koriste da bi prodali svoje proizvode. Da bismo jasnije razumeli razlike razmotrimo šta im je zajedničko, a po čemu se razlikuju.

Zajednički elementi za sve ove pristupe/koncepte su:

- Svi su strategije za **promociju promene**;
- Svi su najuspešniji kada su **sistematski planirani**;
- Svi uključuju identifikovanje ciljane publike i **krojenje poruke** prema njoj

Javno zastupanje se **razlikuje** od ostalih koncepata/pristupa jer **uvek teži da menja politiku** ili **program**, dok koncept Informativno obrazovne i komunikacijske kampanje ima za cilj podizanje nivoa svesti i promenu ponašanja, u PR kampanjama cilj je poboljšanje ugleda i povećanje prodaje kompanije koja ih organizuje.

Kao i IOK, javno zastupanje zahteva međukorak podizanja svesti ključnih publika ali se ono tu ne zaustavlja.

Proces javnog zastupanja je uspešan tek kada donosioci odluke preduzmu propisanu političku akciju. Na primer, organizacije civilnog društva u Srbiji su zastupale potrebu donošenja novog Zakona o udruženjima, koja se uspešno završila tek nakon 9 godina zagovaranja (u julu 2009. godine je donet novi Zakon o udruženjima). Često se naglašava da opšta javnost može da bude publika kampanje javnog zastupanja. U većini slučajeva svest javnosti se podiže da bi se izvršio pritisak na određenog kreatora politike.

DINAMIKA PROCESA JAVNOG ZASTUPANJA

Zastupanje je dinamičan proces koji uključuje promenljive i različite aktere, ideje, planove i politike. Iako ovaj proces ima mnogo lica, neki autori vole da pristupaju javnom zastupanju kao procesu koji se može podeliti u pet faza koje slede jedna iz druge: *identifikovanje problema, formulacija i izbor rešenja, izgradnja svesti, političko delovanje, praćenje i procena napretka*. Faze se najčešće postepeno prelivaju jedna u drugu, ali se neke od njih mogu dešavati i istovremeno. Pored toga, može se dogoditi da proces zastane u nekoj od faza, ili čak da krene u nazad. Važno je da u tom trenutku ne posustanemo, nego da se usmerimo na brižljivu analizu uzroka i planiranja dodatne intervencije. Kasnije u tekstu ćemo videti kako se faze mogu predstaviti i kao koraci u javnom zastupanju, što je za svakodnevni rad možda lakše pratiti.

Prva faza obuhvata prepoznavanje ključnog problema koji zahteva političko delovanje. Mnogo je tema koje zahtevaju intervenciju, ali ih nije moguće rešavati sve odjednom i na isti način. Zato je važno da napravimo dobru analizu koja podrazumeva: utvrđivanja prioriteta, veze između uzroka i posledica, mogućnosti rešavanja na neki drugi način, da li se neko već bavi tim pitanjem, ko je nadležan za tu oblast...

Druga faza se odnosi na izbor rešenja i obično postoji više mogućnosti. Ovo je trenutak da zajedno sa ključnim akterima razmotrimo sve alternative. Izbor treba usmeriti na ono koje je politički, ekonomski i društveno najpogodnije u datom trenutku. Ova procena je jako važna, ali se u praksi retko koristi. Ako rešenje formulišemo bez konsultacija i analize, lako možemo zalutati u zonu banalnog ili idealnog, što posle koči proces i bespotrebno troši resurse.

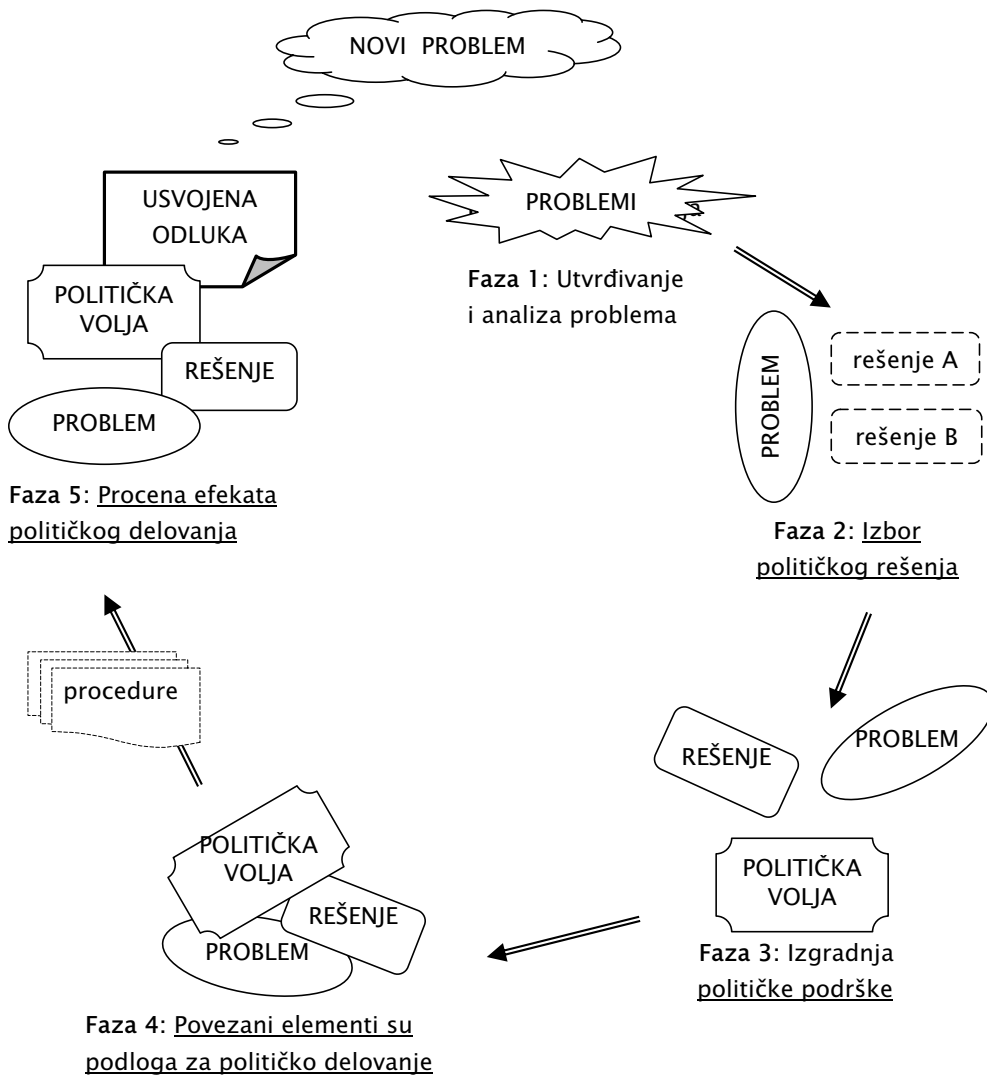
Treća faza se odnosi na uspostavljanje odnosa sa onima koji imaju uticaja na donosiocima odluka, odnosno izgradnju političke volje za delovanje u vezi sa pokrenutim pitanjem i za njegovo rešavanje. Akcije u ovoj fazi uključuju

stvaranje mreža podrške, prenošenje poruka, susrete sa donosiocima odluka, menjanje stava javnosti.

Četvrta faza započinje kad je problem utvrđen, put ka rešenju prihvaćen, a postoji i politička volja za delovanjem. Stvari se nekad događaju gotovo istovremeno i neočekivano, pa je važno da uočimo i na pravi način iskoristimo “otvoreni prozor” za neku akciju. On se često može brzo zatvoriti, bez šanse da ga ponovo otvorimo baš onda i onako kako smo planirali na početku. Dobro poznavanje procesa donošenja odluka, solidna strategija i budnost, povećavaju nam izgleda za uspešnu intervenciju.

Peta faza je završna i trebalo bi da rezultira odgovorom nadležnih na postavljene zahteve. To je trenutak radosti jer smo uspešno zatvorili jedan ciklus, ali to ne bi trebalo da bude kraj. Dobri zastupnici sistematski procenjuju svoj rad, pamte naučene lekcije i na osnovu njih kreiraju nove poteze. Šansa za razvoj i napredak leži u stalnoj proveri učinka kroz pitanje: *“Šta se to stvarno i koliko trajno promenilo u životima krajnjih korisnika”*. Tim pitanjem treba da se bavimo i mi, kao pokretači postupka, ali i institucije koje su pod našim pritiskom sprovele promenu politike. Ako i ovaj deo posla obavimo uspešno, velika je verovatnoća da ćemo u novonastalim okolnostima uočiti potrebu da otvorimo novu temu i pokrenemo novi ciklus, koji će takođe dati svoj doprinos razvoju društvene pravde.

Šematski prikaz faza u procesu javnog zastupanja



UČEŠĆE GRAĐANA U PROCESIMA KREIRANJA POLITIKA

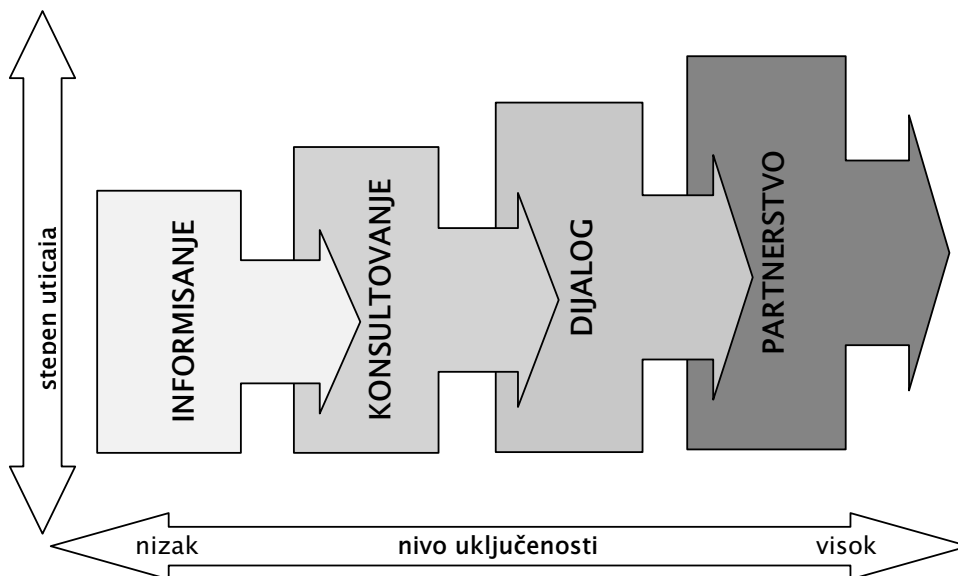
Učešće građana (participacija u širem smislu) podrazumeva svaku aktivnost koja doprinosi da potrebe, želje i vrednosti ljudi koji žive u jednoj zajednici utiču na donošenje odluka organa vlasti. To je vid komunikacije između građana i predstavnika vlasti, usmeren da na duži rok poboljša sistem vlasti i unapredi život zajednice. Težnja je da bude zasnovana na partnerskom odnosu i da se razvija na bazi uzajamnog poverenja. Participacija dobija svoj puni oblik i efekte tek kada građani imaju i slobodu i svest o potrebi da se okupljaju, informišu i razgovaraju o problemima svoje zajednice, ponude potencijalna rešenja i uključe se u donošenje odluka. Srećemo dva tipa participacije:

- **Pasivna** – kada građani samo prisustvuju sastancima ili prezentacijama kako bi se bliže upoznali sa konkretnim odlukama ili programima, ili ostvaruju svoje biračko pravo.
- **Aktivna** - kada su građani kroz razne oblike udruživanja i inicijativa u direktnoj interakciji sa predstavnicima vlasti.

U praksi postoji nekoliko nivoa učešća građana, a razlikujemo ih na osnovu toga ko pokreće inicijativu i u kom delu procesa kreiranja lokalnih politika se uključuju. Najniži stepen i sa najmanje mogućnosti za ostvarivanje uticaje je informisanje nakon donete odluke, a najviši i najdelotvorniji kada se građani uključe na samom početku, što se grafički može prikazati na sledeći način:

INFORMISANJE predstavlja jednosmeran odnos na liniji vlast – građani koji podrazumeva da vlasti šalju, a građani primaju informacije. Vlasti mogu aktivno ili pasivno informisati građane koristeći različite kanale za slanje informacija. U slučaju **pasivnog informisanja** predstavnici vlasti na zahtev građana izdaju određene informacije. Pasivno informisanje je usko povezano sa postojanjem prava na slobodu i dostupnost informacija. Metode pasivnog

Šematski prikaz nivoa učešća građana u kreiranju politika



informisanja su veoma jednostavne i svode se na slanje ili lično izdavanje traženog dokumenta. **Aktivno informisanje** podrazumeva inicijativu lokalnih vlasti da upoznaju građane sa svojim aktivnostima i budućim planovima. Postoji mnoštvo različitih metoda kao što su:

- **štampanje službenih dokumenata** (službeni glasnici i drugi oblici)
- **objavlivanje dokumenata u pripremnim fazama** (predstavljanje različitih predloga i verzija dokumenta)
- **izveštaji** (javni prikaz tekstova kvartalnih, polugodišnjih ili godišnjih izveštaja o radu)
- **brošure, uputstva, poster** koji informišu građane o poslednjim dostignućima, odlukama ili planovima organa vlasti

KONSULTOVANJE ili savetovanje je oblik komunikacije između vlasti i građana koju pokreće sama vlast. Pri kreiranju određenih odluka ili politika, nadležni donosioci organi vlasti prethodno traže komentare, mišljenja ili povratnu informaciju od građana. Ako informacije o potrebama ili zadovoljstvu građana stižu spontano (npr. kutije za pritužbe i pohvale) onda je to **pasivni** oblik. Kada predstavnici vlasti ciljano traže od građana mišljenje i informacije o konkretnoj temi, onda je to **aktivno** konsultovanje i može se ostvariti na nekoliko načina:

- organizovanje timova koji će razgovarati sa građanima
- formiranje kancelarija "otvorenih vrata" pre donošenja konačne odluke
- održavanje javnih sastanaka građana sa odbornicima
- organizovanje fokus grupa ili anketa
- istraživanja javnog mnjenja

DIJALOG je dvosmerna komunikacija zasnovana na obostranim interesima i mogućim zajedničkim ciljevima vlasti i građana, kako bi se osigurala redovna razmena mišljenja. Inicijativu za dijalog može pokrenuti bilo koja strana. Može biti u formi **otvorene javne rasprave** na specijalizovanim sastancima, kroz diskusiju širokog opsega i nije izričito vezana za trenutni proces donošenja odluka ili razvoj politike. **Saradnički dijalog** je izgrađen na zajedničkom interesu obe strane u odnosu na određenu politiku razvoja. Obično dovodi do zajedničke preporuke, strategije ili zakonskog okvira. Sprovodi se kroz redovne zajedničke sastanke na kojima se razvija temelj neke politike ili strategije. Dijalog je visoko cenjen u svim koracima ciklusa donošenja političkih odluka.

PARTNERSTVO između vlasti i građana podrazumeva zajedničku odgovornost u svakom koraku procesa, od formulisana predloga, preko donošenja odluka, pa do primene političke inicijative. To je najviši oblik učešća, na kome se ostvaruje bliska saradnja, prvenstveno između javnog i civilnog sektora, pri čemu uključeni građani i udruženja ostaju nezavisni. Partnerstvo može da uključi aktivnosti kao što su dodeljivanje specifičnih zadataka udruženjima

građana, na primer: pružanje nekih usluga, učešće na forumima, uspostavljanje tela za zajedničko donošenje odluka, a može uključiti i deo resursa.

ŠTA JAVNI ZASTUPNICI TREBA DA ZNAJU?

Kad se jednom osvoji javni prostor i „baci rukavica“ vlastima, treba biti svestan svojih mogućnosti i spremiti se na iznenađenja. Mogući su razni nepredviđeni obrti, od razočarenja do prijatnih iznenađenja, a dobro poznavanje sistema i planiranje povećavaju šansu za dobar ishod. Važan je i način obraćanja ljudima pri ubeđivanju da prihvate određene stavove. Razvijanje govorničkih veština će pomoći u osvajanju simpatija šire javnosti, podsticanju entuzijazma, pridobijanju podrške od oprezne i nepoverljive publike, stvaranju podrške među mogućim saveznicima, ili debati sa protivnicima. Pored toga, treba poznavati i:

Strukturu - Kako su organizovane institucije poput ministarstava ili opštinskih uprava? Ko je nadležan za donošenje konkretnih odluka? Koja je procedura donošenja ovih odluka ?

Nadležnosti - Zakonom su određene nadležnosti opštinskih i državnih uprava, ministarstava. Na koji je način i za šta nadležna svaka od njih?

Veze - Postoji li još neka veza koja nije formalno zacrtana između određenih nivoa donošenja odluka? Kako su povezane procedure donošenja odluka?

Moć - Kolika je čija moć da uvrsti neko pitanje na dnevni red i omogućiti raspravu o određenom problemu?

Ograničenja – Gde su granice određenog uticaja?

Uticaj - Na koji način su odgovorne osobe podložne uticajima? Možemo li im se približiti? Reaguju li na stavove šire javnosti, medije?

MEHANIZMI UČEŠĆA GRAĐANA U REPUBLICI SRBIJI

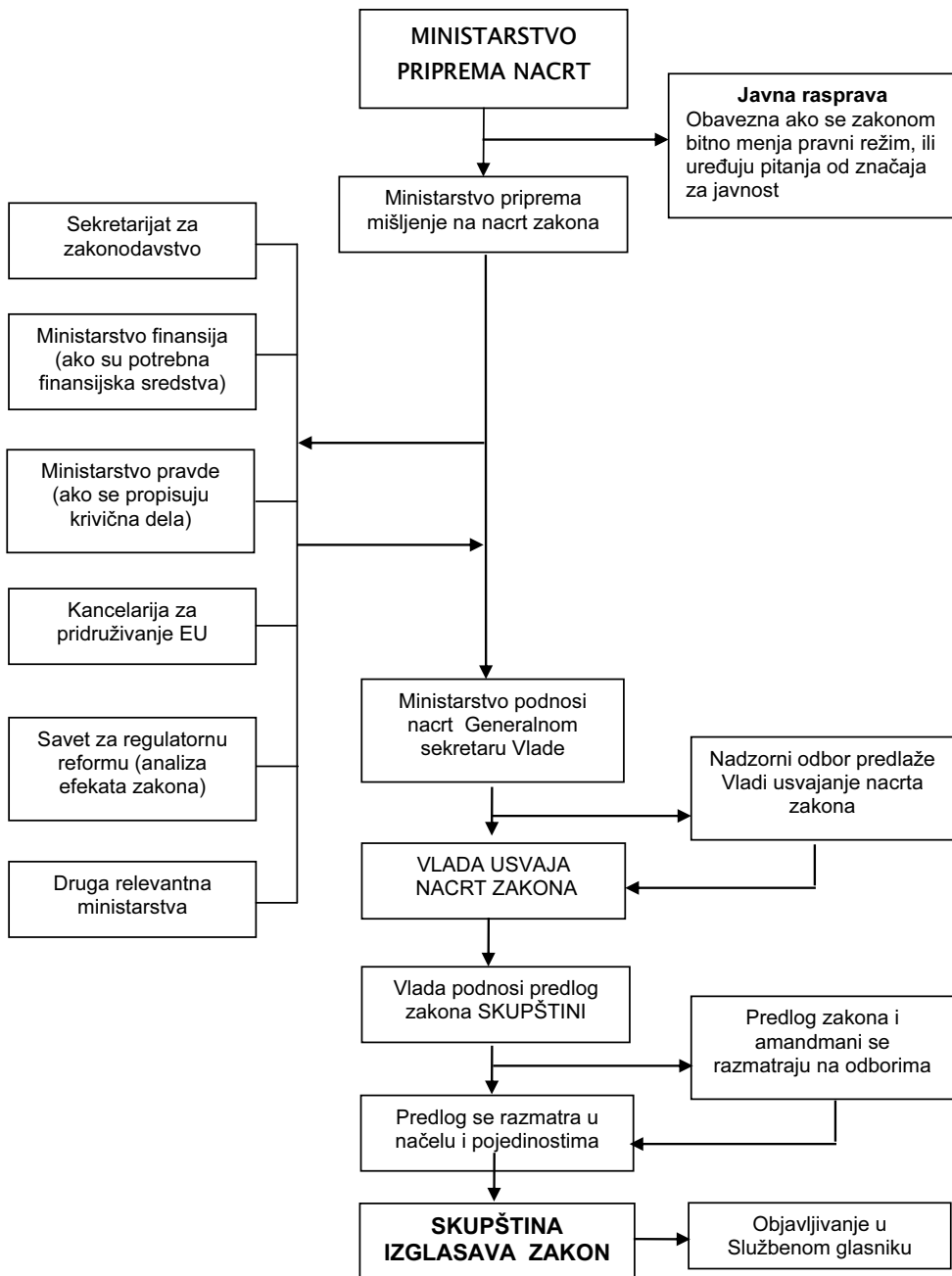
Vlada Republike Srbije

Vlada Republike Srbije ima odlučujuću ulogu u procesu pripreme i usvajanja zakona i drugih instrumenata javnih politika. Stoga je izuzetno važno da postoji delotvoran mehanizam učešća građana u fazi izrade zakona i drugih instrumenata javne politike. Nakon što zakon dođe u skupštinu, mnogo su manji izgledi da građani i njihova udruženja utiču na sadržinu zakonskog predloga. Vlada izvršava zakone i druge opšte akte Narodne skupštine, predlaže Narodnoj skupštini zakone, budžet i druge opšte i pojedinačne akte, nadzire ustavnost i zakonitost opštih akata, nadzire rad organa državne uprave, usmerava organe državne uprave u sprovođenju politike i izvršavanju zakona i drugih opštih akata i usklađuje njihov rad.

Prema odredbama Poslovnika Vlade Republike Srbije, Vlada obrazuje odbore i komisije kao stalna i povremena radna tela (savet, radna grupa, ekspert-ska grupa, itd.). Predsednik stalnog radnog tela može da pozove na sednicu predstavnike drugih organa i stručnjake za određena pitanja da bi izneli svoja mišljenja. Poslovnik utvrđuje obavezu predlagača zakona da u pripremi zakona kojim se bitno menja uređenje nekog pitanja, ili uređuje pitanje koje posebno zanima javnost, sprovede javnu raspravu. Međutim, odredbe Poslovnika ne sadrže preciznije kriterijume kojim se određuje kada novi zakon bitno menja uređenje nekog pitanja ili uređuje pitanje koje je od posebnog interesa za javnost, niti precizira način (minimalne standarde) sprovođenja javne rasprave, što otvara mogućnost različitog tumačenja u primeni odredbi Poslovnika.

Prema važećoj proceduri, Ministarstvo koje je predlagač nacrta zakona šalje nacrt Generalnom sekretarijatu Vlade nakon što pribavi mišljenje od Sekretarijata za zakonodavstvo, Ministarstva finansija (ako su za sprovođenje zakona potrebna finansijska sredstva), Ministarstva pravde (ako se zakonom

Šema procedure usvajanja zakona u vladi Republike Srbije



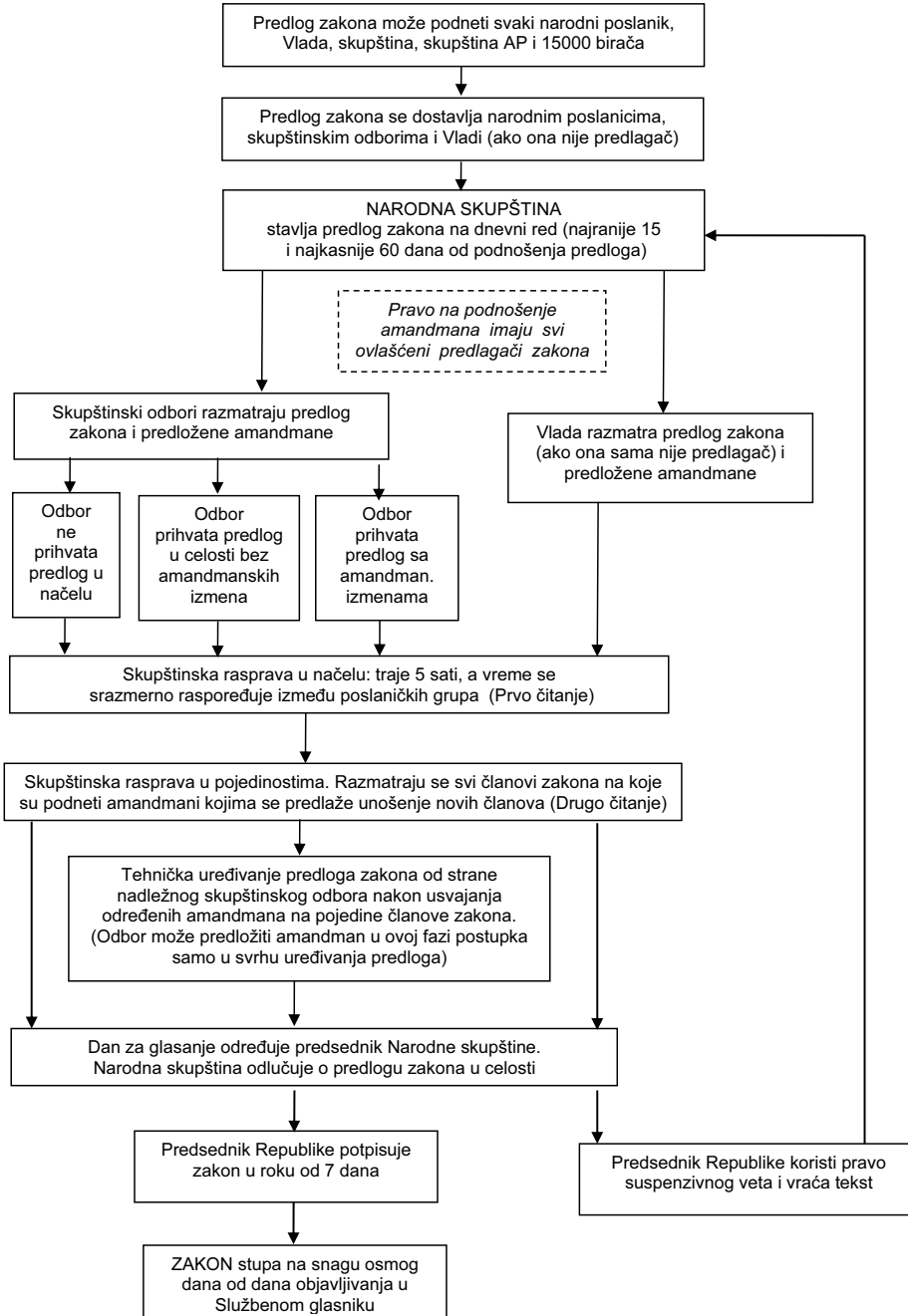
propisuju krivična dela), Kancelarije za evropske integracije (koja verifikuje usklađenost zakona sa zakonodavstvom EU), Saveta za regulatornu reformu (koji analizira efekte primene novog zakona), i drugih nadležnih ministarstava. Generalni sekretarijat proverava da li nacrt ispunjava formalno-pravne uslove za dalju proceduru. Posle toga, nadležni odbor Vlade (Odbor za pravni sistem i državne organe, Odbor za privredu i finansije, Odbor za javne službe, ili Odbor za odnose s inostranstvom) razmatra nacrt. Kad nadležni odbor predloži usvajanje nacrta, o njemu se odlučuje na sednici Vlade. Sledi šema procedure usvajanja zakona u Vladi Republike Srbije.

Narodna skupština Republike Srbije

Poslovnik Narodne skupštine predviđa formiranje odbora i komisija kao radnih tela sa različitim nadležnostima. Posebno je značajna uloga odbora, koji se formiraju radi razmatranja pitanja iz nadležnosti Skupštine, predlaganja akata, kao i sagledavanja stanja vođenja politike, izvršavanja zakona, drugih propisa i opštih akata Vlade Republike Srbije. U radu odbora mogu, po pozivu, učestvovati i stručni i naučni radnici. Radi razmatranja pojedinih pitanja iz svog delokruga i pripreme predloga o tim pitanjima, radno telo može obrazovati radne grupe, u čiji sastav može odrediti i naučne i stručne radnike.

Uz podršku stranih donatora (UNDP, OSCE, Savet Evrope), pojedini odbori Narodne skupštine razvili su dobru praksu da na svoje sednice, prezentacije ili okrugle stolove pozivaju stručnjake i predstavnike organizacija civilnog društva. Na primer, Narodna skupština je 2003. godine osnovala Odbor za smanjenje siromaštva, koji je počeo sa radom 2004. godine. Odbor broji 15 članova i ima zadatak da doprinese izradi kvalitetnih zakonskih rešenja koja se odnose na smanjenje siromaštva. Odbor razmatra predloge zakona sa stanovišta sprovođenja Strategije za smanjenje siromaštva i nadzire postupak donošenja i raspodelu budžeta u vezi sa njenom primenom. Takođe, Odbor daje sugestije, primedbe i ocene u vezi s realizacijom Strategije, i olakšava dijalog između vladinih tela i organizacija civilnog društva o pitanjima od značaja za smanjenje siromaštva.

Šema zakonodavne procedure u Skupštini Republike Srbije



Odbor je pokrenuo i Forum Narodne skupštine, koji je tematski organizovan. Cilj Foruma je da se učesnici u procesu primene Strategije bolje informišu o primerima dobre prakse i inicijativama za rešavanje problema koji su prepoznati u procesu primene Strategije. Organizacije civilnog društva stalni su učesnici ovog foruma.

Kada je o proceduri usvajanja zakona reč, posle razmatranja u skupštinским odborima, predlog zakona se razmatra u načelu i pojedinostima, nakon čega se izglasava zakon i objavljivanje u Službenom glasniku.

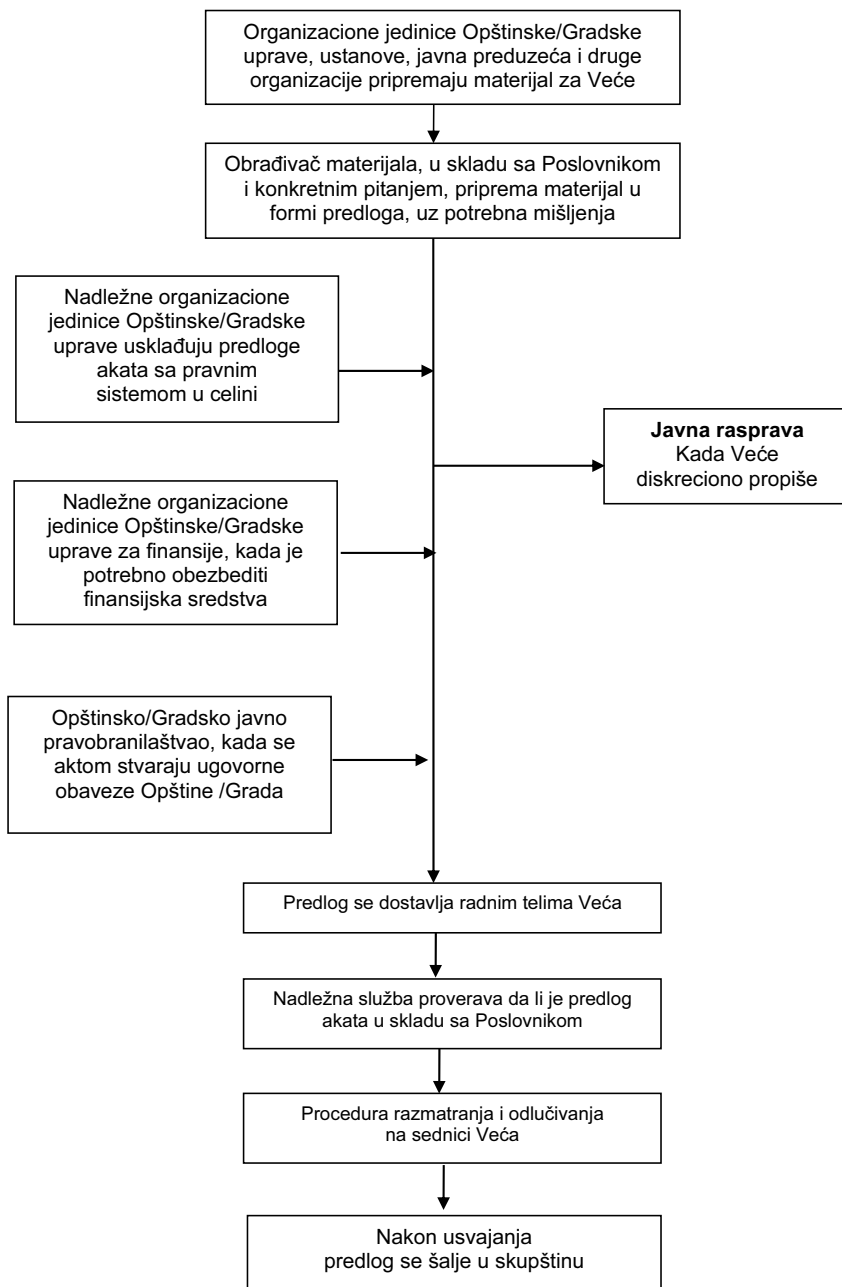
Lokalna samouprava

Građani imaju poseban interes da učestvuju u procesu izrade i primene politika kojima se uređuju pitanja sa neposrednim uticajem na kvalitet života u lokalnoj zajednici. Pod lokalnom samoupravom, u smislu Zakona o lokalnoj samoupravi, podrazumeva se pravo građana da upravljaju javnim poslovima od neposrednog, zajedničkog i opšteg interesa za lokalno stanovništvo, neposredno i preko slobodno izabраниh predstavnika. Radi ostvarivanja ovog prava, Zakon predviđa obavezu organa i službi jedinice lokalne samouprave da obaveštavaju javnost o svom radu preko sredstava javnog informisanja i na drugi prikladan način. Pored toga, organi i službe jedinice lokalne samouprave dužni su da građanima u ostvarivanju njihovih prava i obaveza daju potrebne podatke, objašnjenja i obaveštenja. Lokalna samouprava ostvaruje se u opštini, gradu i gradu Beogradu. U Zakonu se izričito pominje i mogućnost saradnje organa lokalne samouprave sa organizacijama civilnog društva (nevladine organizacije) u rešavanju pitanja iz njene nadležnosti.

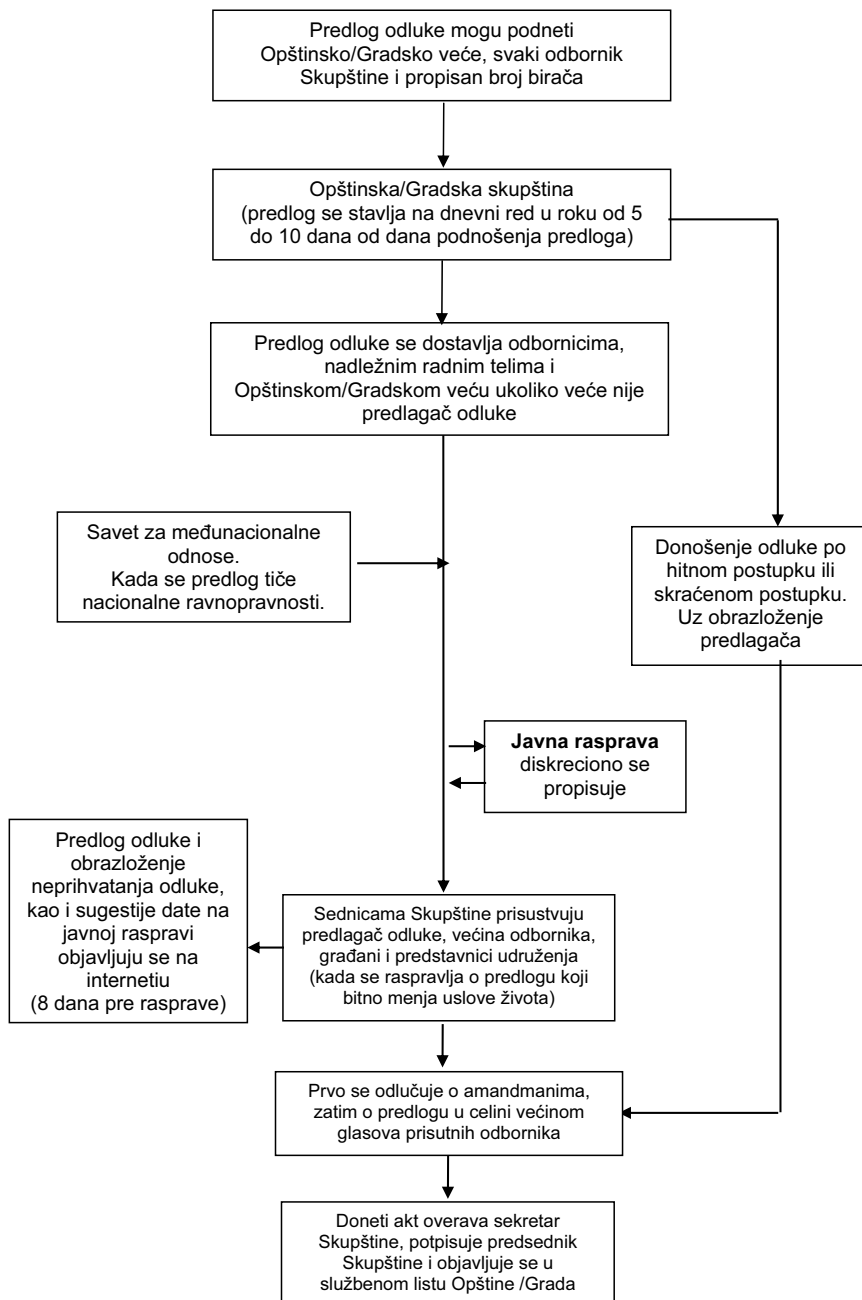
Prema istom Zakonu organi opštine su: skupština opštine, predsednik opštine, opštinsko veće i opštinska uprava. Isti organi, sa drugačijim nazivima (skupština grada, gradonačelnik, gradsko veće i gradska uprava) postoje u gradovima. Zakon je predvideo i funkciju pomoćnika predsednika opštine, a građanski branilac (ombudsman) je fakultativni organ².

² Preuzeto iz „Priručnik za praćenje rada lokalne samouprave”, izdavač Misija OEBS u Srbiji www.osce.org, u saradnji sa CESID, <http://www.cesid.org/lt/articles/izdanja/posebna-izdanja/prirucnik-za-pracenje-rada-lokalne-samouprave.html>

Šema procedure donošenja akata u opštinskom Veću



Šema procedure donošenja akata u Opštinskoj/Gradskoj skupštini



U nacionalno mešovitim gradovima i opštinama, Zakon zahteva formiranje Saveta za međunacionalne odnose koji razmatra pitanja ostvarivanja, zaštite i unapređivanja nacionalne ravnopravnosti, u skladu sa zakonom i statutom. Delokrug, sastav, izbor članova i način rada Saveta za međunacionalne odnose uređuje se odlukom Skupštine jedinice lokalne samouprave, koja se donosi većinom glasova od ukupnog broja odbornika, u skladu sa statutom.

Načini neposrednog učešća građana

Postoje tri osnovna načina neposrednog učešća građana u radu lokalne samouprave: građanska inicijativa, zbor građana i referendum.

Građanska inicijativa - Građani predlažu skupštini jedinice lokalne samouprave donošenje akta kojim će se urediti određeno pitanje iz nadležnosti jedinice lokalne samouprave, promena statuta ili drugih opštih akata i raspisivanje referenduma. Statutom jedinice lokalne samouprave utvrđuje se broj potpisa građana potreban za punovažno pokretanje građanske inicijative, koji ne može da bude manji od 5 % birača. Statutom se uređuju i druga pitanja od značaja za pokretanje građanske inicijative.

Zbor građana - saziva se za deo teritorije lokalne samouprave utvrđene statutom. Zbor građana raspravlja i daje predloge o pitanjima iz nadležnosti organa jedinice lokalne samouprave. Zbor građana većinom glasova prisutnih usvaja zahteve i predloge i upućuje ih skupštini ili pojedinim organima i službama jedinice lokalne samouprave. Statutom i odlukom skupštine opština bliže se uređuju pitanja o kojima se izjašnjava zbor građana.

Referendum - na predlog koji podnese najmanje 10 % birača od ukupnog biračkog tela u jedinici lokalne samouprave, skupština jedinice lokalne samouprave je obavezna da raspiše referendum o pitanju iz svoje nadležnosti, na način utvrđen Zakonom i statutom. Odluka putem referenduma doneta je ako se za nju izjasnila većina građana koja je glasala, pod uslovom da je glasalo više od polovine ukupnog broja građana. Odluka doneta na referendumu je obavezujuća, a skupština jedinice lokalne samouprave je ne može staviti van snage,

niti izmenama i dopunama menjati njenu suštinu u narednom periodu od godinu dana od dana donošenja odluke. Osim toga, skupština jedinice lokalne samouprave može na sopstvenu inicijativu da raspiše referendum o pitanjima iz svoje nadležnosti.

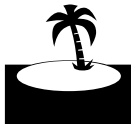
STRATEGIJA JAVNOG ZASTUPANJA

Reč strategija se danas toliko često koristi da možemo doći do tačke kada nismo sasvim sigurni u njeno tačno značenje. Jedna od najčešćih grešaka u razvijanju strategije javnog zastupanja jeste nepoznavanje razlike između taktike i strategije. Zato je potrebno razgraničiti ove pojmove.

Taktika je način, postupak, sredstvo za postizanje određenog cilja. Postoje razne taktike kao što su na primer: neka specifična akcija, peticije, pisanje pisama, održavanje protestnih skupova i sl.

Strategija podrazumijeva nešto mnogo veće. To je plan koji nas vodi, korišćenjem određenih veština ili taktika, do postizanja jasno postavljenog cilja. Razvijanje strategije je proces usmeren ka definisanju osnovnih odluka i akcija koje oblikuju pravac budućeg delovanja. Zahteva široku skalu prikupljanja informacija, istraživanja alternativa, usaglašavanja principa i različitih interesa, a naglasak je stavljen na buduće posledice sadašnjih odluka. Strategija zahteva našu svest o tome - gde smo, gde želimo stići i kako to nameravamo da učinimo.

Treba da je oblikujemo tako da utiče na osnovne aktere koji mogu proizvesti, ili uticati na kretanje željene promene. Važno je da strategija bude zasnova-



1. GDE SMO SADA?
analiza trenutne situacije



2. GDE ŽELIMO DA STIGNEMO?
procena budućnosti



3. KOJIM PUTEM DA IDEMO?
planiranje

na na davanju predloga koji su usmereni na rešavanje problema, a ne samo na kritiku postojećeg stanja. Takođe je bitno uzeti u obzir opštu političku atmosferu, uključujući i razmatranja vezana za institucionalnu, ali i ličnu sigurnost učesnika kampanje.

KORACI U PROCESU PLANIRANJA JAVNOG ZASTUPANJA

Kao što je prethodno rečeno, javno zastupanje je dinamičan proces koji podrazumeva određene faze. Ove faze se, iz razloga praktičnosti mogu predstaviti i kao koraci u planiranju, što olakšava planiranje celog procesa.

- I - Proces javnog zastupanja obično počinje uočavanjem i definisanjem **teme** (*prevod engleske reči **issue** koja obuhvata pojmove: **problem**, sporno pitanje, sporna tačka, predmet spora*) u vezi sa kojom će biti promovisana promena politike. Tema treba da bude fokusirana, jasna i široko prihvaćena od strane baze grupe javnog zastupanja.
- II - Potom je potrebno postaviti **cilj** i **zadatke** javnog zastupanja. Cilj je opšta izjava o tome šta se srednjoročno ili dugoročno želi postići, vizija promene ili rezultata. Zadaci opisuju kratkoročna, određena, ostvarljiva i merljiva postignuća vezana za temu, koja će doprineti ostvarenju cilja.
- III - Sledeći korak je prepoznati **ciljanu publiku** - *ključne donosioce odluka* koji imaju moć i autoritet da sprovedu željenu promenu politike za utvrđenu temu, kao i *one koji mogu na njih uticati*.
- IV - Zatim treba razviti ubedljivu **poruku**, krojenu prema interesima političke publike. Poruka treba argumentovano da definiše problem zbog kojeg je pokrenuto javno zastupanje, ponudi rešenje i navede na akciju.
- V - Da bi poruka javnog zastupanja doprla do ciljane publike, potrebni su odgovarajući **kanali komunikacije**. To uključuje: konferencije za medije, paket sa kratkim važnim informacijama, javnu debatu, konferenciju za kreatore politike, itd.

VI - Sledeći korak je proširivanje baze **podrške** izgradnjom savezništva sa drugim članovima civilnog društva: grupe, pojedinci ili organizacije koji imaju isto mišljenje i voljni su da podrže temu.

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

VIII - Konačno, **primenu** strategije javnog zastupanja treba detaljno razraditi izradom akcionog plana (ko, kada, gde...).

IX - **Prikupljanje podataka** i analiza informacija je neophodan osnov za svaki navedeni korak u procesu javnog zastupanja, od izbora važne teme, traženja rešenja, pronalaženja istomišljenika, istraživanja pozicija političke publike, prikupljanja sredstava, planiranja primene, praćenja rezultata i procene uspeha. To je tekući/stalni korak.

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

Još jednom napominjemo da su koraci dati radi boljeg razumevanja procesa planiranja javnog zastupanja. Činjenica je da će stvari manje ili više pratiti jedan određeni tok, ali ne znači da je ovakav redosled obavezan. U praksi ćemo biti prinuđeni i da promenimo redosled, zato je važno znati da ovde govorimo o jednoj fleksibilnoj strukturi koja omogućava brzu promenu strategija ukoliko se pojavi potreba za tim.

Šematski prikaz redosleda koraka u procesu javnog zastupanja



Koliko god uočeni problem bio veliki i hitan, bitno je da pre kretanja u akciju osmislimo strategiju delovanja. Ranije smo već izlistali 10 ključnih elemenata (koraka) procesa javnog zastupanja i činjenicu da se u praksi i na terenu njihov redosled može menjati, a trajanje skratiti ili produžiti. Međutim, prilagodavanje realnim okolnostima ne bi trebalo da znači da svaki put menjamo plan iz korena, reagujući isključivo po principu «sada i ovdje», zaboravljajući šta smo želeli da postignemo i zbog koga. Ako na početku uložimo trud i dobro utemeljimo našu strategiju, neće biti potrebe da trčimo «kao muve bez glave» i svaki čas vučemo nekoga za rukav. Razvoj delotvorne strategije javnog zastupanja uključuje: temeljno istraživanje, formulisane ciljeve, izbor primerene taktike i rad sa drugima. **Istraživati znači:**

- prikupljati i pratiti javne informacije
- obezbediti pristup zvaničnim imformacijama

- predvideti sledeći korak druge strane
- znati gde postoje dodatni resursi

Biti dobro informisan je ključni deo javnog zastupanja. Neophodno je da prikupljamo što više podataka o pitanju koje nas interesuje, kako bi tačno razumeli šta se trenutno događa i koje alternative mogu biti ponuđene. Informacije su svuda, u novinama, na televiziji, web stranicama opštinskih ili državnih tela, u publikacijama zvanične statistike, u izveštajima sa sednica nadležnih organa vlasti, izveštajima organizacija civilnog društva...

Za pristup informacijama koje se odnose na problem, a deo su zvanične dokumentacije odgovornog tela, potrebno je da se obratimo odeljenju uprave koje je za to nadležno. Poštovanje procedura, popunjavanje formulara i podnošenje zvaničnih zahteva nas ponekad može iznervirati i navesti da do važnih i korisnih podataka dođemo neformalno, ali nam to sužava prostor za kasnije korišćenje. Ako smo poštovali proceduru, a nismo dobili informaciju, onda se možemo pozvati na Zakon o dostupnosti informacija i tako pojačati pritisak.

Kada provedemo neko vreme istražujući naš problem, stavove nadležnih institucija i osoba koje donose odluke, kao i ono što rade i govore drugi koji se bave istim pitanjem, bićemo u prilici da predvidimo primedbe i reakcije suprotstavljene strane. To može biti značajna prednost, jer je dobro i blagovremeno pripremljena argumentacija odlična šansa da nekoga pridobijemo ili da odbranimo ideju.

I - PROBLEM/TEMA JAVNOG ZASTUPANJA

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

IZBOR TEME

Tema javnog zastupanja je problem ili situacija koja zahteva političko rešenje. Teme mogu biti od međunarodnog značaja poput: upotrebe nagaznih mina, sigurnosti uslova rada, seksualno iskorišćavanje žena i devojčica... Ljudi u svim sredinama žele i mogu da utiču na pitanja koja se tiču njihovih života u najraznovrsnijim oblastima: društvena nejednakost, položaj manjinskih grupa, nezaposlenost, kršenje ljudskih prava, porast kriminala, korupcija, narkomanija, nasilje u porodici, nepristupačnost javnih objekata i prostora osobama sa invaliditetom, uništavanje životne okoline, ili zapostavljanje kulturnog nasleđa. Bitno je da se izbor teme ne zasniva na senzacionalističkim ili neproverenim informacijama.

Nevladine organizacije treba da se bave temama koje su u skladu sa njihovom misijom, da odražavaju probleme korisnika i zajednice u kojoj deluju. Često se organizacije i grupe koje se bave javnim zastupanjem suočavaju sa mnoštvom problema, a u okviru jednog problema može postojati čitav niz pitanja. Nepotrebno je reći da se jedna organizacija, pa čak i jedna koalicija,

nikada ne mogu istovremeno izboriti sa svim problemima i pitanjima, ali stvaranjem postupnih rešenja, korak po korak, građani mogu uspešno dovesti do stvarnih društvenih promena.

Zato za početak, predlažemo da radi boljeg sagledavanja teme date odgovor na pitanja: *Na koga utiče problem? Koje su posledice problema? Da li neko radi na rešavanju problema? Koje je političko rešenje problema? Da li je lako ostvarljivo ili ne?* Odgovor na ova pitanja podrazumeva da već posedujete bitne informacije. Već ovde definišete političko rešenje, koje je jako važno u javnom zastupanju, **jer bez političkog rešenja nema ni javnog zastupanja**. Tražeći primereno rešenje uočenog problema možda ćete prepoznati da se promena može postići i drugačijim pristupom, a ne samo javnim zastupanjem (podsećamo da je o različitim pristupima već bilo reči).

Primer:

Nasilje u porodici je široko rasprostranjen problem sa mnogostrukim uzrocima: siromaštvo, predrasude, tradicija, nizak nivo informisanosti, tromost pravosudnog sistema u primeni postojećih zakona, nejasne nadležnosti u prevenciji nasilja, loša koordinacija nadležnih institucija u zaštiti žrtava, nedovoljna ažurnost interventnih službi, niska osetljivost policajaca za probleme žrtava... Mogući pristupi smanjenju porodičnog nasilja mogu biti:

- Kampanja za podizanje svesti – *nije javno zastupanje nego IOK*
- Da Ministarstvo pravde primenjuje postojeći zakon koji se bavi porodičnim nasiljem – *jeste javno zastupanje, jer uključuje opsežne aktivnosti za postizanje političkog odgovora/delovanja.*
- Da načelnik lokalne policije pokrene i finansira trening iz oblasti porodičnog nasilja za policajce – *jeste javno zastupanje jer podrazumeva političku odluku dostižnu lokalnim grupama.*

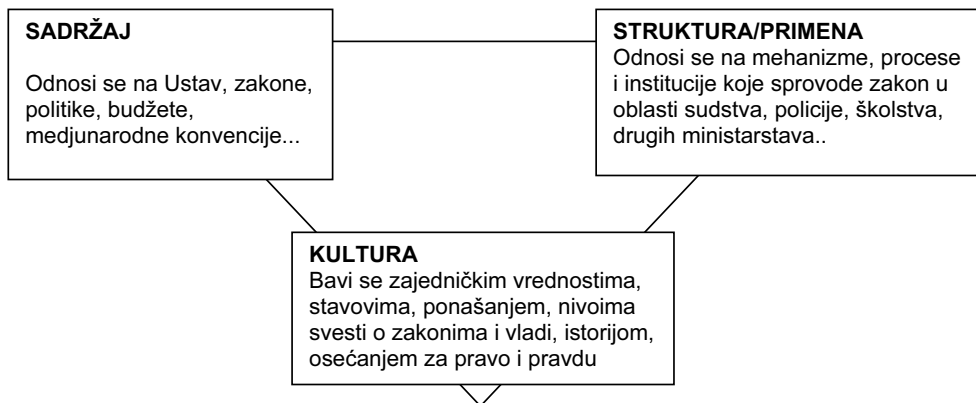
Čest uzrok teškoća u javnom zastupanju je preambiciozno razmišljanje o mogućem **političkom rešenju** koje bi ublažilo ili eliminisalo uočeni problem.

Da bi pravilno usmerili svoje zahteve treba istražiti uzroke problema, postojeća zakonska rešenja, uredbe i odluke koje su u primeni. Gotovo da je

suvišno reći koliko je značajno da budemo dobro informisani, a da bismo to postigli moramo se baviti već prikazanim *Istraživanjem*

Kada jasno definišemo temu/problem kojim ćemo se baviti, sledi dodatno istraživanje i dublja analiza problema. U tome nam može biti od pomoći model **analitičkog trougla**, alatke koju je razvila Margaret Schuler da bi pomogla ljudima koji se bave javnim zastupanjem da strateški pristupe analizi problema kojima se bave. Ova alatka se smatra jednom od najvažnijih u razvijanju kampanje javnog zastupanja (VeneKlasen & Miller, 2002). Kao što ime kaže, pitanje se obrađuje iz tri sledeća aspekta: **1. Sadržaj-propisi; 2. Struktura i primena; 3. Kultura**

Grafički prikaz modela analitičkog trougla



Sadržaj/propisi - Prilikom suočavanja sa problemom, najpre je potrebno ispitivanje propisa (ili pitanja koja se ovde pominju kao Sadržaj) koji se odnose na dati problem ili pitanje. Sadržaj može uključiti postojeće zakone, odluke, međunarodno pravo, Ustav, Zakon o lokalnoj samoupravi, odluka Skupštine grada/opštine itd. Konkretno, možemo utvrediti da li određeni pravni akt postoji, da li dobro reguliše pitanja u vezi sa izabranim problemom, da li je zastareo, da li postoje „rupe“ u njemu.

Struktura i primena - sigurno da svako od nas može navesti primer zakona, odluka ili vidova politike koji postoje, ali se ne primenjuju ili se ne primenjuju u potpunosti (primer Zakona o zabrani pušenja koji nalaže da se maloletim osobama ne prodaju cigarete, svedoči da iako na prodajnom mestu postoji istaknuto upozorenje, retko ga ko poštuje). Mnogi su razlozi zašto se zakoni, odluke i ostali pravni akti ne primenjuju, recimo za primenu je potrebno obučeno lice, ili su potrebna sredstva koja nedostaju, ili odgovorna lica nisu zainteresovana za primenu. Znači potrebno je ispitati da li se zakoni primenjuju i razloge (jedan ili više) zbog kojih se ne primenjuju.

Kultura - delovati na kulturološkom planu, na kome se raspravlja o uverenjima i tradiciji često je teže od promena zakona i politika. Prilikom istraživanja treba da damo odgovore na teška pitanja: *Koji aspekt kulture utiče na to da se problem održava? Kakav sistem verovanja podržava status quo? U kom aspektu kulture se može potražiti podrška za promenu koja nam je potrebna?*

Prilikom suočavanja sa problemom, potrebno je istražiti i ko je direktno nadležan, na kom nivou se donose odluke u vezi sa temom (državna uprava, lokalna vlast, Vlada, Skupština, itd), kao što je potrebno znati i procedure (Zakonodavna procedura u Republici Srbiji, Procedura usvajanja Zakona u Vladi Republike Srbije, Procedura donošenja akata u opštinskoj/gradskoj skupštini, Procedura donošenja akata u gradskom/opštinskom veću) o čemu je već bilo reči u prethodnom poglavlju.

Primer dobro izabranog i analiziranog problema

Učenici/ce VI razreda OŠ „Đorđe Krstić“ iz Žarkova u Beogradu, su u okviru redovne nastave predmeta Građansko vaspitanje, tokom bavljenja jedinicom - male lokalne kampanje, imali početni zadatak da analiziraju probleme koji ih se tiču. Od više problema kao prioritetni su izabrali problem velikog interesovanja učenika škole za odlazak u kladionice. Prepoznali su posledice vidljive kroz naglu pojavu masovnog kašnjenja na časove, što je direktno uticalo na nivo interesovanja za nastavu uopšte, odražavalo se na uspeh u školi, kao i sve veću sklonost ka kocki.

Učenici su uradili sva potrebna istraživanja i došli do zaključka da postoji zakonska regulativa za otvaranje kladionica, da gotovo sve kladionice imaju istaknuto upozorenje da je maloletnim licima zabranjeno prisustvo, da je obavezno legitimisanje mladih osoba, međutim, da nije predviđeno na kojoj udaljenosti od obrazovnih institucija mogu biti otvorene kladionice. Zaključili su da je i maloletnim osobama omogućen pristup, kao i to da retko ko proverava punoletstvo mladih koji dolaze. Posle dobre analize problema oni su definisali političko rešenje koje se odnosilo na to da Skupština opštine Čukarica donese odluku o zabrani rada kladionica u blizini škole. Mada su prvobitno planirali da zahtevaju zabranu rada kockarnica na udaljenosti od 1500 metara od škole, dublja analiza je pokazala da bi to značilo da se na čitavoj teritoriji zatvore sve kockarnice. Razumeli su da je to u datom trenutku nemoguće očekivati i da je dovoljno ako se kockarnice udalje od škole.

Tema je naišla na veliko interesovanje, najpre u školskim krugovima, zatim su se zainteresovali mediji (televizije: RTS i FOX, novine „24 sata“ i „Blic“), pa predsednik opštine Čukarica, gradonačelnik Beograda, Dragan Đilas kao i Zaštitnik građana. Njihova mala kampanja je pokrenula i druge zainteresovane strane, i doprinela je da se donese Odluka na nivou grada da se kladionice ne mogu postavljati/raditi na udaljenosti manjoj od 150 metara od škole. Takođe su i druge opštine i gradovi prihvatili ovu inicijativu i po svemu sudeći ona će biti prihvaćena i na republičkom nivou.

II - CILJ I ZADACI

Određivanje teme i definisanje cilja javnog zastupanja su temelj efikasnog procesa, jer bez njih, ostali koraci mogu izgubiti fokus.

Cilj javnog zastupanja je dugoročni rezultat koji želimo da postignemo, to je naša vizija promene politike, programa ili raspodele sredstava. Izjava o cilju treba da bude razumljiva, prihvatljiva i da se iz nje jasno vidi **ŠTA** želimo:

- Koju **promenu** politike?
- Zbog koje **grupe građana** pokrećete javno zastupanje?
- Koja je **teritorija** nadležnosti donosioca odluke ili primene politike?
- Na koji **način** se može postići promena?

Jasan cilj je konkretno rešenje koje nudimo ili tražimo od kreatora politike i za koje tražimo podršku istomišljenika. Uspeh pokrenutog procesa u velikoj meri zavisi od valjano postavljenog cilja, zasnovanog na analizi prikupljenih podataka o spornom pitanju i dobre procene šta konkretno treba menjati da bismo smanjili ili eliminisali problem neke grupe građana na određenoj teritoriji.

Problemi kojima se bavimo mogu biti izuzetno kompleksni. Da bi uspeli u svojim naporima, postavljeni cilj bi trebalo da odgovori na sledeća pitanja: Da li u vezi sa njim možemo da okupimo različite grupe i stvorimo uspešnu koaliciju? Da li je cilj dostižan? Da li će zaista uticati na problem?

Kako su različite teme i problemi često međusobno povezani, ovo je trenutak da procenimo sopstvene mogućnosti i odaberemo ciljeve za čiju realizaciju stvarno imamo kapacitete. Oni koji nastoje da poprave sve odjednom, najčešće prihvataju rizik da ne promene ništa. Važno je da se usmerimo na ciljeve koji su realni, ostvarljivi i vredni truda, bez obzira da li kao konačni rezultat očekujemo promenu na nivou jedne škole, mesne zajednice ili cele države. Uspeh u ostvarenju manjih ciljeva daje nam entuzijazam, razvija iskustvo i gradi ugled, pa u sledećem koraku možemo krenuti i na ambicioznije ciljeve.

Formulisanje ciljeva obuhvata:

- dobro poznavanje teme, spornog pitanja i trenutnih okolnosti
- oprezn u proceni mogućnosti
- pažljivo slušanje i uvažavanje onih koje problem direktno pogađa
- postavljanje merljivih ciljeva da bi mogli da pratimo napredak
- voditi računa o dostižnosti u razumnom vremenskom roku

Pimer preambicioznog planiranja cilja

Lokalna ženska organizacija je kroz projektne aktivnosti 2 godine uspešno pružala usluge SOS telefona žrtvama porodičnog nasilja. Ponete velikom kampanjom «Sigurna kuća» pokrenule su inicijativu da i njihova mala opština uradi nešto slično. Uložile su mnogo truda i vršile konstantan pritisak na sve nadležne da odobre izgradnju objekta za tu namenu.

Pokazalo se da procenjeni troškovi daleko nadmašuju mogućnosti lokalnog budžeta, da dodatnih izvora nema na vidiku, a da je zajednica tako mala, da bi bilo teško očuvati tajnost lokacije sigurne kuće. Mada razočarane neuspehom, po preporuci i uz podršku iskusne organizacije iz drugog grada, pristupile su pažljivijoj analizi. Prepoznale su da imaju nekoliko dobrih saveznika u Centru za socijalni rad i u opštinskom Veću, da postoji manji prostor u vlasništvu opštine koji je ostao prazan. Bolje planiranom novom akcijom su uspele da izdejstvuju odluku o dodeli tog prostora za potrebe SOS telefona

U sledećem koraku treba za svaki od ciljeva da postavimo konkretne zadatke koji će nas voditi ka željenoj promeni politike. Za uspeh u ovom delu planiranja je neophodno dobro poznavanje strukture ciljanih institucija i nadležnosti kreatora politika koje se bave odabranom temom. To će nam pomoći da preciznije osmislimo ubedljiv plan komunikacije i odlučimo kako da utičemo na proces donošenja tražene odluke.

ZADATAK javnog zastupanja je određena, kratkoročna, akcijski orijentisana meta, koja doprinosi postizanju cilja. Nejasno postavljen zadatak može uneti konfuziju u ostatak procesa planiranja. Da bi zadatak bio PAMETNO postavljen (engleska reč *SMART* znači pametan) treba poštovati sledeće **kriterijume**:

S (specific)	↔	određen
M (measurable)	↔	merljiv
A (achievable)	↔	dostižan
R (realistic)	↔	realan
T (time-bound)	↔	vremenski ograničen

U dobro postavljenom zadatku javnog zastupanja se jasno prepoznaje političko telo koje ima moć da ispuni zadatak, kao i željena politička odluka, odnosno sledeći **elementi**:

- Politički **akter** ili donosioci odluke;
- Politička **akcija** ili odluka;
- Rok i **stepen** promene;

Navodimo listu pitanja koja mogu biti od pomoći da proverimo kvalitet zadatka o kome razmišljamo. Pogodan zadatak će odgovoriti pozitivno na većinu pitanja i nije neophodno baš na svako.

- Da li postoje kvalitativni ili kvantitativni podaci koji pokazuju da će zadatak popraviti situaciju?
- Da li je zadatak dostižan, čak i uz postojanje opozicije?
- Da li će zadatak dobiti podršku mnogo ljudi? Da li je ljudima dovoljno stalo da bi preduzeli akciju?
- Da li ćemo uspeli da sakupimo novac ili druge resurse za podršku ostvarivanja zadatka?
- Možemo li jasno prepoznati ciljne donosioce odluka? Koja su njihova imena i pozicije?
- Ima li zadatak jasan i realističan vremenski okvir?

- Imamo li potrebna savezništva sa ključnim pojedincima ili organizacijama da bi ostvarili zadatak?
- Kako će zadatak pomoći u stvaranju savezništava sa drugim organizacijama, liderima/kama, zainteresovanim grupama?
- Hoće li rad na zadatku dati ljudima priliku da nauče i uključe se u proces odlučivanja?

Čak i kada prva ideja o mogućem zadatku zadovolji samo 3-4 navedena kriterijuma, ne bi je trebalo odmah odbaciti. Nije retko da baš negativni odgovori na ova pitanja podstaknu temeljniju analizu i pruže nam šansu da jasnije prepoznamo na šta još treba da obratimo pažnju. Važno je znati da ni najiskusniji zastupnici ne formulišu ciljeve i zadatke buduće kampanje javnog zastupanja «kao iz rukava». Njihov uspeh se i zasniva na tome što više izmena prave u procesu planiranja nego realizacije.

Primer cilja i zadatka javnog zastupanja:

CILJ: Poboľšati kvalitet obrazovanja u seoskim školama

ZADATAK: Tokom 2010. godine u sve osnovne škole u selima opštine Pećinci uvesti radno mesto socijalnog radnika radi poboljšanja brige o deci sa socijalnim problemima (siromaštvo, hronično bolesna deca...)

IZBOR TAKTIKE

Kreiranje onoga što treba da uradimo u okviru pojedinačnih zadataka je veliki izazov i izuzetno je važan deo oblikovanja strategije javnog zastupanja. Najuspešnije kampanje javnog zastupanja koriste raznovrsne metode rada, a njihov izbor najviše zavisi od prirode pokrenute teme i trenutne političke situacije. To u praksi znači da pri biranju taktike dobro razmislimo o tome zašto biramo baš tu akciju, koji je mogući rezultat i kako nas to vodi ka ostvarenju zadataka i ciljeva. Akcije koje planirate da sprovedete mogu biti pisanje pisama donosiocima odluka, kampanja pomoću pisanja pisama, pisanje za lokalne novine, organizovanje demonstracija, susreti sa donosiocima odluka, blog (blog strana na internetu).

III - CILJANA PUBLIKA

KAKO DA PROŠIRIMO KRUG PODRŠKE?

Identifikovali ste probleme koji zahtevaju akciju i izabrali cilj zastupanja. Kako možete osigurati podršku koja vam je potrebna za ostvarenje cilja? Koga treba ubediti da preduzme akciju? Ko vam može pomoći da postignete cilj? Pristup koji je orijentisan ka publici, zasnovan na tehnikama društvenog marketinga pruža mogućnost da razlikujete, analizirate, dospete do ključnih osoba i motivišete ih. Ove tehnike mogu vam pomoći da odaberete ključne ljude koji su vam neophodni da biste uspjeli, radije nego da pokušavate delovati na sve donosiocce odluka i sve sektore društva. Da biste razumeli nivo znanja, stavove i ubedenja vaše ciljane publike, morate istraživati i publiku.

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

- a) PRIMARNA ciljana publika - osobe ili institucije koje imaju **ovlašćenja donošenja odluka**
- b) SEKUNDARNA ciljana publika – osobe i institucije koje imaju **uticaj na donosiocce odluka**

Pre nego što bilo ko odluči da se uključi u proces javnog odlučivanja i utiče na njegov ishod, treba da sazna ko su glavni učesnici ovog procesa. Svaka pojedinačna situaciju uključuje različite osobe i nadležnosti, ali generalno ih možemo podeliti na **šest** osnovnih grupa:

Političari - izabrani predstavnici na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou (skupštinski poslanici, Predsednik, gradonačelnici, predsednici opština, itd). Političari, kao izabrani predstavnici naroda, treba da pokazuju primarni interes da slušaju i zadovoljavaju potrebe i prava svojih birača. To

velikim delom zavisi od određenih ljudi – kako samih političara, tako i birača koji su ih izabrali na vlast.

Funkcioneri - zaposleni u državnoj upravi (od predsednika Vlade, preko članova Vlade, do službenika okruga) i lokalnoj samoupravi (gradonačelnici i članovi opštinskog Veća). Funkcioneri moraju da deluju u okviru granica koje su postavljene Ustavom i Zakonom. Političari postavljaju ograničenja na umešanost građana u javne poslove, uglavnom koristeći princip 'strogo ograničenog učešća'. Funkcioneri stoga nisu motivisani da slušaju i poštuju interese građana kada se stvaraju koncepcije i strateški programi – kada je mišljenje građana naročito važno. Ova grupa treba da se podvrgne najvećim promenama, kako bi svoju sadašnju nedostupnost građanima preobratala u okruženje u kojem se podstiče javna kontrola i saradnja sa građanima.

Stručnjaci - uglavnom nezavisni stručnjaci koji imaju ugovorom definisan odnos sa državnom upravom ili lokalnom samoupravom, mada ove ustanove često imaju 'sopstvene' stručnjake. Naravno, investitori i građani takođe mogu da angažuju stručnjake. Najveći mit povezan je upravo sa ovom grupom – mit o 'Božjoj istini' koja potiče od njihove stručnosti. Ovaj mit je jedan od razloga zašto stručnjaci uglavnom ostaju potpuno izolovani od mišljenja građana.

Javnost - čine je pojedinačni građani, zvanične i nezvanične grupe u kojima su oni uključeni, kao i neprofitne organizacije koje predstavljaju interese određene grupe građana ili određeni javni interes. Građani u okviru ove grupe imaju vrlo različite interese i mišljenja. Njihovi interesi mogu biti privatne prirode, ili okrenute opštoj koristi; građani mogu biti organizovani u grupe i udruženja, ili mogu biti aktivni kao pojedinci.

Investitori - privatni preduzetnici čije investicione aktivnosti imaju uticaja na javnost. Investitorima su obično bitni njihovi jasno definisani lični interesi, zajedno sa resursima koji im dozvoljavaju da te interese realizuju. Najčešće pregovaraju sa prve tri grupe, a retko sa javnosti. Vrlo su retke situacije u kojima je investitorima od važnosti bilo šta drugo osim sopstveni interes.

Ostali - Ova grupa učesnika se menja za svaki problem, zato što svaki problem uključuje sopstvene učesnike: ponekad predstavljaju medije, ponekad sindikate, itd.

KAKO DA PRATIMO DINAMIKU MOĆI?

Za svaki zadatak javnog zastupanja treba utvrditi primarnu i sekundarnu ciljanu političku publiku i proceniti trenutni nivo njihove podrške ili suprotstavljenosti ponuđenom rešenju. Dobro urađena analiza osnova moći može biti čvrst oslonac za izbor pravca delovanja u postizanju promene politike. Ne treba zaboraviti da tema koju smo pokrenuli može biti kontroverzna i izazvati jake emocije kod ljudi, a tada su spremni da posvete značajne resurse za odbranu svojih stavova. Bez obzira da li je opozicija umerena ili jaka, treba joj pristupiti sa uvažavanjem. Dobro poznavanje opozicije će omogućiti sprečavanje njihovih nastojanja blagovremenom pripremom za opovrgavanje argumenata.

Još više pažnje zahteva baza podrške. Što je veći broj osoba i grupa koje rade na postavljenim zadacima, to su veće šanse za uspeh. Mogu se graditi koalicije sa drugim mrežama ili formalnim grupama, širiti članstvo, stvarati saveze sa komercijalnim ili privatnim sektorom i/ili stvarati podrška u javnosti. Ne smeju se zaboraviti neodlučne ili neutralne strane. Ponekad je najbolja investicija vremena i energije, usmeriti se na uveravanje uticajnih a neutralnih, da se pridruže i javno podrže traženu promenu. Možda će vam sledeća lista izvora moći biti od koristi za procenu.

VRSTE I IZVORI MOĆI

Formalna ovlašćenja - proizilaze iz zvanične funkcije u strukturi koja ima privilegiju odlučivanja. Takvu moć poseduju sudije, izabrani funkcioneri, roditelji, direktori, itd.

Moć stručnjaka - zasnovana na stručnosti u nekoj vrlo specifičnoj oblasti, ili na posedovanju informacija o određenim događajima.

Moć veza - proizilazi iz veza sa drugim ljudima koji imaju moć.

Moć izvora - mogućnost kontrole nad izvorima vrednosti (novac, sirovine, rad, usluge). Negativna verzija ove vrste moći je mogućnost da se spreči korišćenje potrebnih izvora, ili moć da se drugi prisile da eksploatišu izvore.

Proceduralna moć – mogućnost da se kontrolišu procedure i procesi koji utiču na donošenje odluka. Nezavisna je od moći nad procesom odlučivanja (na pr. moć sudije u sudskoj komisiji).

Moć represije - moć da nekoga stavite u neugodnu situaciju; moć da namećete direktne sankcije.

Moć navike - proističe iz pretpostavke da je lakše održavati trenutno stanje stvari (*status quo*) nego ga menjati.

Moralna snaga - rezultat pritiska univerzalno poštovanih vrednosti. Bliška veza sa moći konvencija koje govore šta je dobro, a šta je pogrešno.

Lična moć – temelji se na potencijalu ličnih kvaliteta koji daju podršku izvorima moći drugih ljudi, uključujući samouverenost, sposobnost artikulisanja ideja drugih, razumevanje situacije u kojoj se drugi nalaze, razumevanja onoga što utiče na njih, brine ih, itd.

KAKO DA PROCENIMO CILJANU PUBLIKU?

U ovoj fazi planiranja treba da stvorimo jasnu sliku o postojećim odnosima i raspoloženju raznih aktera u zajednici koji su važni za uspeh kampanje. Obično polazimo od činjenice da na osnovu iskustva već imamo globalu sliku o pozicijama različitih zainteresovanih grupa, ali treba da budemo svesni da nam ta površna predstava nije dovoljna za dobro planiranje. Važno je da što preciznije odredimo ko su tačno ljudi i institucije koje treba “prodrmati” da bi proces pokrenuli sa mrtve tačke, a bez nepotrebnog lutanja i trošenja resursa. I opet je potrebno prikupiti podatke kako bi utvrdili i dobro procenili odgovorne osobe, moguće partnere, saveznike, protivnike i neprijatelje? Bez dobre analize će nam biti teško da se opredelimo kome, kada, zašto i kako prići da bi obezbedili dovoljno podrške i smanjili otpore za donošenje političke odluke.

Treba pravilno sagledati širok spektar ljudi, od onih koji imaju formalnu vlast, do onih koji imaju mogućnost i kapacitete da na njih utiču (mediji, saveznici, opozicione stranke, javnost, itd). Podlogu možemo naći u zvaničnim dokumentima, izveštajima, iskustvima drugih, osvrtno na ranije slične akcije, kroz razgovor sa onima koji ih poznaju ili rade sa njima.

Analiza ciljane publike se najčešće radi kroz tri koraka:

1. Identifikacija svih onih koji mogu da utiču na našu kampanju;
2. Procena odnosa moći i snage uticaja aktera u oblasti naših ciljeva;
3. Razvijanje strategije komunikacije sa svakim od njih.

Identifikacija pojedinaca, grupa i institucija je prva faza analize i traženje odgovora na sledeća pitanja može pomoći da suzimo krug.

- a) Na šta ciljamo (zakonodavstvo, uprava, administracija)?
- b) Kako izgleda formalni proces donošenja odluka/stvaranja politike?
- c) U kojoj fazi procesa donošenja odluke planiramo da intervenišemo?
- d) Koje osobe i/ili institucije su formalno zadužene u oblasti naše teme?
- e) Zašto baš oni (za šta su nadležni i gde su na lestvici odlučivanja)?
- f) Koje su perspektive, situacije i prepreke sa kojima se oni suočavaju?
- g) Postoje li i koji su neformalni centri koji mogu ostvariti veliki uticaj?
- h) Kakav je bio naš dosadašnji pristup ili odnos sa svakim od njih?

Procena odnosa moći i uticaja važnih aktera u oblasti naše planirane intervencije menjanja politike je sledeći korak. Ovo je prilično osetljiva oblast jer su zaključci često subjektivne prirode, izvodimo ih najčešće posredno, a ne treba zaboraviti da su promenljiva kategorija i da odmeravanje treba povremeno ponavljati.

Procena se odnosi na aktere u zajednici koje smo prepoznali u prvoj fazi i procenili kao važne za uspešno usvajanje odluke koju tražimo. Analiza odnosa

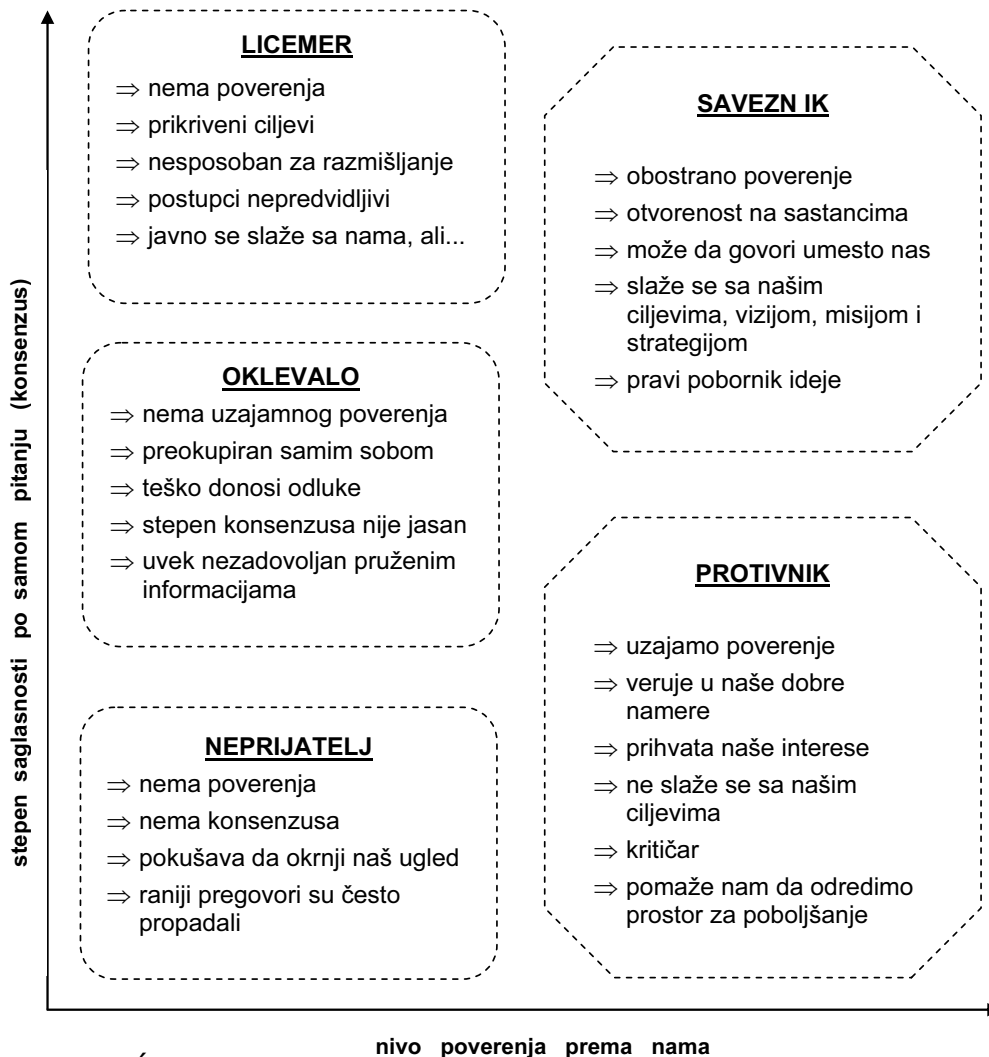
moći se može raditi na puno načina, a mi predlažemo da počnete sa vrednovanjem nekoliko kategorija, za svaku ciljanu publiku zasebno.

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

Nivo poznavanja naše organizacije ili mreže	1	2	3	4	5
Koliko su upućeni u temu javnog zagovaranja	1	2	3	4	5
Nivo slaganja u vezi teme koju pokrećemo	1	2	3	4	5
Nivo podrške koju su nam ranije pružali	1	2	3	4	5
Nivo naše komunikacije sa njima	1	2	3	4	5
Nivo pouzdanosti i doslednosti	1	2	3	4	5
Nivo uzajamnog poverenja	1	2	3	4	5
Kakav bi intres ili korist mogla imati ciljana publika od podrške temi?					
Kakvu bi štetu ili neprijatnost mogla imati ciljana publika od podrške temi?					
Lica koja mogu izvršiti uticaj na ciljanu publiku:					

Na osnovu ovako urađene analize moći ćemo jasnije da sagledamo gde se ko nalazi i kojoj kategoriji pripada. To se može i grafički prikazati.

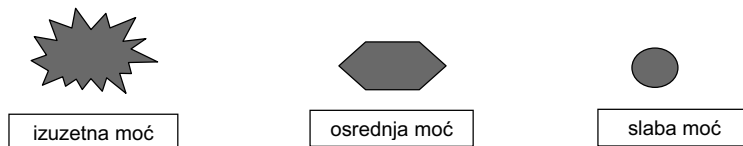
Grafički prikaz mreže strateškog uticaja



KARTA MOĆI

Još jedna od tehnika koje se koristi za analizu dinamike moći je izrada KARTE MOĆI. Ona pomaže da vizuelno iskažemo rezultate analize ciljane publike, kao i da definišemo strategiju uticaja na glavne aktere.

Za svakoga od aktera odaberite neki simbol, **veličinom** simbola ilustrirajte **stepen moći**. U simbol upišite: ime, funkciju, naziv institucije, ime grupe...



Napravite tabelu u koju ćete unositi simbole, vodeći računa da **položajem** simbola na skali oslikate **akterov odnos** (podrška, neutralni ili opozicija) prema vašoj temi javnog zastupanja. Ukoliko akter veoma podržava temu, njegov simbol treba staviti na krajnju levu ivicu karte. Ako akter predstavlja opoziciju, simbol treba smestiti na desnu stranu. Ako su dva aktera tesno povezana (npr.

PODRŠKA					NEUTRALNI	OPOZICIJA				
5	4	3	2	1		1	2	3	4	5

direktorka škole i sindikat nastavnika), simboli mogu da se preklapaju ili dodiruju i na taj način predstave njihovu međusobnu povezanost.

Ova tehnika nam omogućuje da vidimo i odnos snaga (da li je veći broj onih koji podržavaju našu temu ili ne). Ukoliko je veći broj opozicije, razmislite da li treba uopšte ići u ovom trenutku u javno zastupanje, ili ćemo morati da sačekamo. Na osnovu karte moći jasno vidimo ciljanu publiku i to nam pomaže da prema svakoj od njih formiramo poruku. Takođe nam pomaže da prepoznamo koga ćemo pozvati da nam bude podrška u našoj kampanji, ili bolje reći ko su nam potencijalni partneri.

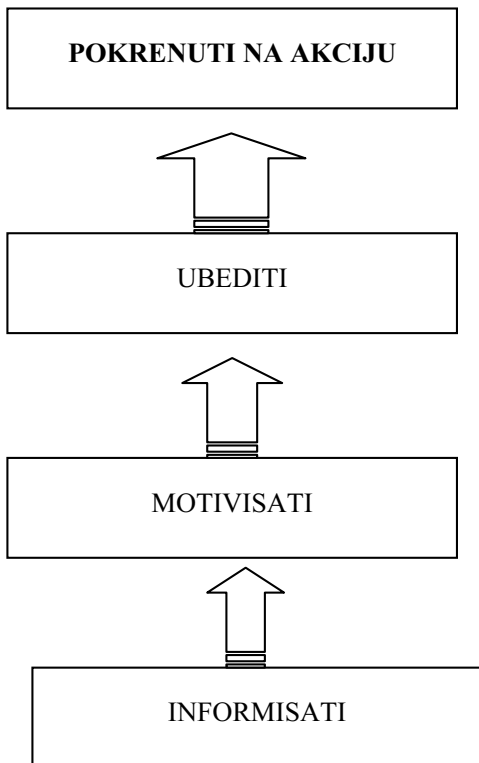
Kod pravljenja strategije treba odrediti da li ćemo uticati na one koji su neodlučni (preobratiti), da li ćemo se jače vezati za podršku ili ćemo ići dalje i baviti se i onima koji su nam opozicija (neutralizacija suprotstavljenih). Ovaj posao zahteva dosta truda, energije i vremena zato treba razmišljati o tome da li ćemo uticati i na one koji su nam “jaka opozicija”, jer nekad to može biti kontraproduktivno.

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

Da bismo ovo uspešno isplanirali moramo znati šta je strateška komunikacija i razumeti njen značaj. Strateška komunikacija je svaka planirana aktivnost komunikacije koja teži da postigne jedan od sledećih ciljeva komunikacije: informisati, ubediti, motivisati ili pokrenuti na akciju.

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

Model strateške komunikacije



Ključni element strateške komunikacije je razumeti dobro publiku, sagledati temu iz njihove perspektive i prepoznati šta bi ih moglo motivisati da pruže podršku. Ovo je možda najveći izazov – sposobnost da se stavite u “kožu vaše publike” i da vidite kakve će koristi oni imati zato što podržavaju temu. Razmišljajte i o potencijalnim rizicima i dobitima ili prednostima sa kojima će se suočiti ciljana publika ukoliko udruži snage sa vama. Za dobro predviđanje faktora koji bi mogli doprineti angažovanju pojedinaca i grupa treba prikupiti dovoljno podataka o njima i napraviti analizu.

IV - RAZVIJANJE PORUKE

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

- kratka, precizna, jasna
- jednostavna i laka za pamćenje
- da koristi primeren jezik
- da je sadržaj prilagođen načinu prenošenja
- ton i jezik u skladu sa porukom (ozbiljan, smešan, duhovit...)
- kredibilitet govornika, pošiljaoca

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

Sadržaj - centralna ideja poruke. Koja je glavna poenta koju vašom porukom želite da prenesete? Koja je to osnovna ideja za koju se nadate da će publika prihvatiti iz vaše poruke?

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

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

Vreme i mesto - kada i gde ćete saopštiti vašu poruku javnog zastupanja. Da li je možda u toku izborna kampanja zbog koje bi kreatori politike mogli lakše da prihvate vašu poruku nego inače? Da li se odvijaju neki politički događaji sa kojima možete da se povežete da biste obezbedili više pažnje vašoj temi? Neke grupe javnog zastupanja povezuju svoje strategije komunikacije sa događajima kao što su Dan žena ili Svetski dan za borbu protiv SIDE.

Format/mediji - kanali komunikacije koje koristite za prenošenje poruke, koji su najdelotvorniji da biste došli do vaše publike. To mogu biti:

- sastanci licem u lice
- plakati, leci
- TV, radio ili bilbord reklama
- potpisivanje peticije
- javni protesti
- debate
- saopštenja za javnost
- konferencije za medije
- politički forumi itd.

Konačna odluka o izboru formata za prenošenje poruke zavisi od nekoliko **faktora: cene, rizika i vidljivosti.**

KREIRANJE PORUKE

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

- izvor od poverenja
- ubedljivi podaci

- priča sa nečijim ličnim iskustvom

Na tim principima je zasnovana „**Poruka od jednog minuta**” koja sadrži četiri komponente:

1. IZJAVA
2. DOKAZ
3. PRIMER
4. POZIV NA AKCIJU

Primer poruke od 1 minuta

- izjava: Nasilje nad ženama je veliki društveni problem koji se kod nas već dugo prećutno toleriše, što za posledicu ima porast nasilja na teritoriji naše opštine. Ako se uzme u obzir da su kao indirektni učesnici ugrožena i deca, onda je evidentno da moramo zajednički preduzeti hitne mere u cilju suzbijanja ove pojave.
- dokaz: U opštini XY broj prijavljenih žrtava nasilja raste, prošle godine je bilo registrovano 200 slučajeva nasilja u porodici, dok je u 2007. godini bilo registrovano 170 slučajeva
- primer: U svakodnevnom radu imamo problema manjka vremena i mogućnosti da svakoj žrtvi pružimo kvalitetnu pravnu i psiho-socijalnu podršku. Na primer, juče je došla žrtva nasilja koja nije dobila adekvatnu pomoć, jer su raspoloživi stručni radnici bili angažovani u redovnim aktivnostima i nisu bili u mogućnosti da joj pruže trenutnu pravnu pomoć.
- poziv: Pozivamo donosiocce odluka SO XY da podrže otvaranje kancelarije za pravnu i psiho-socijalnu podršku žrtvama nasilja u porodici.

U datom primeru je očigledno da je poruka upućena donosiocima odluka u Skupštini opštine, jedan od najuspešnijih načina da skrenete pažnju na pitanje koje javno zastupate i da osigurate podršku svojim ciljevima jeste da svoju

publiku podelite u grupe i kreirate poruku na koju će svaka grupa odgovoriti. Pre svega, potrebno je uraditi malo istraživanje i razdeliti publiku.

Moramo imati u vidu koga želimo zainteresirati porukom koju prenosimo. To mogu biti: javno mnjenje, zakonodavci i ostali političari, institucije, državna administracija, privrednici, specifična zajednica (verska, etnička...), mediji, itd. Za svaku od ovih grupa moramo prilagoditi sadržaj poruke i način na koji je prenosimo. Pri stvaranju i prenošenju poruke treba imati na umu tri važne stvari:

- Šaljite istu poruku raznim kanalima tokom dužeg vremenskog perioda.
- Poruka se ne može apsorbirati preko noći, te je ponavljanje od vitalnog značaja. Pokušajte prenositi poruku na različite načine i koristeći drugačije reči, kako ne bi postala zamorna.
- Pobrinite se da vaše poruke dostavljaju izvori kojima javnost veruje i koji imaju ugled. Ponekad je prenosilac poruke za krajnji cilj važniji od sadržine same poruke.
- Stvorite poruku koju će javnost razumeti. Koristite jezik grupe na koju ciljate.
- Prezentacije napravite jednostavnim i lako razumljivim.

Šira javnost - Generalno gledajući, šira javnost je krajnji korisnik programa zastupanja te je zato i korisno osigurati njihovu podršku. Javnost se najbolje motivše jednostavnim, jasnim, sažetim porukama koje zahtevaju akciju. Statistike su korisne ali se potrudite i da brojevi zadobiju ljudsku stranu priče pa ćete tako istovremeno delovati i na razum i na osjećaje. Ne zaboravite da ljudi pre svega žele da znaju kako će vaši programi uticati direktno na njih.

Zakonodavci i uticajne ličnosti - Veći deo vaših aktivnosti biće usmeren na zakonodavce (predstavnike vlasti, ministre, narodne poslanike, gradonačelnike/predsednike opština, članove opštinskih veća, odbornike, itd.) i ljude koji na njih mogu uticati. Za njih treba pripremiti drugačiji pristup. Samo go-

mila statističkih podataka neće ih impresionirati. Da bi vaše reči stigle do njih, pripremite konciznu, oštru i ubedljivu prezentaciju -omogućite im da dobijene podatke već istog trena mogu koristiti za svoje političke govore. Imajte na umu da i oni vole lične priče začinjene detaljima. Podacima delujte na njihov razum ali im jasno dajte do znanja da će svojim angažovanjem izvući i ličnu korist. Oni moraju shvatiti problem, ali nemojte propustiti da ih uverite kako će njihovo delovanje ceniti i nagraditi birači ili poslovni partneri. Ekonomski argumenti (potencijalno smanjenje budžeta ili druge koristi) su takođe korisni. Zakonodavci će takođe želeti da im kažete šta tačno od njih očekujete da poduzmu i ko vas još podržava.

Institucije socijalne zaštite (Centri za socijalni rad, Gerontološki centri, Domovi za decu lišenu roditeljskog staranja i sl.) - Oni su svakodnevno u kontaktu sa ljudima i od vas ne žele čuti neku potresnu priču. Njima treba dati solidne, čvrste brojke, mnoštvo činjenica i podake koje mogu koristiti za dobivanje sredstava iz budžeta. Pomozite im predlaganjem novih programa za širenje delatnosti.

Državna administracija - Ukoliko želite uticati na njihov način interpretacije nekog propisa ili sprovođenje određene zakonske regulative, vaša prezentacija mora biti vrlo kvalitetna i popraćena jasnim oslikavanjem posledica (ne)sprovođenja određenih mera.

Privrednici - I oni, kao političari, najbolje reaguju na podatke koji su vezani za njihovo interesno područje i na njega bitno utiču.

Specifična zajednica, grupa (verska, etnička...) - U ovom slučaju podaci se moraju direktno vezati za njihove specifične interese, vrlo određene priče, vlastito iskustvo.

Mediji - Medije interesuju one priče koje će zaokupiti pažnju široke publike. Oni vole da nečije lično iskustvo iskoriste kao primer. Imajte na umu da novinari i urednici nemaju vremena za čitanje dugih priča. Njima treba dati nove, kratke, jasne i uzbudljive informacije, sažete, sa naglašenom suštinom.

V - KANALI KOMUNIKACIJE

U prethodnom koraku u planiranju kampanje javnog zastupanja smo naveli da su **kanali komunikacije** (formati ili mediji) koje koristite za prenošenje poruke veoma važni za prenošenje vaše poruke i da moramo izabrati one koji su najdelotvorniji da biste došli do vaše publike. To mogu biti:

- Govori i prezentacije
- Pisma
- Sastanci licem u lice
- Plakati, leci
- TV, radio ili bilbord reklama
- Potpisivanje peticije
- Javni protesti
- Debate
- Saopštenja za javnost
- Konferencije za medije
- Politički forumi itd.

Pisanje pisama

Ako procenimo da donosioci odluke nisu dovoljno informisani o temi koju pokrećemo, onda ćemo se verovatno opredeliti da im zvaničnim putem uputimo **individualno pismo**. To nam daje priliku da jasno i argumentovano predstavimo problem, posledice i šta predlažemo da se uradi po tom pitanju. Dobro osmišljeno i pedantno napisano pismo može privući njihovu dodatnu pažnju ako prepoznaju da smo uložili puno truda da prikupimo informacije i stupimo u kontakt sa njima. Ako pak imamo široku bazu podrške, a kreator politike nije baš ubeđen da je pitanje koje smo pokrenuli važno za veći broj

građana, onda je primerenija taktika da **puno ljudi odjednom pošalje pisma** na istu adresu.

Govori i prezentacije

Rad na pripremanju govora ili prezentacije može se podeliti u **10 koraka**.

- Definišite svrhu govora ili prezentacije. Da li želite ubediti publiku da nešto poduzme, ili ih želite informisati o nekoj temi? Želite li da ih inspirišete ili ubedite u nešto?
- Odredite ciljanu publiku. Znaju li oni već nešto o temi o kojoj ćete govoriti? Da li su za nju zainteresovani? Da li su simpatizeri te teme? U ovome vam pomaže već urađena analiza ciljane publike i karta moći.
- Budite sigurni da znate dovoljno o temi o kojoj ćete govoriti.
- Odredite šta želite da saznaju, nauče i zapamte ljudi kojima se obraćate. Napišite cilj vašeg govora u otprilike 25 reči.
- Napišite tri stvari koje želite da slušaoci zapamte. Potkrepite svaku nekim primerom, pričom ili anegdotom koja će stvoriti sliku i ostati u sećanju slušaocima u publici.
- Uokvirite sadržaj prezentacije koristeći citate, statistiku, primere i ostale interesantne informacije.
- Napišite uvodnu reč, izjavu kojom ćete privući pažnju publike.
- Napišite završnu reč. Ciljajte na jak kraj. Trebalo bi to da bude izjava u kojoj zajedno pozivate na akciju, predviđate budućnost, pravite deklaraciju, vraćate se na vaše uvodne komentare i sumirate svoj osnovni cilj, a u ovom delu vam koristi već pripremljena poruka od 1 minuta.
- Saznajte više o programu u okviru koga govorite. Jeste li jedini govornik? Koji ste po redu? Hoćete li biti prvi ili zadnji govornik? Hoće li biti panel govornika?
- Imajte na umu vreme za pitanja i odgovore. Koliki deo vremena koji vam je dodijeljen želite ostaviti za pitanja i odgovore?

U toku govora, nemojte pokušavati da prenesete više od tri glavne poruke. Prosečan govor ne treba biti duži od 20 minuta. Rečenice treba da budu što kraće i jednostavnije. Generalno gledajući, vaš govor ne bi smeo biti duži od sedam, maksimalno deset kucanih stranica. Takozvano „pravilo palca“ kaže da se 12 redova teksta treba reći za jedan minut.

LOBIRANJE

Prema rečniku Websters Dictionnary, lobiranje je obraćanje članovima parlamenta u nameri da se utiče na zakonodavstvo. Prema advokatu T. Lefebiru, lobirati ne znači samo uticati, već pre svega analizirati i shvatiti problem, kako bi onima koji odlučuju, objasnili suštinu i posledice.

Enciklopedija Britannica definiše lobiranje kao svaki pokušaj grupe ili pojedinaca da utiče na odluke vlade. Izraz je nastao u pokušajima da se utiče na glasove zakonodavaca u XIX veku, najčešće u predvorju (engleski lobby) ispred skupštinske odaje u kojoj se glasalo. Taj pokušaj može biti direktan apel onima koji donose odluke u izvršnom ili u zakonodavnom telu.

Lobisti mogu biti članovi posebnih interesnih grupa, profesionalci spremni da predstavljaju bilo koju takvu grupu ili pojedinci. U SAD, Federalni zakon o lobiranju (1946) traži da se lobisti kao i grupe koje oni reprezentuju, registruju i daju izveštaj o priložima i troškovima.

Prema Pravnoj enciklopediji (Savremena administracija Beograd) lobi predstavlja organizaciju ili društvenu grupu koju obrazuju lica koja nisu članovi zakonodavnog tela, s ciljem da utiču na rad zakonodavca.

U principu se sve pomenute definicije odnose na postojanje interesnih grupa koje pokušavaju i uspevaju da utiču na donošenje javnih odluka, ili odluka uopšte. U društvenom smislu lobiranje predstavlja sastavni deo svakog demokratskog zakonodavstva i političkog procesa.

Treba reći da ne postoji univerzalno prihvaćen način za regulisanje lobiranja. Zakon o lobiranju imaju, na primer, SAD, Kanada, Mađarska, Litvanija, Gruzija, Poljska i Makedonija.

Pojmovi „javno zastupanje” i „lobiranje” se često brkaju ili se koriste za istu ili sličnu vrstu aktivnosti. Neki autori koji se bave društvenim promenama, smatraju da javno zastupanje u sebi može da sadrži i lobiranje kao aktivnost, te, po njima, nema lobiranja bez javnog zastupanja. U našem kontekstu, lobiranje se može definisati na različite načine: kao komunikacija između ljudi do tehnike javnog zastupanja odnosno umetnosti ubeđivanja, a predstavlja niz akcija kojima je cilj izvršiti uticaj na donosiocima odluka. To se može ostvariti u direktnom kontaktu (sastanci, licem u lice) ili putem pisane komunikacije. Budući da u Srbiji Zakon o lobiranju nije još donet, pa shodno tome ne postoji pravni okvir koji bi regulisao delovanje lobista, uputstva i primeri koji slede se odnose na ono što je dr Dragan Golubović definisao kao „grassroot initiatives” (videti prethodno tumačenje kod definicije javnog zastupanja).

ŠTA JE BITNO ZA USPEŠNO LOBIRANJE?

Lobiranje može da bude dugotrajan proces koji zahteva mnogo truda i vremena, u početku možda i bez vidljivih rezultata. Uspešan javni zastupnik mora imati:

- **znanje o sistemu** u kome radi i
- **znanje o problemu** koji javno zastupa.

Što više naučite i više ljudi upoznate, prikupićete više znanja koja će vam pomoći pri neočekivanim situacijama u kojima se nađete nepripremljeni. Osobe koje se bave lobiranjem moraju znati da predstavljaju problem, strateški planiraju i naprave kvalitetnu informaciju. Takođe treba da izgrade dobre odnose s onima na koje problem direktno utiče, sa donosiocima odluka i sa ljudima sličnog razmišljanja. Treba identifikovati izvore pomoći koji im se mogu naći pri ruci.

Ako se želite baviti lobiranjem, morate znati da to ne možete raditi sami. Za lobiranje će vam biti potrebna podrška. Ne zaboravite da je potražite od porodice, prijatelja, radnih kolega, komšija, udruženja i klubova čiji ste član, ostalih organizacija sa kojima radite, itd.

PISMENO LOBIRANJE

Kratka obaveštenja, pisma i izvještaji predstavljaju standardne instrumente zastupanja. Sve to vam omogućuje da pružite informacije, predstavite svoj slučaj i zatražite delovanje. Cilj bilo kog dokumenta napisanog u svrhu lobiranja je da odgovarajuću poruku prenese na što efikasniji način. Pismeno obraćanje daje vam mogućnost da podesite odgovarajući ton poruke, kako bi ona ostala zapamćena. S obzirom da su zvaničnici kojima se obraćate uglavnom veoma zaposleni ljudi, bez mnogo vremena za čitanje detaljnih izvještaja, vaša poruka mora biti kratka i jednostavna. Budite umereni. Pismo bi trebalo da bude na jednoj strani, a ukoliko želite da uključite neki duži izvještaj, priložite samo njegov sažetak, ne duži od jedne strane.

Kako da napišemo pismo?

- Počnite iskazivanjem vaše ključne poruke
- Utvrdite da ste legitimno tu i kakva je vaša veza sa onima koje predstavljate
- Pokažite na koji je način vaša ciljana osoba/institucija odgovorna za dato pitanje
- Sažmite u najviše tri tačke i obrazložite svaku jasnim argumentima
- Ponovite vašu poruku
- Ukažite na to kakve akcije očekujete da preduzme ciljana osoba/institucija

USMENO LOBIRANJE

Usmenio lobiranje ili lobiranje “oči u oči” može predstavljati veliko iskustvenje za vaše nerve. Susresti se sa zvaničnicima podrazumeva susret na njihovom terenu i pod njihovim uslovima. Ipak, to je i najefikasniji način da iznesete problem. Vaše prisustvo tamo znači da vas slušaju, i ne mogu vas ignorisati poput nepročitanog pisma.

Najbolji način ličnog lobiranja jeste da zatražite sastanak. Od suštinske je važnosti dobro se pripremiti za takve sastanke.

RAZRADITE RASPORED. Odredite ko će se sastati sa donosiocima odluka. Pripremite kraću prezentaciju. Odredite šta želite postići određenim susretom. Vežbajte ono šta želite reći. Pripremite materijale za sastanak. Ako dolazite grupno, odredite ko će šta izlagati i javno objavite redosled izlaganja.

SLUŠAJTE PAŽLJIVO. Tražite naznake stavova i pogleda na problem osoba sa kojima razgovarate. Ako imate sastanak sa ćutljivom osobom, probudite ga pitanjima. Ukoliko imate posla s brbljivcem, vratite se na dogovorenu temu.

PRIPREMITE SE ZA RAZGOVOR, ali ne mislite da morate biti eksperti. Većina zastupnika ne zna puno više od vas. Ne gušite razgovor suvišnim detaljima, dajte ljudsku notu problemu. Naučite kada treba reći “ne znam”. Obećajte da ćete naknadno poslati informacije koje trenutno nemate. Budite otvoreni za kontra argumente, ali ne odustajte od svog stava. Ne budite svađalica.

NEMOJTE OSTATI PREDUGO. Navodite razgovor na svoju temu. Ako ste ćuli dovoljno i ono što ste želeli, zahvalite se i odite. Nemojte ovom prilikom otvarati novu temu. Ako ste razočarani, recite to ljubazno i oprostite se. Ostavite prostor za neki budući razgovor.

UPAMTITE DA STE TU RADI USPOSTAVLJANJA ODNOSA. Zahvalite se na korisnim informacijama makar to i ne bila istina. Setite se, “nema stalnih prijatelja ni neprijatelja”. Možda će vam već sutra zatrebati ista osoba.

SLEDEĆI KORAK – posle posete pošaljite kratku poruku i zahvalite se. Pomenite i zaključke i eventualne obaveze koje su preuzete tokom sastanka. Ne zaboravite da se zahvalite i osobi sa kojom ste pre kontaktirali (sekretar/ sekretarica, recepcionar).

Organizacije koje nameravaju da se bave javnim zastupanjem moraju razmišljati o tome kako da izgrade odnos sa donosiocima odluka. U svojoj knjizi *Uvod u javno zastupanje*, Ritu Sharma predlaže pet načina za otpočinjanje izgradnje odnosa sa donosiocima odluka:

Kreirajte tačke ulaza- kreativno razmišljajte kako stići do sastanka sa ciljanom publikom kojoj želite da se obratite. Da li imate nešto zajedničko što će

vam pomoći da se povežete? Da li neko koga poznajete ima nešto zajedničko sa ciljanom publikom? Na primer, ako vaš prijatelj ide u istu crkvu sa donosiocem odluke, možda će moći da vam pomogne da se predstavite u crkvi.

Zakažite sastanak- sastanak sa donosiocem odluke ili ključnom ciljanom publikom je sam po sebi ključan korak u postizanju cilja javnog zastupanja

Pošaljite poziv na sastanak- najčešći način za zakazivanje sastanka je upućivanje pisma u kome navodite svoj cilj javnog zastupanja i razloge zbog kojih biste hteli da se sastanete. Neka posle pisma usledi telefonski poziv. Često će vas primiti neko iz kabineta a ne sam zvaničnik. Nikada nemojte da odbijete da se sastanete sa tim ljudima i odnosite se prema njima baš kao prema donosiocu odluke.

Pozovite ih u posetu - drugi način da se sastanete sa ljudima i ubedite ih jeste da vide vašu organizaciju. Na taj način pokazujete šta radite i zašto bi trebalo da vas podrže.

Uputite poziv preko prijatelja- ako imate prijatelja ili kolegu koji poznaje donosioca odluke ili nekog od članova njegovog kabineta, neka prijatelj uputi pismo ili se javi telefonom. Ako poziv uputi osoba koju donosilac odluke poznaje i kojoj veruje, veća je verovatnoća da će se sastati sa vama i da će posvetiti pažnju i poverenje problemu koji treba obraditi.

KAKO DA LOBIRAMO?

Kao što smo već naveli, kreatori politike su najčešće zauzeti ljudi koje bombarduju idejama, preporukama, zahtevima, kako dobrim tako i lošim i to stalno. Činjenica da ima puno ljudi koji, kao vi, pokušavaju da izvrše uticaj, zato morate biti posebno usredsređeni i jasni tokom komunikacije i morate biti rešeni da vas čuju i razumeju.

Efikasno zastupanje u velikom delu zavisi od odnosa koji zastupnici razvijaju sa donosiocima odluka, uticajnim ljudima i ključnim auditorijumom. Što su jače veze poverenja, uzajamna podrška i kredibilitet između zastupnika i auditorijuma, to će zastupnici biti efikasniji.

Pripremite plan delovanja

- Izgradite čvrst okvir za predloženu promenu
- Precizno odredite politiku koja zahteva promenu
- Obratite se organizacijama koje misle kao vi radi moguće saradnje i podrške
- Formulшите predlog i zatražite sastanak sa ciljanom osobom

Pripremite strategiju da vi i vaš problem budete saslušani

- Pronađite ključnu osobu (nazovimo je osobom A) i ljude koji na nju utiču
- Pronađite ključne službenike kojima se dopada vaš predlog i probajte ga na njima; zatražite savet kako da najbolje utičete na osobu A
- Od uticajnih ljudi potražite savet kako da utičete na osobu A
- Pozovite uticajne službenike da posete vašu organizaciju, kako bi se upoznali sa vašim radom
- Koristite medije za stvaranje povoljne klime za vaš predlog
- Pripremite rezervni plan za slučaj da vaš predlog bude odbijen-recimo zamolivši lice iznad osobe A da posreduje kako bi predlog bio ponovo razmatran, ili ćete sačekati da se osoba A pomeri sa te pozicije i pokušate sa njegovom zamenom.

Postupak u slučaju da je vaš predlog prihvaćen

- Predložite osnivanje komisije za pisanje nacрта u koji će biti uključen i predstavnik vaše organizacije
- Ponudite usluge svoje organizacije radi pomoći službeniku zaduženom za sprovođenje promena
- Ako odbiju zvanične ponude, ostanite u nezvaničnoj vezi
- Ponovite postupak na svim proceduralnim nivoima do ostvarenja promena
- Ne zaboravite da zahvalite svakom ko je pomogao u promeni politike

MEDIJI I JAVNO ZASTUPANJE

Pisani mediji kao što su novine i magazini, kao i elektronski mediji kao što su televizija i radio, mogu izvršiti značajan uticaj na društvo. Ovaj je uticaj možda teško tačno izmeriti, ali je sigurno da mediji prezentuju mnoga pitanja i unose sveže informacije koje utiču na stavove javnosti. Moć medija je nesumnjiva, jer oni predstavljaju izvanredno efikasan način saopštavanja poruka široj javnosti. Ako se mudro koriste, mediji mogu vaše teme staviti na dnevni red šire javnosti i izvršiti direktan uticaj ili pritisak na donosioce odluka.

Vaša strategija treba da bude usmerena ka korišćenju medija za obraćanje široj publici kako biste promovisali zahteve za pozitivnim promenama. Da biste uspešno odradili ovaj segment javnog zastupanja, morate znati osnovne stvari o zastupanju putem medija.

Kako ćete najlakše zainteresovati novinare i urednike?

Novinari obično nisu zainteresovani za neprerađene informacije. Ono što njih interesuje je vest ili priča. Postojanje konflikta ili kritika nekoga/nečega su stvari koje ih najlakše privlače. Dobra priča treba da bude humana i emocionalna i da nosi snažnu poruku. Vaše teme moraju biti u formi "teme dana" jer im zastarele informacije neće koristiti. Vaša priča mora se zasnivati na činjenicama i događajima, a manje na mišljenjima. Priča ili vest mora predočiti temu na jednostavan način i mora biti relevantna i interesantna za veći krug ljudi.

Da biste uspešno iskoristili medije za promociju problema na kome radite morate razmotriti sledeće akcije:

NAUČITI O MEDIJIMA - Uputite par telefonskih poziva, posetite biblioteku, saznajte ko obično izveštava ili piše o problemu o kome želite govoriti. Uočite koji mediji pridaju više pažnje ovim pitanjima (TV, radio, štampa). Korisno je saznati i ko od novinara piše o temama koje se tiču pitanja koje vi želite predstaviti.

PRISTUPITI MEDIJIMA - Mediji dnevno primaju hrpe informacija i predloga za priče koje ljudi žele predstaviti široj javnosti. Zbog toga, ako želite

da mediji napišu ili prezentuju nešto o stvarima koje javno zastupate, informacija koju predstavljate mora biti značajna, interesantna i nova; mora se isticati i zaslužiti da bude na vestima.

UOBLIČITI POSTOJEĆI PROBLEM - Način na koji predstavite stvar koju javno zastupate je ključan da bi dalji naponi pri zastupanju bili uspešni. Mediji podržavaju koncepte koji aludiraju na zdravlje, slobodu, zdrav razum i legitimnost, a ne vole ekstremizam, zastranjivanje, nelegitimnost. Način na koji predstavljate problem na kome radite određuje ko će se pridružiti vašem naporu. Govorite u ime “građana”, “javnosti”, “zajednice”, a ne u ime “onih koji podržavaju vaše akcije i djelovanje”. Predstavite se kao neko ko zastupa zajednicu, a ne posebnu društvenu grupu.

PRIPREMITE MATERIJALE O PROBLEMU - Korisno je imati pripremljen set materijala koje u svakom momentu možete poslati reporterima. Materijali koje ste dobili od državnih izvora mogu takođe biti od pomoći. Prirodno, ove informacije treba da budu dopunjene prikupljenim činjenicama i podacima kad god je to moguće.

“PRODATI” PRIČU - Ne morate čekati da reporteri dođu kod vas. Ako imate važnu informaciju nazovite reportera i ponudite mu priču. Pitajte da li zovete u pravo vreme i da li je bolje da se javite kasnije. Predstavite se i objasnite zašto je priča ili informacija zbog koje zovete interesantna i važna. Ako obećate da ćete nešto dostaviti, odmah to i uradite. Ovo je momenat “prodaje” pa nemojte biti skromni.

PRIPREMITI NOVOSTI ZA ŠTAMPU - Uobičajni način predavljanja vaše priče medijima je izdavanje **saopštenja za štampu**. To je kratak dokument koji šaljete novinarima koji vaše informacije i teme predstavljaju u obliku koji mediji mogu iskoristiti. U idealnom slučaju trebalo bi da se vaše saopštenje za štampu emituje ili štampa bez problema. Prema tome, ova saopštenja treba pisati kao da se radi o novinskoj priči.

Vesti koje šaljete medijima moraju biti kratke i moraju jasno oslikavati događaj, postignuće ili napor. Krenite od uzbudljivog sažetka priče i ponudite

im prvo novosti. Idealno, u prva dva paragrafa treba da odgovorite na pitanja: ko, šta, kada, gde, zašto i kako. Najvažniji deo i najbitnije informacije treba dati na početku kao temelj za ostatak priče. Na taj način urednici mogu vaše vesti skratiti sa kraja, a da se ne gubi kontrola nad datim informacijama. Urednik će prilikom letimičnog pregleda ovako strukturirane vesti lakše proceniti da li je za nju zainteresovan ili ne.

Pokušajte informaciji koju plasirate da date ljudsku dimenziju, ponudite im neki citat ili opišite lično iskustvo. Eventualne šire informacije pružite u dodatnim pasusima, ali ne zaboravite da saopštenje ne bi trebalo biti duže od jedne strane. Konačno, osigurajte da vam se saopštenje završava sa detaljima o kontakt osobi u slučaju da budu potrebna dodatna pojašnjenja. To je takođe i dobar način da se naznači da postoji osoba sa kojom se može napraviti intervju.

Pri pisanju **saopštenja za štampu** ne zaboravite još nekoliko važnih stvari:

- stavite datum i kontakt vaše organizacije odmah ispod naslova vesti;
- koristite uvodni paragraf, napisan podebljanim slovima i centriran, koji sumira sadržaj novosti;
- budite kratki; napravite tačnu priču potkrepljenu činjenicama. Iščitajte je više puta dok ne bude savršena.
- koristite aktivne glagole koji čitaoca teraju da čita dalje
- kucajte koristeći dvostruki prored da biste olakšali čitanje vijesti

TELEVIZIJSKI INTERVJU

Ukoliko novinari od vas traže intervju, raspitajte se što je tema razgovora, koga su već kontaktirali, koje dokumente poseduju, kada će biti emitovanje, koju su vama ulogu namenili...

Za vas svrha intervjuja nije da samo odgovarate na novinarska pitanja. Vi imate cilj - iznošenje suštine problema kojim se bavite. Nemojte to nikad zaboraviti!

Pre intervjua napišite tri stvari koje želite da istaknete. Na ove stvari možete se vratiti kad god poželite u toku intervjua. Napišite kako bi izgledao idealan intervju i vežbajte. Dobra priprema smanjuje tremu koja je sasvim moguća i normalna u situaciji kada odgovarate na pitanja novinara. Naravno, ovo zavisi i od vašeg iskustva u odnosima sa medijima.

Uvek gledajte direktno u osobu koja vas intervjuiše. Ne gledajte i ne brinite o kameri. Sa novinarima razgovarajte spontano i neformalno. Novinari postavljaju teška pitanja i vi na njih ne morate odgovoriti, ali uvek objasnite zašto to ne činite. Ne možete jednostavno reći: "Bez komentara".

Pitajte novinara ako vam nešto nije jasno. Ne čekajte da vam on postavlja pitanja, preuzmite inicijativu i istaknite suštinu svog stava u svakoj rečenici. Setite se da u vestima često objave jednu jedinu rečenicu - ako ona ne sadrži suštinu vaše poruke, prilika je možda zauvek izgubljena. Na pitanja odgovarajte kratko i jednostavno. Koristite poređenja, pojednostavljujte i trudite se da odgovorite s najviše dve do tri kratke rečenice. Budite pozitivni u naglašavanju svog stava. Kada ste odgovorili na pitanje, prestanite pričati.

Ako ne znate odgovor na pitanje, recite: "Žao mi je, sada nemam tu informaciju, ali biće mi drago da vam je kasnije dostavim". I kada to kažete, ne zaboravite da to i uradite. Budite hladnokrvni čak i ako vam se čini da su pitanja koja su vam upućena neprijateljski nastrojena.

Ni u ovoj prilici nemojte koristiti žargon, niti zamršene stručne izraze. Ne pokušavajte pričati s novinarima "neslužbeno", niti uz napomenu "ovo nije za javnost". Sve što im kažete, oni mogu iskoristiti protiv vas. Ne ljutite se ni kad ste isprovocirani i ne lažite novinare. Ako ste pogrešili, priznajte grešku.

INTERVJU ZA NOVINE

Upoznajte se sa novinama koje su najčitnije u vašoj zajednici. Obratite pažnju na način na koji prezentuju teme koje vas se tiču. Ako znate za novinara koji je zainteresovan za temu koju javno zastupate, direktno ga kontaktirajte i ponudite mu priču.

Intervju za novine može biti kratak (nekoliko minuta telefonskog razgovora) ili dugačak (sat vremena ili više). Oblik će biti određen rokovima, zanimljivošću priče i vašom ulogom u njoj. Za dugi intervju novinar može tražiti obilje materijala i zanimljivosti.

Možete se koristiti beleškama. Dobro se pripremite, i raspitajte se o novinama i novinaru sa kojim razgovarate.

Ne zaboravite održavati kontakt sa novinarom koji vas je intervjuisao. On/ona može biti jedna od osoba kojoj ćete u budućnosti slati izjave za štampu i ostale relevantne informacije.

INTERVJU ZA RADIO

Kad vas nazovu sa radija, obično žele da vaš komentar dobiju odmah. Ako ga vi ne želite dati, nađite nekog drugog. Pitajte reportera za ime, broj telefona i rok koji imate i zamolite ga da mu se javite za nekoliko minuta. Pripremite se, mislite o tri stvari koje želite poručiti slušaocima.

Kad dajete intervju za radio govorite uobičajenim tonom, ali izražajno. Setite se da na slušaocima možete delovati i bojom glasa. Budite kratki i jasni.

Na raspolaganju vam je samo nekoliko sekundi, a slušaocima ne zanimaju zamorne analize. Ne odgovarajte nikad ljutito ili nervozno. Zadržite prisebnost i recite svoj stav hladno, ali jasno.

Ukoliko koristite podsetnik ni u kom slučaju nemojte okretati strane i proizvoditi šumove. Vodite računa i o tome da ne lupate olovkom ili prstima u sto.

KONFERENCIJE ZA ŠTAMPU

Da bi se organizovala konferencija za štampu potrebno je puno vremena, novca i energije. Zato, pre nego što odlučite da organizujete jednu, dobro promislite imate li da najavite ili kažete nešto zaista važno. Takođe, novinari nemaju vremena da posećuju konferencije za štampu koje neće ponuditi udarne vesti.

Ako se ipak odlučite da organizujete konferenciju za štampu, detaljno planiranje i pripreme su neophodni.

Pre svega treba odrediti lokaciju koja je lako dostupna, koja odgovara svrsi i koja je vizuelno atraktivna. Ako zovete elektronske medije, obezbedite dovoljan broj strujnih priključaka i adekvatnu rasvetu.

U zavisnosti od medija koje pozivate, morate se odlučiti za najpovoljnije vreme održavanja. Zbog novinarskih rokova, jutro su obično najbolji deo dana za konferencije. Ukoliko ne želite da se na datum koji ste odabrali za konferenciju dešavaju drugi jako važni događaji (državna proslava ili praznik ne bi bio najbolje vreme da zakažete konferenciju) proverite sa ostalima da li ste odabrali pravo vreme za konferenciju. Ako znate za organizacije i institucije koje tradicionalno planiraju određene događaje na specifične datume, planirajte za drugi dan. Da bi vaša priča dospela u vesti, mora pobediti sve ostale informacije koje se takođe bore da se nađu na vestima.

Pošto ste pažljivo odredili lokaciju, datum i vreme, napravite listu medija koje želite pozvati. Oni koji podržavaju vaš rad takođe treba da budu pozvani, naročito ukoliko među njima ima poznatih ličnosti iz javnog života. Sadržaj konferencije za štampu pretočite u izjavu za štampu koju možete svima ponuditi. Posle toga odlučite ko će govoriti. To može biti jedna osoba ili više govornika. Na kraju ostavite dovoljno vremena za pitanja.

Tokom konferencije ne zaboravite na tehničke detalje. Mesto održavanja mora biti dovoljno prostrano za opremu, kamere, foto-aparate, mikrofone, osvetljenja, stolice. Ako su vam potrebni prevodioci, obezbedite ih. Pokušajte obezbediti i osvježenje (kafa, čaj, sok). Blizu ulaza smestite sto za registraciju učesnika na kome ćete ponuditi postere, brošure, bedževe, itd. Nakon konferencije proverite listu prisutnih medija. Ako neko od pozvanih nije prisustvovao konferenciji, pošaljite mu materijale koje ste pripremili.

TRIKOVI ZANATA

- Ne morate se striktno držati pitanja pri davanju odgovora, pogotovo ako su ona tendenciozna.
- Odlučno odbacite svaki netačan navod novinara, ali ne ponavljajte njihove reči, najbolji je odgovor: “To nije tačno. Tačno je da ...”.
- Ako novinar sklizne u neke druge vode, izvan dogovorene teme, ne pratite ga. Vratite se na ono o čemu želite govoriti.
- Ne dopustite da vas novinar ograničava - naprimer na pitanje: “Jeste li vi za izbor A ili B?”, slobodno odgovorite, “Mislim da je C najbolji izbor”.
- Pojednostavljajte odgovore.

Ako ste nezadovoljni nakon intervjua

Rad sa medijima nije bez rizika. Jednom kada novinarima date informacije, način njihove interpretacije obično izmiče vašoj kontroli. Često se ljudi nakon intervjua osjećaju nezadovoljni. “Zašto novinar nije rekao...”, ili “ Zašto su izabrane moje najgore rečenice...”. Može vam se desiti da je vaša poruka iskrivljena. Zato, ukoliko oni za koje smatrate da vas mogu ili žele pogrešno predstaviti imaju kontrolu nad nekim medijima, imajte na umu da oni neće biti korisni za vaš rad na zastupanju društvenih tema.

Ukoliko je šteta ipak načinjena, pre nego što posegente za telefonskom slušalicom, razmislite o sljedećim pitanjima:

Je li učinjena stvarna šteta ili je samo stradao vaš ego? Je li šteta očita i znatna? Može li ta šteta ugroziti uspešnost kampanje? Može li novinarski pro-pust izazvati zakonske sankcije /reakcija oponentata, kritičara, zakonodavaca, političara/?

Ako ste zaključili da morate tražiti ispravku, uradite to odmah. Pripremite se i zovite novinara, urednika, izdavača... Imate i opciju slanja otvorenog pisma, pisma čitatoca itd. Razmislite o svim mogućnostima iznošenja vlastite, tačne verzije.

Osnovni koraci u planiranju javnog zastupanja putem medija:

- pratite rad medija
- napravite listu medija koje ćete koristiti, ostvarite odnose
- još jednom pažljivo razmotrite svoje ciljeve i ustanovite posebne medijske ciljeve da biste 'progurali' ciljeve politike vašeg javnog zastupanja;
- identifikujte ciljanu publiku, pa u skladu s njom razvijte poruku koju želite poslati;
- odredite sredstva koje ćete koristiti da prenesete poruku;
- identifikujte osnovne prepreke vašem planu i razvijte strategiju njihovog uklanjanja; sprovedite plan
- s vremena na vreme ponovo promislite, ocenite da li ste na pravom putu.

KAKO NAPISATI PETICIJU

Peticija je dobro sredstvo za ostvarivanje cilja koji ima široku podršku. Ona može da zainteresuje poslanike i utiče na to da bude stavljena na dnevni red ili da utiče na već započetu debatu u Skupštini.

- Peticiju čini tvrdnja koja mora biti jasna i koncizna
- Tvrdnja se započinje frazom kao što je „MI dole potpisani ovim afirmišemo...“
- Tvrdnja mora biti što kraća, ali mora izražavati i vašu zabrinutost
- Započnite od opštih principa i idite ka preciznim delovima, završavajući je vašim zahtevom
- Tvrdnja treba da bude napisana na početku svake strane peticije
- Peticija mora da sadrži određen broj potpisa, a svaki potpis moraju da prate odgovarajući podaci (broj lične karte, adresa.....
- Ukoliko peticiju nameravate da uputite skupštini (Narodnoj ili opštin-

skoj) morate je tako i nasloviti (ne možete je poslati pojedincu- poslaniku ili odborniku)

- Koristite standardnu veličinu papira
- Ne kačite za nju neki drugi dokument, niti je šampajte na poledini nekog drugog dokumenta
- Peticija mora da se odnosi na temu koja je u nadležnosti skupštine kojoj je upućujete
- Peticiju ponesite na događaje na kojima će biti ljudi koji će je podržati. Praćenje procesa je važno jer ukazuje da iza potpisa postoji rešenost. Ohrabri potencijalne potpisnike da to učine.

Ukoliko odlučite da organizujete potpisivanje peticije obavezno prikupite potrebne informacije koje možete dobiti u svojoj opštini.

Pored ovakvog oblika peticije, gde građani svojim podržavaju zahtev/ predloženo rešenje, moguće je da organizacija koja se bavi javnim zastupanjem zatraži podršku i potpise drugih organizacija.

Primer:

Građanska akcija koju su pokrenuli Autonomni ženski centar, Ženski istraživački centar i Viktomološko društvo zajedno za Zamenicom zaštitnika i Zaštitnikom građana/ki, a koju je svojim potpisima podržalo više od 60 organizacija civilnog društva rezultirala je uspehom - u potpunosti su usvojena dva amandmana Zaštitnika građana na izmene i dopune Krivičnog zakonika. Najznačajnije je povećanje kazni za prva 3 stava za krivično delo Nasilje u porodici. Iako se Vlada najpre izjasnila negativno o amandmanima, Skupština ih je ipak usvojila.

KAKO ORGANIZOVATI JAVNI SKUP

Javni skup može pomoći da obezbedite podršku za vašu stvar, edukujući druge članove vaše zajednice. Možete privući pažnju medija i donosioca odluka. To je forum za interakciju, za diskusiju o različitim gledištima na stvari i može pružiti priliku da postavite javno puitanje nekom državnom službeniku.

Struktura skupa može biti raznovrsna. Može biti diskusija za okruglim stolom, satanak u skupštini opštine, ili debata. Format određujete vi i zavisi od toga ko će učestvovati i o čemu ćete diskutovati.

Koraci za organizovanje javnog skupa:

- Odredite svrhu držanja skupa
- Kontaktirajte druge grupe koje bi možda želele da pomognu u organizovanju ili bi želele da prisustvuju skupu
- Odaberite javno mesto sa adekvatnom dostupnošću, brojem mesta za sedenje i sistemom ozvučenja
- Obavestite medije i sugrađane
- Pripremite saopštenje za štampu u kome se sumira svrha skupa
- Pozovite predstavnike lokalne samouprave odgovorne za temu
- Pozovite predstavnike relevantnih organizacija
- Podelite zaduženja (ko je odgovoran za doček, ko za stolice, ko će govoriti)
- Pripremite informativni materijal

Dobro je organizovati javni skup neposredno pre početka kampanje javnog zastupanja, jer na taj način informišete javnost, obezbeđujete veću podršku javnosti za određenu temu i vršite pritisak na donosioce odluka.

Primer: U okviru Programa za mlade Građanskih inicijativa u toku je kampanja „Otvoreno o javnim prostorima“ koja je primer korišćenja Zakona o pristupu informacijama od javnog značaja.

Na adresu 160 opština u Srbiji, mladi iz GI su uputili zahtev da im se dostavi spisak raspoloživih javnih prostora u njihovoj nadležnosti. Kako bi formalne i neformalne grupe mladih i građana mogli da koriste mesne zajednice, zgrade domova omladine i kulture, napuštene hale i magacine, parkove ili trgove za svoje potrebe, opštine je trebalo da navedu i proceduru kojom bi se takva saradnja realizovala. Odgovor je stigao iz 103 opštine, ali uglavnom nepotpun, ili ućujuć na nekog drugog.

Pored upućivanja pismenog zahteva opštinama, mladi iz GI organizuju i niz javnih razgovora na temu javnih prostora.

KAKO ORGANIZOVATI DEMONSTRACIJE

Demonstracije mogu biti efektno vidljivo zalaganje za neku stvar. Mogu da povećaju javnu svest ili javnu podršku za datu temu i mogu da pošalju jasnu i snažnu poruku donosiocima odluka.

Pre demonstracija:

- obavestite svaku organizaciju i pojedinca koji bi bili zainteresovani za učešće i tako osigurali prisustvo velikog broja ljudi
- pozovite izabrane zvaničnike koji podržavaju vašu temu
- ispoštujte zakonsku proceduru o prijavi skupa
- ukoliko ste u procesu stvaranja odnosa sa donosiocima odluka demonstracije koje imaju nameru da protestuju protiv Vlade, predsednika opštine, lokalne samouprave uopšte, mogu vas udaljiti od donosioca odluka. Kod nas se demonstracije povezuju uglavnom sa ovim „protiv“, dok demonstracije (prevod termina bi bio javno pokazivanje stava) mogu biti organizovane i sa ciljem podizanja svesti o nekom problemu. Takve demonstracije čak mogu poboljšati naš odnos sa donosiocima odluka

Tokom demonstracija:

- nosite natpise sa jednostavnim porukama koje se mogu pročitati sa udaljenosti od tri metra
- delite liflete koji identifikuju vašu grupu i objašnjavaju vašu stvar
- odredite ko će govoriti za medije, ako oni zatraže intervju
- odredite odsobu da snimi događaj

Posle demonstracija

- ohrabrite učesnike da govore o tome zašto su učestvovali u demonstracijama

Koji ćete način koristiti zavisi od teme, političkog konteksta, vašeg iskustva. Sigurno je da će biti potrebno koristiti više načina kako biste preneli svoju poruku i izvršili uticaj na donosiocima odluka. Smatramo da je suviše govoriti o

tome da ih treba rangirati. Nećemo krenuti u demonstracije ako nismo dobili odgovor na pismo, ili nismo iscrpli druge mogućnosti da ubedimo donosioce odluka. Iako se demonstracije kod nas uglavnom vezuju za ispoljavanje stavova i zahteva političkih stranaka, njih mogu organizovati i ostali učesnici u javnom životu.

Primer: Jedna neformalna grupa je tokom tri meseca 2007. godine organizovala svakodnevne demonstracije kako bi uticali na opštinsko rukovodstvo da poništi odluku o zatvaranju Doma kulture u tom gradu. Grupa je slala pisma nadležnima u SO, slali su izveštaje sa sastanaka i zaključke. Pokušali su da daju saopštenja u lokalnim medijima, ali je mali broj bio objavljen (a i ona su bila cenzurisana).

Pošto su anketirali veliki broj sugrađana došli su do informacije da imaju podršku većine, sledeći korak je bilo potpisivanje peticije, međutim, i to nije urodilo plodom. Komunikacija je ostala jednostrana, odgovora vlasti nije bilo. Tada se odlučuju za organizovanje svakodnevnih demonstracija. Svakog dana tačno u 12 sati okupljali su se svi ljudi koji su na neki način bili pogođeni zatvaranjem Doma kulture. A njihov broj se konstantno uvećavao. Posle tri meseca opštinsko rukovodstvo je donelo odluku o otvaranju Kulturnog centra.

Sigurno je da kod planiranja kampanje javnog zastupanja moramo predvideti više tehnika koje ćemo koristiti, i da ih ne možemo posmatrati odvojeno, već kao niz akcija koje će nas odvesti do realizacije postavljenog zadatka.

VI - IZGRADNJA PODRŠKE

Rad sa drugim ljudima izvan vaše organizacije predstavlja drugu važnu tehniku zastupanja društvenih tema. Da biste podigli svest javnosti o vašem radu potrebno je imati pristalice koje razumeju vaše stavove, gledišta, ideje i vaše nastojanje da unesete pozitivne promene.

Postoje mnogi načini da radite zajedno sa drugim ljudima i organizacijama tokom vašeg rada na zastupanju društvenih tema, ali se u suštini mogu razlikovati dva načina saradnje: umrežavanje i rad u koaliciji.

UMREŽAVANJE vam omogućuje da razvijete mrežu kontakata i saveznika koji vam neformalno mogu pomoći u vašem radu. Dobri kontakti mogu podići kredibilitet ideji za koju se zalažete. Ovi kontakti mogu biti druge organizacije koje rade na istom problemu, novinari, akademski građani, ključne osobe za oblast na kojoj radite, ljudi uključeni u formiranje politika i stavova, itd.

Mrežu čine pojedinci ili grupe udruženi u tek ovlaš strukturisanu grupu. Mrežu karakteriše *razmena* informacija i/ili usluga. Mreža kontakata takođe vam obezbeđuje stalan protok informacija o novim dešavanjima što vam može uštedeti dragoceno vreme i sredstva u fazi istraživanja. Saveznici mogu imati više znanja od vas i upozoriti vas na predstojeće povoljne okolnosti za vršenje uticaja. Naravno, prateći rad drugih organizacija izbeći ćete i nepotrebno dupliranje zadataka. Mnoge kontakte stvorićete prirodno tokom svakodnevnih aktivnosti. Ipak, potrebno je kreirati i strategiju kojom ćete steći simpatije pojedinaca ili grupa za koje verujete da mogu biti od vitalnog značaja. *Prilikom razvijanja kontakata treba imati na umu dve ključne stvari:*

- Ljudi moraju imati razlog za razmenjivanje informacija s vama. Pokušajte ih uveriti u važnost onoga što radite i da bi oni trebalo da to neizostavno podrže.
- Ne zaboravite da pomažete vašim kontaktima i saveznicima na isti način kao što očekujete da oni pomognu vama. Zatim možete očekivati da i oni vama uzvrate uslugu.

KOALICIJA je savez više organizacija i/ili pojedinaca koji/e imaju isti cilj i udružuju svoje snage da bi zajedničkim *delovanjem*/uticajem rešili određeni problem. Unutar koalicija svaka organizacija/pojedinac zadržavaju autonomiju delovanja.

Koalicije nisu, niti se mogu posmatrati kao romantični parovi, one su više brakovi sklopljeni radi zajedničkog interesa.

RAZMENA ZNANJA I VEŠTINA - Različite grupe imaju različite talente, znanja, veštine. Zajedno mogu učiniti puno stvari.

Koalicije mogu dramatično povećati rezultate vašeg rada na zastupanju. One omogućuju da kreirate zajednička sredstva za akcije i koristite različite taktike zastupanja. Koalicije takođe pokazuju vašim ciljanim grupama da je za vaše teme zainteresovan širi segment društva, pa na taj način daju težinu vašem predmetu rada.

Kako će koalicija biti uspešnija?

- Koalicije će raditi uspešnije ako izbegavate preteranu formalizaciju strukture.
- Poštujte pravila i procedure koje postoje unutar koalicije.
- Odluke donosite kao grupa i ravnomerno delegirajte odgovornosti. Stalno razmenjujte informacije.

Loša strana koalicija

- Koalicije mogu značiti veliki utrošak vremena.
- Njima je potrebno upravljati i ispunjavati zahteve njihovog održavanja, kao što su vođenje zapisnika, organizacija sastanaka i održavanje kontakata sa svim članovima.
- Najsposobnije ili najglasnije grupe mogu dominirati koalicijama. Treba postići kompromis i usaglasiti različita gledišta.

- Ne smeju se gubiti iz vida ciljevi koalicije jer postoji opasnost da koalicije s vremenom same sebi postanu cilj.
- Treba omogućiti da članovi koalicije rade na zadacima koji vode ka postavljanju ciljeva koalicije.

Kako izabrati pravu temu za udruživanje?

- Treba birati značajan problem koji će motivisati ljude i pokrenuti ih u zajedničku akciju. Svi već ionako imaju previše svog posla i ne žele uzalud trošiti vreme.
- Treba odrediti vremenski rok za akciju i u što kraćem roku doći do vidljivih rezultata.
- Treba simbolički predstaviti dugoročne ciljeve koalicije.
- Treba graditi veze i za buduće zajedničke odnose i delovanja.
- Treba ohrabriti učesnike koalicije da savladaju nove veštine.
- Treba se obraćati širokoj publici i proizvoditi vidljive poruke

DINAMIKA ODNOSA UNUTAR KOALICIJA

Koalicije su kompleksne. Zajednički cilj, želja za zajedničkim delovanjem ali i nesuglasice u preduzimanju pojedinih koraka, najčešće su istovremeno prisutne u svakoj koaliciji i čine je trajno dinamičnom.

OSNOVNI OBLICI PRISTUPA I ODNOSA U ZAJEDNIČKOM RADU

Demokratsko učešće - organizacije žele da ostvare zajedničke interese korisničke populacije ili vlastite interese, ali su voljne dopustiti drugim organizacijama u koaliciji da takođe ostvaruju svoje interese. Demokratskim učešćem sve organizacije imaju priliku da ostvare svoje interese i preuzmu jednaku količinu obaveza pri zajedničkim aktivnostima. Organizacije koje svoje interese ostvare na ovakav način biće voljne da ponovo sarađuju ili će postojećem obliku rada dati trajniji karakter.

Dominacija - jedna organizacija ili osoba vode glavnu reč u zajedničkom radu. Takva organizacija ili pojedinac pokušavaju svoje stavove i prioritete da nametnu kao prioritete koalicije. Druge organizacije u ovakvim slučajevima ili istupaju iz saveza ili iz određenih razloga pristaju na dominaciju. Ovakvi odnosi se lako prepoznaju pri početku saradnje i mogu se preusmeriti.

Manipulacija - jedna organizacija ili osoba manipuluje drugima, prikriva informacije i tajno promovira vlastite interese preko koalicije. Ovo onemogućava potpunu i otvorenu komunikaciju među organizacijama, teško se prepoznaje i preusmerava, a porušeno poverenje među organizacijama je teško ponovo uspostaviti.

Indolencija - jedna ili više organizacija nisu spremne na saradnju. Uključuju se u koalicije i koriste rezultatima zajedničkog rada, ali ne učestvuju aktivno, ne preuzimaju obaveze niti daju svoj doprinos. Često pristaju na dominaciju jer ih samo zanima krajnja korist.

KARAKTERISTIKE USPEŠNE KOALICIJE

Uspešne koalicije ne gube fokus i pri svakom konfliktu koji se javi unutar koalicije stvaraju se rezultati. Uspešne koalicije rade na jednom određenom ili više pitanja, koriste dinamiku i napetost i oslobođene su pokušaja dominacije. Uspešne koalicije moraju biti racionalne i postaviti ciljeve koji su ostvarljivi. One postavljaju i temelje za buduće kampanje i uključuju širu javnost.

NORME UNUTAR KOALICIJE

- osnovna pravila za stvaranje jedinstva

RAZUMEVANJE

1. Svaki član koalicije treba da zna kako ostali članovi dolaze do odluka i da razume posledice tog procesa pri radu u koaliciji
2. Pojasnite povezanosti i raznolikosti koje postoje među članovima koalicije

NORME

1. Prihvatite različite raspodele rada
2. Pribavite informacije pre nego što delujete. U većini slučajeva priča ima više strana.
3. Raščistite između sebe o jeziku koji treba koristiti prilikom neslaganja. Možete se slagati i bez iskrivljivanja motiva i vrednosti drugih članova.
4. Raščlanite ono što ste odradili kao pojedinačne organizacije i ono što ste odradili kao član koalicije. Pristupanje koaliciji ne znači da treba odustati od posebnih kvaliteta svakog člana koalicije.
5. Izbegavajte korišćenje medija da biste oglasili neslaganja unutar koalicije. Neslaganja se moraju izlagati i rešavati unutar koalicije.
6. Podelite uspeh sa svima. Kada ljudi i organizacije naporno rade, trebalo bi da budu i nagrađeni.

PROCEDURE

1. Na samom početku rada koalicije pojasnite kako će se donositi odluke. Držite se tog procesa. Procedure za donošenje odluka treba da budu jasne, svima poznate, prihvaćene od strane svih članova, i primenjivane.
2. Kako će se organizovati i voditi sastanci vodećeg odbora/saveta koalicije? Pitanja koja se tiču procedura poput ove mogu izazvati konflikt, čak i ako postoji dobra volja svih. Najlakše se prevazilaze određivanjem jasnih temeljnih pravila sa kojima se članovi koalicije slažu.
3. Unapred pripremite procedure za rešavanje situacija u kojima se jave ili uporno postoje jaka neslaganja.
4. Pod kojim uslovima se neke zaključene diskusije ponovo mogu otvoriti?

Primer: Koalicija mladih istočne Srbije je formirana 2006. godine i imala je za cilj usvajanje dokumenta o omladinskim politikama na lokalnom nivou.

Koaliciju su formirale NVO koje se bave pitanjima mladih i đlački parlamenti iz osam gradova istočne Srbije (Zaječar, Knjaževac, Bor, Negotin, Kladovo, Majdanpek, Boljevac i Sokobanja) . Gotovo da ne treba naglašavati da su sve članice koalicije bile različite po veličini, po dužini postojanja, iskustvu i razvijenosti kapaciteta. Međutim, oni su uspeli najpre da realno procene svoje kapacitete, a zatim da postave jasne norme i procedure kojih su se pridržavali sve vreme trajanja kampanje i trajanja koalicije. Uspeli su da deljenjem letaka, nastupima u medijima, organizovanjem okruglih stolova i javnih rasprava izvrše uticaj na predstavnike lokalne samouprave da u 4 od 8 gradova bude usvojen predloženi dokument. Po kriterijumima za procenu uspešnosti, smatraju da su uspešno realizovali kampanju jer je to i bilo njihovo očekivanje.

Nastavka kampanje nije bilo, jer usvajanjem Strategije za mlade izmenjen je odnos lokalnih vlasti prema pitanjima mladih, i danas u 7 (od 8) gradova u kojima se odvijala kampanja postoji Kancelarija za mlade.

Ovo je samo jedan od primera, kojih ima dosta u Srbiji.

Takođe, smatramo korisnim navesti podatak da u vreme pripreme ovog priručnika otvorena je 100. Kancelarija za mlade u Kruševcu.

RAZLIČITI OBLICI ZAJEDNIČKOG DELOVANJA

Zajedničko delovanje može biti različitog intenziteta i nazivati se različitim imenima. Ako se svi članovi dogovore o intenzivnijem zajedničkom radu, govorimo o SARADNJI.

U vezi s (ne)jednakosti veze među saradnicima koji su se udružili radi i do postizanja određenog cilja, u načelu razlikujemo:

KOOPERACIJA je veza slabijeg intenziteta u kojoj postoje neformalni odnosi saradnje dogovoreni na kraći rok - razmenjuju se informacije vezane samo za trenutne aktivnosti. U ovakvom obliku saradnje ne postoji podela ovlašćenja i novca.

KOORDINACIJA je veza srednjeg intenziteta koja podrazumijeva nešto formalniji odnos, plan, podelu uloga. Ona otvara puteve za komunikaciju, ali svako zadržava svoja ovlašćenja. Pitanje moći može biti sporno, ali se sredstva i zasluge dele.

KOLABORACIJA zahteva trajniji odnos i ima jači intenzitet od kooperacije i koordinacije. Za nju je nužno izgraditi novu strukturu, odrediti zajedničku misiju i obećati potpuno uključivanje. Karakteriše je opsežno planiranje i potpuna komunikacija na svim nivoima. Svaka strana ulaže svoja sredstva i ugled. Raspodela moći može biti nejednaka, ali partneri zajednički ulažu i dele.

SAVEZ zahteva ujedinjavanje i povezivanje. To je udruženje ili spoj organizacija čiji interesi imaju sličan karakter. Čvrsti savezi već deluju poput poluslužbenih udruženja pojedinačnih organizacija.

KONFEDERACIJA je ujedinjavanje u savez, ligu nekoliko organizacija i to s ciljem postizanja određene svrhe. Stepem centralizacije je manji, bez potčinjavanja ovlašćenja i odricanja dela samostalnosti.

FEDERACIJA je dogovorno ujedinjenje u kojem će svaki/a član/ica deo svojih ovlašćenja u zajedničkim aktivnostima predati nekom zajedničkom središnjem telu.

MREŽU čine pojedinci ili grupe udruženi u tek ovlaš strukturisanu grupu, sa labavom strukturom i odnosima.

PARTNERSTVO zahteva udruživanje dveju ili više grupa koje zajednički ulažu finansije i sredstva, a dele koristi i troškove.

Primer:

Na osnovu inicijative Udruženja građana za podršku evropskim integracijama "Evrokontakt", sagledavanjem potrebe za jačanjem značaja i uloge civilnog društva u društvenom i javnom životu lokalne zajednice, u procesu konsultacija osam organizacija civilnog društva iz Kruševca su se složile da je u tom smislu potrebno uspostaviti i unaprediti međusobnu saradnju i odlučile da potpišu

PROTOKOL O SARADNJI

organizacija civilnog društva iz Kruševca

OPŠTE ODREDBE

Član 1.

Ovaj dokument predstavlja Protokol o saradnji (u daljem tekstu Protokol) organizacija civilnog društva iz Kruševca koje su se složile da će sarađivati i dogovarati se o zajedničkom nastupu u oblastima koje su od zajedničkog interesa.

Član 2.

Organizacije, potpisnice Protokola, zajednički su radile na donošenju ovog dokumenta kojim se definišu vrednosti, principi i ciljevi zajedničkog delovanja, koordinacija saradnje i međusobna prava i obaveze koje iz te saradnje proističu.

VREDNOSTI I PRINCIPI

Član 3.

Organizacije, potpisnice Protokola, dogovorile su se da će se u okviru svog delovanja zalagati za sledeće zajedničke prioritete:

- ulazak Srbije u Evropsku Uniju i sveobuhvatnu primenu evropskih standarda;
- regionalizaciju i decentralizaciju Srbije na svim nivoima;
- jačanje kapaciteta i unapređenje lokalne zajednice i viši kvalitet života u njoj;
- formiranje građanske svesti i demokratske odnose u društvu;
- ravnopravnost polova;

- poštovanje ljudskih i manjinskih prava i sloboda bez ikakvih razlika u pogledu rase, boje, pola, jezika, veroispovesti, političkog ili drugog mišljenja, nacionalnog ili društvenog porekla, seksualne opredeljenosti, imovine, rođenja ili drugih okolnosti;
- afirmaciju i unapređenje položaja mladih;
- borbu protiv siromaštva;
- razvoj socijalnog kapitala i unapređenje socijalnih usluga;
- unapređenje položaja manjinskih i višestruko diskriminiranih grupa, osoba sa invaliditetom, samohranih roditelja, unapređenje položaja Roma i Romkinja i drugih etničkih i nacionalnih grupa i manjina;
- unapređenje položaja pripadnika/ca svih ranjivih grupa izloženih diskriminaciji;

Član 4.

Organizacije civilnog društva, potpisnice Protokola, su se dogovorile da će se u svom radu rukovoditi poštovanjem sledećih principa:

- stimulisanja i unapređenja međusobne saradnje;
- partnerstva, solidarnosti i međusobnog uvažavanja i podrške;
- razmene informacija i javnosti u radu;
- koordinisanog i zajedničkog nastupa u određenim oblastima prema lokalnoj zajednici;
- ravnopravnosti i samostalnosti udruženja;
- efikasnosti o odgovornosti u radu;
- uvažavanje i razmena znanja i iskustva.

CILJEVI

Član 5.

Organizacije civilnog društva, potpisnice Protokola, imaju za cilj da pruže doprinos jačanju uloge i značaja civilnog sektora u okviru lokalne zajednice putem:

- učestvovanja u procesu uspostavljanja i vođenja institucionalnog međusektorskog dijaloga između javnog, poslovnog i nevladinog sektora u Kruševcu;
- iniciranja stvaranja institucionalnog okvira za međusektorsku saradnju;
- uspostavljanja kvalitetnije saradnje između organizacija civilnog društva u Kruševcu;

- saradnje sa lokalnom samoupravom u pripremi i realizaciji strateških dokumenata i budžeta lokalne samouprave;
- saradnje sa lokalnom samoupravom u organizovanju i realizaciji edukativnih aktivnosti;
- partnerske saradnje na pripremi i realizaciji projekata;
- organizovanja različitih aktivnosti (tribine, okrugli stolovi itd.) sa ciljem afirmacije organizacija civilnog društva i međusektorske saradnje;
- medijske promocije međusektorske saradnje;
- realizacije svih drugih aktivnosti koje doprinose ostvarenju ciljeva zbog kojih je Protokol potpisan.

KOORDINACIJA SARADNJE

Član 6.

Radi boljeg koordinisanja saradnje između organizacija potpisnica Protokola, formiraće se Forum organizacija civilnog društva Kruševca (u daljem tekstu: Forum).

Forum će činiti sve organizacije civilnog društva potpisnice Protokola.

Način funkcionisanja Foruma i međusobni odnosi članica biće definisani u narednom periodu donošenjem osnivačkih i drugih potrebnih akata.

PRELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE

Član 7.

Sve eventualne nesuglasice i sporovi između potpisnica Protokola biće rešavani u duhu dobre poslovne saradnje.

Član 8.

Protokol stupa na snagu danom potpisivanja i otvoren je za pristupanje od strane drugih organizacija civilnog društva iz Kruševca koje su saglasne i prihvataju odredbe Protokola i za koje postoji potpuna saglasnost od strane potpisnica Protokola.

Precizniji uslovi za prijem novih članica i način donosenja odluke o prijemu, kao i način istupanja i/ili isključenja iz Foruma biće definisani u narednom periodu donosenjem osnivačkih akata i statuta Foruma.

Član 9.

Protokol je sačinjen u osam primeraka, od kojih svaka potpisnica zadržava po jedan.

VII - PRIKUPLJANJE SREDSTAVA

Svako delovanje zahteva sredstva. Uspešno javno zastupanje traži dugoročno investiranje vremena, energije i sredstava.

Kako bismo bili uspešni u planiranju prikupljanja potrebnih sredstava potrebno je odgovoriti na sledeća pitanja: **Šta već posedujemo? Koja sredstva su nam dostupna?**

Uspešno javno zastupanje traži i solidne temelje: već sprovedene akcije, postojeće saveze, kvalitetni kadar, baze podataka. Zbog toga uspešna kampanja zastupanja pažljivo čuva sredstva na kojima se dalje mogu graditi nove strategije. Ovo uključuje prethodni rad na zastupanju, saveze koji su već napravljeni, osoblje i kapacitete drugih ljudi, informacije i političku inteligenciju. Ukratko, nikad ne počinjete iz početka, već gradite na onome što već imate. Zato napravite listu onoga što vaša organizacija ima od potrebnih informacija, ljudskog potencijala, novčanih fondova, veza, legitimnosti.

ŠTA JOŠ TREBA RAZVIJATI? KOJE SU NAM SLABE TAČKE?

Pošto identifikujete i prikupite postojeća sredstva/resurse, sledeći korak je da odredite ona koje još nemate. Prepoznajte i razvijte ona sredstva koja su vam u određenom trenutku potrebna a do tada ih niste koristili. Na primer, neke nove saveze koje treba izgraditi; koristite nove analize, istražujte medije, itd.

Ovde konkretno određujete koji potrebni resursi nedostaju i razrađujete strategiju kako se mogu dobiti.

Kako možete prikupiti potrebna finansijska sredstva-jedno je od ključnih pitanja na koje morate odgovoriti.

Mnogi učesnici na seminarima o Javnom zastupanju koje je držao Tim TRI (Građanske inicijative) postavljali su pitanje da li mogu nabaviti sredstva pisanjem predloga projekta. Odgovor je potvrđan. Međutim, ono što se mora

uraditi jeste razvijanje celokupne strategije javnog zastupanja, pa tek onda, kada vidimo šta nam i koliko treba, šta imamo, a šta ne, možemo napisati predlog projekta kojim ćemo konkurisati za dodelu finansijskih sredstava za sprovođenje kampanje javnog zastupanja. Takođe želimo podsetiti članove organizacija da u Srbiji postoji fond BCIF (Balkanski fond za lokalne inicijative) koji finansira projekte koji se odnose na kampanje javnog zastupanja na lokalnom nivou.

Ovde navodimo samo jedan od mnogih primera kampanja javnog zastupanja na lokalnom nivou

FORMIRANJE SAVETA ZA RODNU RAVNOPRAVNOST U OPŠTINI ČAJETINA

Zlatiborski krug je organizacija iz Čajetine koja ima za cilj da unapredi položaj žena, posebno žena u seoskim sredinama. Zlatiborski krug je učešćem u programu Javno zastupanje u lokalnim zajednicama realizovao projekat koji je imao za cilj formiranje Saveta za rodnu ravnopravnost od strane opštine Čajetina kao neophodnog preduslova za rešavanje teškog položaja žena.

Naime, žene u Čajetini, iako su brojnije u odnosu na muškarce, nemaju direktnu političku moć odlučivanja. One nisu predsednice niti sekretari nijedne od ukupno 20 mesnih zajednica u opštini Čajetina, a u samoj lokalnoj samoupravi muškarci zauzimaju sve bitne funkcije. Pored toga, njihov ekonomski položaj je jako težak, samo 6 procenata žena na selu imaju u svom vlasništvu registrovano poljoprivredno dobro a od pet lica koja traže posao četiri su žene.

Organizovanjem uličnih akcija, tribina u gradskim i seoskim mesnim zajednicama, medijskim nastupima i drugim aktivnostima Zlatiborski krug je uspeo da utiče na odbornike SO Čajetina da donesu odluku o formiranju Saveta za rodnu ravnopravnost. Posebno je značajno što je Zlatiborski krug uspeo da obezbedi podršku drugih NVO-a kao i istaknutih ličnosti iz Čajetine i drugih gradova koji su zajedno sa njima učestvovali u aktivnostima koje su doprinele postizanju cilja. Uključivanjem omladinskih organizacija, penzionirskih udruženja, predstavnika ministarstva koje se bave pitanjem rodne ravnopravnosti na nacionalnom nivou kao i aktivnim uključivanjem žene iz Čajetine u samu kampanju Zlatiborski krug je uspeo da jednom opštom građanskom akcijom postigne cilj.

Za postizanje cilja naročito je bilo značajno organizovanjem okruglih stolova na kojima su žene iz Čajetine imali priliku da zajedno sa predstavnicima lokalnih vlasti razgovaraju o svojim problemima i da im izlože važnost uspostavljanja Saveta za rodnu ravnopravnost.

Uspostavljanje Saveta za rodnu ravnopravnost ima veliki značaj za popravljjanje položaja žena u opštini Čajetina. Na taj način građanke Čajetine su dobile instituciju koja će se primarno baviti popravljjanjem položaja žene u ovoj opštini. Pored toga, realizacijom ovog projekta Zlatiborski krug je uspeo da pruži podršku ženama i da ih motiviše da jasno izlože svoje problema što je prvi i neophodan korak ka njihovom rešavanju.

„Realizacijom ovog projekta tokom prethodnih meseci doprineo je promeni mišljenja o položaju žena kod velikog broja stanovnika naše opštine. Prvenstveno su donosioci odluka pokazali spremnost da sarađuju i da uče. Takođe, i mi kao organizacija smo konstantno sticali nova znanja kako na seminarima tako i tokom realizacije projekta. Važno je istaći da je u ostvarivanju jedne ovakve ideje neophodno mnogo entuzijazma i rada, kako našeg tima tako i drugih partnera na projektu“ kaže Zorica Milosavljević iz Zlatiborskog kruga

Znači, na ovom koraku planiranja javnog zastupanja moramo identifikovati i napraviti plan kako privući resurse (novac, opremu, volontere, potrebne materijale, prostor) za primenu kampanje javnog zastupanja.

VIII - KAKO NAPRAVITI PLAN PRIMENE JAVNOG ZASTUPANJA

Kako bismo realizovali zadatke i postigli cilj javnog zastupanja, moramo nastaviti sa planiranjem. U ovom delu planiramo konkretne aktivnosti koje moramo sprovesti kako bismo realizovali zadatke. Plan primene se radi u odnosu na zadatak/ke. Aktivnosti moraju teći hronološki poštujući logički tok.

Za svaku aktivnost, treba identifikovati resurse koji su potrebni da bi se podržala aktivnost. Resursi mogu biti materijalni, finansijski, ljudski, (npr. tehnička ekspertiza), ili tehnološki.

Za svaku aktivnost treba odrediti ko će biti odgovoran da se to desi. Ovde treba voditi računa o podeli posla. Razumljivo je da jedna osoba ne može biti odgovorna za celu kampanju i zato treba odgovornost podeliti.

Zatim treba odrediti vreme, odnosno rok, do kog treba da se odvijaju aktivnosti. Ovde sugerišemo posebnu pažnju pri planiranju, iskustva ukazuju da se često dešava da dođe do nerealne procene potrebnog vremena. Može nam se učiniti da sve možemo brže uraditi nego što je to zaista moguće u realnoj situaciji. Primera radi, prisustvovala smo planiranju kada je grupa smatrala da joj je za zakazivanje i održavanje sastanka sa nekim od donosioca odluke potrebno 5 dana. Da li je zaista tako?

Treba razmišljati i o tome da je potrebno odrediti vreme da se sastanemo na kraju kampanje da bismo dokumentovala naučene lekcije?

Za planiranje aktivnosti možete koristiti sledeću tabelu:

Zadatak javnog zastupanja:			
Aktivnost	Potrebni resursi	Odgovorne osobe	Vreme / rok
1.			
2.			
3.			
4.			

NADGLEĐANJE I OCENJIVANJE

U ovom delu planirate kako ćete prikupljati, analizirati i koristiti odgovarajuće kvantitativne i kvalitativne informacije radi podrške svakog koraka vaše kampanje. Smatramo da je korisno podsetiti se na to šta je nadgledanje, a šta procena.

Nadgledanje: *Proces prikupljanja informacija kako bi se merio napredak u realizaciji vaših zadataka javnog zastupanja*

Procena: *Proces prikupljanja i analiziranja informacija kako bi se odredilo jesu li postignuti zadaci javnog zastupanja*

Kako ćete znati da ste ostvarili postavljeni cilj? Kako možete poboljšati strategiju? Ukoliko želite da se bavite uspešnim javnim zastupanjem, morate stalno tražiti povratne informacije i procenjivati uloženi napor.

KAKO MOŽEMO OCENITI DA LI STRATEGIJA FUNKCIONIŠE?

Kao i kad dugo putujete vi s vremena na vreme morate proveriti da li ste još uvek na dobrom pravcu. Ovde je najvažnije utvrditi da li smo poruku usmerili na pravu stranu i da li nas čuju na način na koji mi to želimo. Jako je važna naša sposobnost korekcija na putu kao i eliminisanje svih elemenata koji ne donose prave rezultate.

Ponekad će strategija morati biti revidirana i tada ćemo morati ponovo proći kroz svako od gore pomenutih pitanja. Vrlo je važno napraviti ove ispravke kako bismo se oslobodili onih elemenata strategije koji nisu bili praktično ostvarljivi.

- a) Kakvu vrstu procene strategije, taktika i napretka ćete koristiti?
- b) Koliko često ćete je koristiti?
- c) Kako ćete meriti svoj uspeh?

Neophodno je stalno procenjivati strategiju uzimajući u obzir zadatke i taktike, njihovu fleksibilnost u prilagođavanju potrebama. Ustanovljeni indikatori uspeha će vam pomoći pri ovoj proceni.

Upitnik za samoprocenu vašeg javnog zastupanja možete naći na 53. strani Priručnika **JAVNO ZASTUPANJE U LOKALNOJ ZAJEDNICI ZA POBOLJŠANJE POLOŽAJA NEVLADINIH ORGANIZACIJA**, na sajtu Građanskih inicijativa, <http://www.gradjanske.org/page/civilSocietyDevelopment/sr/center/publications.html>

Literatura:

- *Javno zagovaranje-Izgradnja veština za lidere/ke nevladinih organizacija*, Zbirka IX, CEDPA - The Center for Development and Population Activities, Washington, 1999
- *Javno zagovaranje*, Nader Tadros, People's Advocacy
- *Javno zastupanje prava manjina u Jugoistočnoj Evropi*, Mariana Milosheva-Krushe i Dubravka Velat, sa prilozima više autora, Fondacija King Buiden uz finansijsku podršku EU, 2007
- *Javno zagovaranje*, S. Badvić i D. Alić, BOSPO, Tuzla, BiH (uključuje i sledeću literaturu navedenu u publikaciji)
 - *Moving Towards Civil Society*, Advocacy Institute, Washington, DC, 1995
 - *A Media Guidebook for Women*, United States Information Agency, 1995
 - *Advocacy for Population and Reproductive Health*, Susan B Aradeon, 2000
 - *How and Why to Influence Public Policy*, Centre for Community Change, 1996
 - *Priručnik za ljudska prava i zastupanje*, Lindsay Judge, Miranda Kazantzis, 1999
 - *Elements of Advocacy*, Advocacy Institute, Washington, DC, 1996
 - *Using the Media to Advance Your Issue*, Advocacy Institute, Washington, DC, 1995
 - *Winning Through Participation*, Laura J. Spence, 1996
 - *Civilno društvo i lokalana demokratija*, Centar z promociju civilnog društva, 2001

- *Javno zastupanje u lokalnoj zajednici za poboljšanje položaja nevladinih organizacija*, Građanske inicijative, 2006, priredili Miljenko Dereta, Radmila Radić Dudić i Dubravka Velat
- *Učešće građana i građanki u procesu izrade i primene zakona i drugih instrumenata javnih politika* - Građanske inicijative, uz finansijsku podršku EU. Priredili Dragan Golubović i Dubravka Velat, 2009
- *Advocacy Resources*, Maria van Geest, Canada
- *Strateška komunikacija* - Emagazin 47 - Aleksandra Hristov
- *Zagovaranje i lobiranje u Parlamentu i organima izvršne vlasti: uporedna iskustva i preporuke za Srbiju*, dr Dragan Golubović, Izdavač Program Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP), 2009
- *Socijalna ekskluzija u centralno-istočnoj Evropi* - koncept, merenje i politika intervencije- 2006, Orsolya Lelkes
- *Javno zagovaranje i učešće javnosti u okviru promena društvenog razvoja* - Karolína Miková, Dušan Ondrušek, Ján Mihálik (2003)
- *Stanje političke zajednice Roma u Srbiji* - OEBS, Biro za društvena istraživanja - Beograd 2009
- *Centri građanstva: osnaživanje, participacija i partnerstvo*, Liam Carey i Keith Forrester - CDCC 2000
- Izveštaji o realizaciji projekata koje je podržao BCIF (Balkanski fond za lokalne inicijative)
- Izveštaji trenera i trenerica TIMa TRI Građanskih inicijativa

Izdavač:
Građanske inicijative, Beograd

Za izdavača:
Miljenko Dereta

Korice:
Valenčak

Priprema i štampa:
Yu TOP agencija, Novi Sad

**Udruženje građana za demokratiju i
građansko obrazovanje „Građanske inicijative“**

Simina 9a, 11 000 Beograd, Srbija

Telefon/ fax: Centrala: 011/ 2623-980, 2623-974,
2625-942, 2632-694,
2633-465, 2632-535,
2632-631

Program za mlade: 011/ 3283-250, 3284-791

E-mail: civin@gradjanske.org

www.gradjanske.org