



PRIRUČNIK ZA POMOĆ U RADU UDRUŽENJA ŽENA

Autor:

Udruženje GEA – Centar za istraživanja i studije

jul 2010.



Projekat finansira
Evropska unija



“Jačanje lokalne demokratije/demokratije - LOD”

Sadržaj:

1. UVOD.....	3
1.1. Značaj i uloga organizacija civilnog društva.....	3
1.2. Osnovni pojmovi.....	4
1.3. Uloga, mjesto i značaj udruženja žena u modernom društvu.....	6
1.4. Ženske nevladine organizacije.....	7
1.5. Međunarodni i domaći pravni i normativni okviri za ravnopravnost polova.....	11
1.6. Pregled gender mehanizama.....	12
2. NORMATIVNO PRAVNI OKVIR RADA UDRUŽENJA.....	13
2.1. Pregled zakonske regulative potrebne za registraciju udruženja.....	13
2.2. Osnivanje udruženja.....	15
2.3. Osnovni akti potrebni za rad udruženja.....	22
3. STRATEŠKO PLANIRANJE.....	32
3.1. Definisane vizije i misije.....	33
3.2. Definisane strateških pravaca.....	35
3.3. Definisane strateških ciljeva.....	36
3.4. Definisane aktivnosti i izrada operativnog plana.....	36
4. ORGANIZACIJA RADA U UDRUŽENJU.....	38
4.1. Struktura udruženja.....	39
4.2. Pregled nadležnosti i odgovornosti unutar structure udruženja.....	40
5. IZRADA PROJEKTNIH PRIJEDLOGA ZA ORGANIZACIJE CIVILNOG DRUŠTVA.....	41
5.1. Upravljanje projektnim ciklusom.....	41
5.2. Priprema projektnog prijedloga.....	43
5.3. Tok projekta i metodologija.....	46
5.4. Izrada logičkog okvira.....	46
5.5. Vremenski okvir.....	49
5.6. Budžet projekta.....	50
5.7. Izvještavanje o toku projekta.....	51
6. FINANSIRANJE I IZVORI FINANSIRANJA RADA UDRUŽENJA.....	52
6.1. Izvori finansiranja rada udruženja.....	53
6.2. Pojam samofinansiranja. Načini i oblici samofinansiranja.....	58
6.3. Pregled najznačajnijih domaćih i međunarodnih izvora finansiranja i donatora u BiH.....	59
7. LOBIRANJE, JAVNO ZAGOVARANJE I ODNOSI S JAVNOŠĆU.....	66
7.1. Definicije i aktivnosti javnog zagovaranja.....	66
7.2. Važnost medija za rad udruženja.....	69
7.3. Pojam lobiranja.....	75
O PRIRUČNIKU.....	77
BIBLIOGRAFIJA I IZVORI.....	79

1. UVOD

1.1. Značaj i uloga organizacija civilnog društva

Nevladin sektor u većini zemalja ima veliki značaj za razvoj civilnog društva, vladavinu prava i razvoj demokratije. Praksa je da se nevladine organizacije uključuju u rješavanje skoro svih problema u društvu, a koji se tiču njihovog polja djelovanja. Razvijaju se partnerstva sa vlastima i realizuju njihovi zajednički projekti i programi. Potrebu uspostavljanja partnerstava između nevladinih organizacija i institucija vlasti u rukovođenju procesom razvoja priznaju i iniciraju međunarodna tijela i organizacije kao što su Ujedinjene nacije i Evropska unija. Uloga NVO-a u raznim konferencijama Ujedinjenih Nacija i Evropske unije posljednjih godina je sve izraženija. NVO na tim konferencijama imaju ulogu partnera pa se tako te konferencije sastoje od dvije konferencije koje teku paralelno (jednu čine vladine organizacije, a drugu nevladine). Npr. Bečka konferencija o ljudskim pravima (1993), Kairska konferencija o stanovništvu i demografskom razvoju (1994), Konferencija u Kopenhagenu o društvenom razvoju (1995), Pekinška konferencija o položaju žena (1995), Evropska konferencija o zaštiti životne sredine (1994, 1995, 1996), itd.

Nevladin sektor je karakterističan po tome što nije opterećen borbom za vlast i institucionalizacijom, nego je prepoznatljiv po masovnosti i dobrovoljnosti članstva, dobrovoljnom radu, kao i po njihovoj organizovanoj angažovanosti na onim pitanjima koja su njihov interes i potreba.

Nevladine organizacije daju suštinski doprinos razvoju i daljem opstanku demokratskih društava, naročito putem unaprjeđivanja javne svijesti i aktivnog učešća građana u javnom životu i isto tako daju jednako važan doprinos kulturnom životu i društvenom blagostanju takvih društava. Takođe, neprofitne nevladine organizacije imaju veliki značaj u socijalnoj politici razvijenih zemalja, naročito zbog toga što savremena i velika država ne može da zadovolji sve potrebe građana pa mnoge svoje programe prebacuje na neprofitni nevladin sektor. Na taj način neprofitni nevladin sektor postaje alternativa i novi partner (ali ne i konkurencija) državnom sektoru u kojem se ljudi u kriznim situacijama oslanjaju na vlastite snage.

Postoji velika lepeza društvenih pitanja i problema na čijem rješavanju se može uspješno dinamizirati aktivizam i entuzijazam građana, od čega će najveću korist imati društvo u cjelini. Ogromni društveni potencijali propadaju ili ostaju neiskorišteni zbog predrasuda sa kojima se svakodnevno suočavamo. Ilustracije radi, još uvijek su malobrojna različita školska udruženja, udruženja za zaštitu kulturne baštine, životne sredine i mnoga druga udruženja u kojima bi građani mogli ispoljiti svoju inicijativu, stvaralačku energiju i kreaciju u rješavanju "malih", ali bitnih svakodnevnih problema iz različitih oblasti života, prije svega na nivou lokalne zajednice. NVO-i su veoma važan sastavni dio i tekovina demokratije zato što mobiliziraju i uključuju građane u različite društvene aktivnosti i rješavanje pitanja koja su bitna za veću grupu ljudi. Iz tog razloga, NVO-i imaju i posebno mjesto u okviru rada Ujedinjenih nacija. Koriste se za prikupljanje i širenje informacija i uglavnom osiguravaju savjetodavnu i stručnu podršku radu UN-a. Velike međunarodne nevladine organizacije, velike po svojim stručnim mogućnostima ili svojim uticajem na javno mnjenje, mogu zatražiti savjetodavni status pri UN-u na osnovi rezolucije 1296 Ekonomskog i socijalnog savjeta. Nevladine organizacije s takvim statusom danas se već broje stotinama, a u radu UN-a

učestvuju u svojstvu posmatrača (na raznim skupovima i konferencijama), imaju pravo istupanja te iznošenja i distribuiranja svojih stavova. Mnoge od tih organizacija se povezuju u asocijacije nazvane Konferencijama NVO-a kako bi zaštitile svoja prava i stvarale organizacije za razne komisije i radna tijela u tri sjedišta UN-a (u New Yorku, Ženevi i Beču). Jedna od takvih organizacija je, na primjer, Odbor za položaj žena (Committee on the Status of Women) koji djeluje u svakom od sjedišta UN-a i radi na koordiniranju i promociji stavova udruženih organizacija kroz sva tijela i organe UN-a u dotičnom sjedištu.

Iako je, po svemu gore navedenom, nevladin sektor bitan segment društva i u njegov razvoj se mnogo ulaže, može se zaključiti da u našoj državi on još znatno zaostaje u mnogim aspektima i elementima razvijenog i zdravog civilnog društva: počev od uređenosti pravnog okvira (zakonska regulativa nije adekvatna), preovladavajućih političkih stavova i odnosa institucija državne vlasti prema mjestu i ulozi nevladinog sektora u izgradnji demokratskog društva, preko dostignutog stepena stručne osposobljenosti aktivista i lidera civilnog društva, raspoloživih izvora finansiranja i sl. Većina NVO-a još uvijek nije dovoljno osposobljena za ispunjavanje svoje misije, jer se susreću sa različitim problemima. Vlasti ne prepoznaju NVO-e kao partnere, nema dovoljno međusektoralne saradnje, a nedovoljna je saradnja i protok informacija između organizacija, čemu bi u budućnosti trebalo posvetiti posebnu pažnju. Glavni unutrašnji problemi NVO-a mogu se, uglavnom, svesti na nedostatak finansijskih i materijalnih sredstava, kao i nedovoljan stepen stručnosti i osposobljenosti njihovih lidera i aktivista, što je posebno izraženo u ruralnim dijelovima države.

Organizacije civilnog društva nastaju kao alternativa i podrška rješavanju mnogobrojnih problema u društvu zasnovanih na ljudskim potrebama, koje država ne može sama prevazići ili vodi nedovoljnu brigu o istima. Nevladine neprofitne organizacije mogu se podijeliti na organizacije koje služe svim članovima društva (fondacije, humanitarne organizacije, socijalne ustanove) i one koje za ciljnu grupu imaju samo određene kategorije društva (razna profesionalna i stručna udruženja, klubovi, interesne grupe i savezi).

Manjkavost bosansko-hercegovačkog zakonodavstva je u tome što poznaje samo jedan pravni okvir za organizacije civilnog društva.

Taj oblik je udruženje građana i sve organizacije mladih, penzionera, privrednika, zanatlija, intelektualaca, umjetnika, sportski klubovi, asocijacije i slično se registruju kroz ovu formu. Djelovanje ovih organizacija može biti samostalno kroz pravni okvir kako su registrovane, ali vrlo često ima slučajeva da se ove organizacije udružuju u saveze i mreže, kako bi zajednički lakše ostvarile svoje interese i prava. Sve ove neprofitne organizacije i kolektivi zajedno čine neprofitni nevladin sektor. Proces registracije saveza i mreža isti je kao i kod pojedinačnih organizacija, s tim da su akti prilagođeni pravima i obavezama članica.

1.2. Osnovni pojmovi

Organizacijama civilnog društva nazivaju se organizacije koje osnivaju građani i rukovode istim, nezavisno od državnog (javnog) aparata. One realizuju društveno korisne aktivnosti u skladu sa potrebama njihove ciljne grupe, djelujući tako na probleme koje država ne može sama da riješi ili istima ne pridaje dovoljno pažnje.

Udruženje građana

Prema Zakonu o udruženjima i fondacijama BiH (“Službeni glasnik Bosne i Hercegovine” broj 31/01) udruženje građana predstavlja zajednički sporazum grupe fizičkih, odnosno pravnih lica ili fizičkih i pravnih lica zajedno, koja se dobrovoljno udružuju radi ostvarivanja nekog zajedničkog ili javnog interesa bez namjere sticanja dobiti. Po Zakonu o udruženjima i fondacijama Federacije BiH (“Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine” broj 45/02) u članu 2, stav 1. udruženje je definisano na sljedeći način: “Udruženje je, u smislu ovoga zakona, svaki oblik dobrovoljnog povezivanja više fizičkih ili pravnih lica radi unaprjeđenja i ostvarivanja nekog zajedničkog ili opšteg interesa ili cilja, u skladu s Ustavom i Zakonom, a čija osnovna svrha nije sticanje dobiti”. Prema Zakonu o udruženjima i fondacijama Republike Srpske (“Službeni glasnik Republike Srpske”, broj 52/01) udruženje građana je definisano članom 2. stav 1. na sljedeći način: “Udruženje je u smislu ovog zakona, svaki oblik dobrovoljnog povezivanja više fizičkih ili pravnih lica radi unaprjeđenja ili ostvarivanja nekog zajedničkog ili opšteg interesa ili cilja, u skladu sa Ustavom i zakonom, a čija osnovna svrha nije sticanje dobiti”. U skladu sa ovim zakonima registruju se sportski klubovi, savjetovišta, razni centri, udruženja privrednika, penzionera, mladih, intelektualaca, zanatlija, povratnika i slično.

Nevladina organizacija (NVO)

Ovim se izrazom naziva svaka organizovana grupa ljudi, dobrovoljna organizacija, humanitarna agencija, stručno udruženje, organizacija za ljudska prava, zadruga i sličan oblik organizovanja, ali samo ona koja je nezavisna od vlade, to jest, od državnih organizacija i institucija. NVO-i su u osnovi samoupravna tijela koja funkcionišu na bazi volonterskog rada i koja samim tim ne podliježu rukovođenju od strane organa vlasti. Pojmovi koji se upotrebljavaju za opis NVO-a u domaćem zakonu su različiti, a obuhvataju udruženja, dobrotvorne/humanitarne ustanove, fondacije, fondove, neprofitne korporacije i društva.

Pored pojma nevladine organizacije u upotrebi se vrlo često koriste i pojmovi: dobrovoljne, humanitarne, neprofitne, organizacije trećeg sektora. Nevladine organizacije ne uključuju tijela koja djeluju kao političke stranke, sindikalne organizacije i vjerske zajednice. NVO-i obuhvataju pravne subjekte osnovane od strane fizičkih ili pravnih lica i grupa takvih lica. NVO-i u principu nemaju za primarni cilj stvaranje profita. One ne raspodjeljuju profit koji nastaje iz njihovih aktivnosti svojim članovima ili osnivačima, nego ga koriste za dalje ispunjenje svojih ciljeva.

Neformalna grupa

Neformalnom grupom se naziva skup pojedinaca ili grupa, fizičkih ili pravnih lica koja imaju zajednički interes i koji su se okupili radi djelovanja na ostvarivanju zajedničkih ciljeva, ali koji svoje okupljanje nisu pravno regulisali. Razlika između neformalne grupe i nevladine organizacije je u tome što neformalne grupe nemaju status pravnog lica te na takav način nemaju prava i obaveze po Zakonu. Zakon je predvidio i neformalne grupe i one mogu početi sa radom donošenjem osnivačkog akta. Vrlo često se dešava da se nakon određenog vremena neformalne grupe registruju i postaju formalne. Registracija je bitna da bi se dobio status pravnog lica i da bi grupa dobila mogućnost uključivanja u platni promet i poslovno okruženje. Loša strana neformalne grupe je što se sve zasniva na dobroj volji koja može izostati, dovesti do nepovjerenja među članovima i njihove neodgovornosti. S druge strane, dobra volja nije garant vanjskim saradnicima i donatorima za saradnju sa neformalnim

grupama i zato isti u većini slučajeva za saradnju traže posredstvo preko neke registrovane organizacije.

Mreža / Forum nevladinih organizacija

Mreža nevladinih organizacija je savez više organizacija, grupa i/ili pojedinaca koji zajedno žele riješiti određeni problem. Njihovo udruživanje i zajednički rad na nekom polju djelovanja, koje je registracijom definisano, predviđa i važeći Zakon o udruženjima. U mreži ili forumu nevladinih organizacija svaka članica zadržava autonomiju svog djelovanja, ali je dužna da poštuje zajednička pravila i doprinosi radu mreže.

1.3. Uloga, mjesto i značaj udruženja žena u modernom društvu

Kao što je već spomenuto, sektor civilnog društva se bavi veoma širokim spektrom aktivnosti te razne organizacije zastupaju najrazličitije grupacije unutar jednog društva, bilo da se okupljaju oko zajedničkog cilja koji se odnosi na borbu za osnovna ljudska prava, poboljšanje uslova života, osnaživanje, ili okupljanje oko neke kulturne, zabavne ili sportske aktivnosti.

Pojava nevladinih organizacija koje se bave posebno jednom grupom unutar društva je više nego očit pokazatelj da su osnovne potrebe i prava te određene grupacije ili populacije uskraćena. Spektar ciljnih grupa koje su fokus nevladinih organizacija mogu biti mladi, izbjeglice, osobe sa invaliditetom, samohrani roditelji, LGBT, itd., a jedna od najvećih podgrupa unutar NVO sektora se bavi problemom ravnopravnosti polova i poboljšanja položaja žena u društvu.

Imajući na umu da je prošlo skoro sto godina od kada su se žene prvi put izborile za pravo glasa, stanje ravnopravnosti polova u svijetu je i dalje uzdrmano sljedećim činjenicama:

- žene obavljaju 67% svjetskoga rada
- Zараđuju 10% svjetskog dohotka
- Vlasnice su 1% svjetske imovine
- žene čine 70% nepismenih u svijetu
- širom svijeta žene zarađuju 20-50% manje za jednak rad nego muškarci
- od 1.3 milijarde ljudi koji žive u potpunom siromaštvu 70% su žene
- žene obavljaju između 10 i 20% direktorskih i upravnih poslova
- žene zauzimaju 10% mjesta u parlamentima
- 5% predsjednica država su žene

Samo ove činjenice su više nego dovoljan pokazatelj zbog čega je nastala potreba za ženskim udruživanjem u cilju borbe za ostvarenje jednakog položaja u društvu. Ako uzmemo u obzir da je ravnopravnost polova osnova na kojoj bi trebalo da počiva demokratsko uređenje savremenog društva XXI vijeka, onda možemo slobodno reći da postizanje te ravnopravnosti predstavlja i sam cilj demokratizacije. Kako jedno društvo bilo u mogućnosti da se razvija i postane demokratsko u skladu sa ljudskim pravima, svi građani moraju da učestvuju u donošenju odluka i uticaju na tokove društvenog poretka. U društvima u kojima postoji veliki jaz između žena i muškaraca, žene su ograničene na poslove vođenja domaćinstva i brige za porodicu, a muškarci drže sve pozicije moći.

Ove dvije osnovne podjele između muških i ženskih rodni uloga pokrivaju cijeli spektar problema isključenosti sa kojima se žene suočavaju u cijelom svijetu. Ova isključenost ima mnogo lica, u zavisnosti od konteksta društva u kojima žive: uskraćena osnovna prava i slobode, naročito u ratnim područjima, gdje žene i djevojčice doživljavaju najstrašnije oblike seksualnog zlostavljanja i nasilja, uskraćivanje slobode kretanja, pristupa obrazovanju, poslovima, medijima, socijalnoj zaštiti te kao najvećoj instanci moći – najvišim političkim krugovima, a naročito međunarodnoj politici. Osim toga, rodna ravnopravnost ne znači samo osnovna ljudska prava, već njeno ostvarenje poteže za sobom ogroman socioekonomski uticaj. Osnaživanje žena utiče na razvoj ekonomije kroz poboljšanje produktivnosti i razvoja kapaciteta ove populacije.

Međutim, rodna neravnopravnost ostaje duboko ukorijenjena u svakom društvu. Uprkos tome, to žene širom svijeta nikako ne sprječava da se bore za svoja prava i pojačanje njihove vidljivosti u svim sferama, počevši od mirovnih procesa do zahtjeva za jednakom platom i većom prisutnosti žena u politici. U najgorim situacijama, ratnim konfliktima, žene su uvijek prve koje zahtijevaju od zaraćenih strana da sjednu za pregovarački sto, kao što je to slučaj za ženama Izraela i Palestine ili ženama Liberije ili Kosova.

Međunarodni dokumenti i deklaracije tako danas priznaju neophodnost postizanja ravnopravnosti polova u svim društvenim sferama. U Pekinškoj deklaraciji stoji: «Osnaživanje žena i njihovo punopravno učešće na osnovu ravnopravnosti u svim sferama društva, uključujući i učestvovanje u procesu donošenja odluka i pristupu pozicijama moći, predstavljaju temelj za ostvarenje ravnopravnosti, razvoja i mira.»

Osim Ujedinjenih nacija, i Evropska unija ističe ravnopravnost polova kao osnovno pravo i zajedničku vrijednost zemalja članica.

Tako, Evropska mapa puta izdvaja šest prioriternih oblasti djelovanja za period 2006-2010:

- jednaka ekonomska nezavisnost žena i muškaraca
- usklađivanje porodičnog i profesionalnog života
- ravnopravna zastupljenost polova prilikom donošenja odluka
- eliminacija stereotipa zasnovanih na polu
- iskorijenjivanje svih vrsta rodno zasnovanog nasilja
- promovisanje ravnopravnosti polova u vanjskoj i razvojnoj politici.

Ove oblasti predstavljaju univerzalne ciljeve svih nevladinih organizacija koje se bave pitanjima rodne ravnopravnosti i borbe za ženska ljudska prava u cijelom svijetu.

1.4. Ženske nevladine organizacije

Ženske nevladine organizacije su ključni akteri u eliminaciji diskriminacije nad ženama i promovisanju rodne ravnopravnosti. U svijetu, žene se udružuju u zavisnosti od prilika u njihovim zemljama i pravima koja su im uskraćena te se tako ženski aktivizam kreće od borbe za mir i osnovne uslove života pa sve do sprovođenja kampanja i lobiranja za promjene zakona, politika i percepcija javnosti. Kako je prisustvo žena u javnom životu i dalje malo, ženski nevladin sektor predstavlja jedan od glavnih mehanizama putem kojih potrebe, iskustva i težnje žena dolaze do vladajućih struktura. U osnovi, uloga ženskih nevladinih organizacija jeste da daju svoj doprinos u promociji, unaprjeđivanju i zaštiti žena i njihovih

prava, kao i poboljšanju njihovog društvenog statusa, putem preduzimanja određenih inicijativa i realizovanju određenih aktivnosti. Njihovo djelovanje mora biti vidljivo, a one same upečatljive i prepoznatljive u zajednicama. Potrebno je da prate vladinu politiku te da je analiziraju kroz prizmu ženskih prava i da reaguju na vrijeme. U skladu s tim, ženske nevladine organizacije preduzimaju inicijative kojima pokreću građanski sektor u pravcu zaštite ženskih prava i zadovoljenja njihovih osnovnih potreba.

Danas u svijetu postoji veliki broj organizacija koje su usmjerene ka osnaživanju žena i postizanju ravnopravnosti polova širom svijeta. Te organizacije, fondacije, mreže kreiraju jednu novu realnost koja omogućava da žene iz različitih konteksta i životnih prilika razmjenjuju mišljenja, iskustva, metode borbe za svoja prava, te da jednostavno shvate da nisu same. Ove organizacije djeluju na različitim međunarodnim, nacionalnim i lokalnim nivoima, te pokrivaju širok spektar ciljnih grupa žena i problema sa kojima se susreću počevši od nasilja u porodici do edukacija i pružanja podrške političarkama.

Neke od najjačih organizacija koje bave pitanjima ravnopravnosti polova u svijetu, a koje funkcionišu na različitim nivoima i u raznim regijama su Švedska fondacija Kvinna till Kvinna, čiji se spektar djelovanja kreće od lokalnog do globalnog, Evropski ženski lobi – koji djeluje na nivou Evropske unije i UNIFEM – organizacija koja djeluje u sklopu Ujedinjenih Nacija.

Kvinna till Kvinna je švedska fondacija koja već 15 godina podržava žensko udruživanje u konfliktnim područjima te saraduje sa ženskim organizacijama koje aktivno učestvuju u izgradnji mira i rekonstrukciji zemalja u kojima žive. Partnerske organizacije koje pomažu širom svijeta bave se pružanjem pravne i fizičke pomoći ženama, pitanjima ženskog zdravlja i seksualnih i reproduktivnih prava, informisanjem žena o njihovim pravima, ohrabruju i edukuju žene aktivistkinje i političarke te se bore protiv nasilja nad ženama i trgovine ljudima. Pored toga, Kvinna till Kvinna je pomogla mnogim ženskim organizacijama da promijene društva u kojima djeluju putem širenja znanja i iskustava o demokratiji, pomirenju i mirovnom radu. Ova organizacija djeluje na regionalnom nivou te je aktivna na Srednjem istoku, Zapadnom Balkanu i Južnom Kavkazu, što omogućava partnerskim organizacijama iz ovih područja da razmjenjuju iskustva i da se sastaju prelazeći društvene, kulturne ili teritorijalne granice.

Evropski ženski lobi nastoji promovisati ravnopravnost žena i muškaraca na nivou Evropske unije. Aktivno djeluje u različitim oblastima kao što su: poboljšanje ekonomskog i društvenog položaja žena, žene u procesu donošenja odluka, nasilje protiv žena, različitosti među ženama itd.). Evropski ženski lobi uglavnom radi sa institucijama EU: Evropskim parlamentom, Evropskom komisijom i Vijećem ministara EU. Lobi je osnovan 1990. godine i od tada svoj rad organizuje uzimajući u obzir potrebe i perspektive različitih ženskih grupa i višestrukih iskustava žena svih životnih dobi. Ovo se odnosi kako na unutrašnju politiku Lobija, tako i na saradnju sa organizacijama koje predstavljaju žene koje se suočavaju sa višestrukim vidovima diskriminacije u našim društvima. Sve je počelo novembra 1987. godine kada je 120 žena, članica 85 organizacija koje predstavljaju 50 miliona pojediniki, dogovorilo da dvjema rezolucijama, prvom koja je pozivala na kreiranje strukture koja će biti otvorena za sve zainteresovane ženske organizacije putem koje će se uticati na evropske i nacionalne institucije, osiguraju bolju odbranu i predstavljanje ženskih interesa i drugom kojom su pozvale Evropsku komisiju da podrži organizovanje Lobija, pokrenule inicijativu za osnivanje Evropskog ženskog lobija.

Misija Evropskog ženskog lobija je rad na postizanju ravnopravnosti žena i muškaraca, promovisanje osnaživanja žena u svim oblastima javnog i privatnog života i eliminisanje svih oblika nasilja protiv žena. Vizija je usmjerena prema Evropskoj uniji mira i demokratije, izgrađenoj na kulturi poštovanja ljudskih prava, ravnopravnosti, mira i solidarnosti. Evropski ženski lobi radi na jednakim pravima žena i muškaraca kako bi imale/i jednak pristup socijalnim, kulturnim i ekonomskim resursima i ojačali lični integritet i izbor.

UNIFEM je fond za žene unutar Ujedinjenih nacija koji je posvećen unaprjeđenju ženskih prava i ostvarivanju ravnopravnosti polova. Ovaj fond obezbjeđuje finansijsku i tehničku pomoć inovativnim programima i strategijama koji promovišu osnaživanje žena. UNIFEM djeluje na principu da je pravo svake žene da živi slobodno bez diskriminacije i nasilja te da je ravnopravnost polova suštinska za postizanje razvoja i izgradnju pravednih društava.

Osnovan još 1976. godine, UNIFEM je dotaknuo živote žena i djevojčica širom svijeta. Ova organizacija fokusira svoje aktivnosti na ostvarenje opšteg cilja: podrška implementaciji i promovisanju rodne ravnopravnosti na nacionalnom nivou u skladu sa preuzetim međunarodnim obavezama zemalja članica. Tematske oblasti djelovanja su: poboljšanje ekonomske sigurnosti i prava žena, borba protiv nasilja nad ženama, borba protiv HIV-a i AIDS-a kod žena i djevojčica, ostvarivanje rodne ravnopravnosti na nacionalnom i međunarodnom nivou.

UNIFEM je aktivan u svim regijama i na raznim nivoima te radi sa vlastima na formulisanju i implementaciji zakona i politika za eliminisanje diskriminacije i promovisanju rodne ravnopravnosti u oblastima kao što su prava na vlasništvo nad zemljom i nasljeđivanjem, odgovarajuća radna mjesta za žene i ukidanje nasilja nad ženama. UNIFEM-ov cilj je takođe i transformacija institucija tako da postanu više odgovorne za ostvarivanje rodne ravnopravnosti i ženskih prava, jačanje kapaciteta i glasa zagovarača/ica za ženska prava i promjena štetnih i diskriminatornih praksi u društvu.

Ove i mnoge druge međunarodne organizacije koje se bave ženskim pravima prisutne su u BiH već dugi niz godina te se mogu slobodno smatrati i osnovnim pokretačima i davaocima podrške unutrašnjim snagama da izgrade prve ženske NVO-e u BiH, sektor koji je zaslužan za izgradnju osnovnih uslova, mehanizama i zakonskog okvira za ostvarivanje ravnopravnosti polova u BiH.

Ženske nevladine organizacije u BiH

Odmah nakon završetka rata u Bosni i Hercegovini, ženske nevladine organizacije su među prvima preduzele aktivnosti na pomirenju i izgradnji mira. U tom periodu su, obezbjeđivanjem sigurnih mjesta za ostvarivanje dijaloga putem kojeg su prevazilazile svoje strahove, etničku i vjersku netrpeljivost, razmjenjivale iskustva s ciljem procesa zacjeljivanja psihičkih trauma proisteklih iz rata, kao osnovnog preduslova za izgradnju mira. Nakon tih prvih esencijalnih aktivnosti, ženski nevladin sektor se okrenuo ka borbi za ženska ljudska prava, prije svega nasilja u porodici i edukaciji žena s ciljem njihovog većeg prisustva u javnom životu. Ženske organizacije promovišu, koriste i testiraju granice novih zakona te informišu građane o njihovim pravima. Sve ženske organizacije podvlače važnost dosezanja

do svih dijelova zemlje te ulažu velike napore da se sastanu i osnaže žene, naročito u ruralnim područjima.

Ratne traume su dovele do velike potrebe za nekom vrstom savjetovanja i pružanja psihološke podrške. Kako država nije bila sposobna da pruži ovakvu vrstu pomoći svojim građanima, ovu prazninu su ispunile ženske nevladine organizacije - rad sa izbjeglicama, povratnicima, majkama poginulih boraca, djecom.

U poslijeratnom periodu sve većeg siromaštva i nezaposlenosti, neke žene su takođe vidjele i mogućnost da formiraju organizacije i da formalizuju svoj rad s ciljem generisanja neke vrste prihoda koji su nudili strani donatori. Njihov rad je bio neprocjenjiv u smislu vraćanja osjećaja normalnosti u njihove zajednice, efikasnim identifikovanjem svakodnevnih problema i potreba žena te pronalaženjem načina za rješavanje tih problema. U to vrijeme, na samom temelju izgradnje građanskog društva, većina ovih organizacija nije imala poseban fokus niti dugoročne planove. Takođe nisu imale nikakva znanja o civilnom društvu niti o načinima kako da se organizuju.

Ženske organizacije koje su nastajale u raznim krajevima zemlje su od početka bile u kontaktu jedne sa drugima. Nakon izolacije i propagande koja je dominirala u toku rata, postojala je velika potreba i želja da se ljudi sa suprotnih strana susretnu – da razmijene informacije i razgovaraju o zajedničkim problemima. U tim susretima, bilo je jasno da su se žene, bez obzira na nacionalnu ili vjersku pripadnost, suočavale sa istom vrstom problema, tj. sa isključenosti iz vladajućih struktura, nasiljem, diskriminacijom, siromaštvom, traumama, itd. te da bi mogle mnogo više da postignu ako rade zajednički. Kako je u to vrijeme zemlja bila veoma politizovana te je političkom sferom dominirala nacionalistička propaganda, većina ženskih nevladinih organizacija se držala van sfere političkih partija. Međutim, njihovo djelovanje je i te kako uticalo na izgradnju civilnog društva nakon ratnog konflikta, uključujući se u razna pitanja u tranzicijskom periodu BiH te su, kao rezultat djelovanja u poslijeratnom i nestabilnom društvu, stalno suočavane sa novim problemima i situacijama gdje su bile primorane da se prilagođavaju, poboljšavaju i smišljaju nove strategije.

Iako se na samom početku, ove organizacije pružale samo mjesta za sastajanje i razmjenu iskustava, vrlo brzo su se ovakvi prostori razvili u organizacije koje su se polako, ali sigurno, profilisale za pružanje pomoći ženskim članovima društva. Iako nisu posmatrane kao politički akteri, njihova uloga kao instrumenata promjene bila je i dalje neprocjenjiva. Aktivnosti i polja djelovanja su se smjenjivali kako su određeni problemi u datom trenutku nastajali te su prvo radile na rješavanju konflikta u cilju pomirenja razlika između etničkih grupa, sigurnom povratku izbjeglica i raseljenih lica i pomirenju. Kada je pitanje nasilja u porodici konačno primijećeno kao veliki problem, ove organizacije su se fokusirale na pronalaženje načina kako da se bore protiv toga te su inicirale zakonske promjene i obuke zaposlenih u pravosuđu za njihovo implementiranje. Pojava problema trgovine ljudima je takođe pokrivena u smislu borbe i pružanja pomoći žrtvama trgovine. Kako su žene u poslijeratnom periodu bile u jako teškom stanju siromaštva, bez sopstvenih prihoda, mnoge organizacije su takođe počele sa projektima koji su generisali prihod za te žene, zatim je nizak nivo učestvovanja žena u javnom životu rezultirao lobiranjem za izmjene izbornih zakona i uvođenja kvota, kao i obučavanjem žena političarki i pokušajima mobiliziranja žena glasačica.

Ženske organizacije u BiH od tog perioda aktivno rade na pokrivanju svakog segmenta borbe za ženska prava i njihovo osnaživanje te danas mreža ženskih organizacija koje djeluju već dugi niz godina na ovim prostorima postaje svakim danom sve veća. Ova mreža već

sedamnaest godina djeluje u borbi protiv nasilja nad ženama, promovisanju ženskih ljudskih prava, transformaciji odnosa između polova i rodova, kako u privatnom tako i u javnom životu (i formalno nazvana Ženska mreža BiH, 2009. godine).

Tokom 2008. godine, aktivistice Fondacije CURE kompletirale su istraživanje čiji je rezultat Direktorij ženskih grupa BiH. Ukupno 99 organizacija ispunilo je upitnik na osnovu kojeg su dostupne informacije o aktivnim ženskim bh. grupama i njihovim poljima djelovanja (Direktorij ženskih grupa dostupan je na web portalu <http://zensekegrupebih.fondacijacure.org>)

Od početnog organizovanja u labave krugove prijateljica i poznanica sa više-manje ad-hoc pristupom problemima, danas su ove grupe žena prerasle u prave profesionalne organizacije prepoznate od strane svih nivoa vlasti, medija, i ostalih aktera našeg društva. Neke od ovih organizacija su: Udružene žene Banja Luka, Fondacija Cure, Žene ženama Sarajevo, Forum žena Bratunac, Lara Bijeljina, Budućnost Modriča, Helsinški parlament građana Banja Luka, Žene to mogu BiH i mnoge druge koje se bave raznim vrstama gore-spomenutih usluga pružanja pomoći i podrške ženama i radu na poboljšanju stanja ravnopravnosti polova u BiH, a mnoge gore-navedene akcije se rade zajedno te pokrivaju cijeli prostor BiH. Posljednja takva akcija je rezultirala time da preporuke mreže ženskih NVO-a uđu u Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o ravnopravnosti polova BiH, gdje se najvažnija usvojena preporuka odnosi na prisustvo 40% manje zastupljenog pola u svim javnim institucijama i nivoima u BiH.

Većina aktivnih ženskih organizacija smatraju da je jedan od ključnih koraka podizanja svijesti širenje znanja ženama koje često nemaju pristup vijestima ili informacijama, što se naročito odnosi na žene u ruralnim područjima koje često doživljavaju višestruku diskriminaciju i izolaciju.

Generalno, možemo reći da su ženska udruženja dala i daju značajan doprinos za razvoj civilnog društva u Bosni i Hercegovini te da igraju važnu i jednu od vodećih uloga u njegovom održanju, stalnim praćenjem rada vlasti i podsjećanjem na njihovu odgovornost. Naravno, ova borba nije bila laka, jer su se još od samih početaka suočavale sa mnogim problemima i preprekama u datim kontekstima njihovih realnosti, ponekad nailazeći na nerazumijevanje, osudu, pa čak i prijetnje društva u kojem djeluju.

Danas, 17 godina nakon prvih aktivnosti ženskih organizacija u borbi za ravnopravnost polova, možemo reći da postoji zakonski okvir u čijoj izgradnji su dale ogroman doprinos. Ovaj okvir je naravno i dio obaveza koje je BiH preuzela na međunarodnom nivou, a koji je za sobom povlačio obaveze uspostavljanja odgovarajućih mehanizama za ravnopravnost polova na državnom, entitetskom i lokalnom nivou u BiH.

1.5. Međunarodni i domaći pravni i normativni okviri za ravnopravnost polova

U skladu s tim, možemo reći da je danas pravni okvir za ravnopravnost polova u Bosni i Hercegovini zadovoljavajući. Ustav Bosne i Hercegovine, entitetski Ustavi, Konvencija o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena (1979), Zakon o ravnopravnosti polova Bosne i Hercegovine, Izborni zakon, posebni entitetski zakoni o zaštiti od nasilja u porodici, garantuju nediskriminaciju i po osnovu pola/roda.

Osim pravno obavezujućih dokumenata, veliki značaj u ovoj oblasti imaju politički dokumenti, kao što su Preporuke Vijeća Evrope, pa tako, među ostalima, Preporuka Vijeća Evrope o zaustavljanju nasilja protiv žena Rec 5 (2002), Preporuka Vijeća Evrope o učešću žena u javnom i političkom životu Rec 3 (2003), Preporuka Vijeća Evrope o eliminaciji seksizma u jeziku Rec 4 (1990), Preporuka Vijeća Evrope o rodno osjetljivim politikama Rec14 (1998), ali i domaći politički dokumenti kao što je, npr. Rezolucija Parlamentarne skupštine Bosne i Hercegovine o borbi protiv nasilja u porodici (2008). Već samim navođenjem izabranih pravno obavezujućih i političkih dokumenata, stiče se utisak da je oblast ravnopravnosti polova uopšte te područja u kojima je bilo potrebno intervenisati posebnim zakonima kako bi se otklonili uzroci neravnopravnosti dobro pokrivena. Još kada se zna da su u Bosni i Hercegovini, pri izvršnoj vlasti, uspostavljeni institucionalni mehanizmi za jednakost i ravnopravnost polova sa zadatkom da, između ostalog, prate i nadgledaju provođenje zakona te da se staraju da se na svim nivoima vlasti vodi izbalansirana politika jednakosti polova, a pri zakonodavnoj vlasti, kao i lokalnim jedinicama uprave i samouprave komisije i odbori, moglo bi se reći da postoji solidna osnova za uvođenje principa ravnopravnosti polova u sve oblasti javnog i privatnog života.

1.6. Pregled gender mehanizama

Agencija za ravnopravnost polova BiH

Osnovna funkcija Agencije za ravnopravnost polova Bosne i Hercegovine, koja je osnovana 2004. godine Odlukom Savjeta ministara, jeste praćenje i nadzor nad sprovođenjem Zakona o ravnopravnosti polova u BiH.

Komisija za ostvarivanje ravnopravnosti polova u BiH

Komisija Predstavničkog doma za ostvarivanje ravnopravnosti polova u BiH (Parlamentarna skupština BiH) razmatra pitanja u vezi sa ostvarivanjem ravnopravnosti polova kao što je unapređivanje statusa žena u BiH na svim nivoima, sprovođenje Platforme Pekinške deklaracije te pitanja predložene zakone i druge propise sa stanovišta jednakosti polova i srečavanja diskriminacije žena.

Gender centri – Centri za jednakost i ravnopravnost polova RS i FBiH

Centri za jednakost i ravnopravnost polova (Gender centri) su osnovani odlukom entitetskih vlada (RS – 2001, FBiH – 2000), čije je osnivanje bio jedan od uslova za ulazak Bosne i Hercegovine u Savjet Evrope.

Cilj osnivanja je uspostavljanje i jačanje institucionalnih mehanizama za ravnopravnost polova, uvođenje jednakosti i ravnopravnosti polova u sve oblasti života i rada na nivou entiteta kroz zakone, politike i programe, u saradnji sa domaćim i međunarodnim institucijama i organizacijama, kao i sprovođenje principa gender jednakosti propisanih međunarodnim konvencijama i sporazumima ratifikovanim od strane naše zemlje.

Odbor jednakih mogućnosti Narodne Skupštine Republike Srpske

Odbor jednakih mogućnosti Narodne Skupštine Republike Srpske je institucionalni mehanizam za ravnopravnost polova u okviru zakonodavne vlasti Republike Srpske koji, između ostalih aktivnosti (vidi informator), razmatra pitanja iz nadležnosti Narodne Skupštine

koja se odnose na ravnopravnost muškaraca i žena, društveni položaj žene, rad i zaštita na radu, dječiju zaštitu, nevladine organizacije sa sličnim programima rada, izborno zakonodavstvo, nasilje nad ženama i sve druge oblasti koje utiču na ravnopravnost među polovima.

Institucija Ombudsmena za ljudska prava

Institucija ombudsmena za zaštitu ljudskih prava u okviru svojih ovlaštenja takođe ima važnu ulogu u pravnoj zaštiti osoba od diskriminacije i nasilja po osnovu pola.

Uprkos postojanju ovih mehanizama, situacija u stvarnom životu ipak nije zadovoljavajuća. I dalje se ženska ljudska prava krše, zaštita je nedovoljna, a finansijska sredstva za pružanje podrške i pomoći žrtvama nasilja su simbolična. Drugim riječima: Bosna i Hercegovina je ispunila samo prvi nivo međunarodno preuzetih obaveza, onaj koji se odnosi na donošenje zakona i uspostavljanje nacionalnih mehanizama. Iako su zakoni neophodni kao prvi korak ka ravnopravnosti polova, sasvim sigurno nisu dovoljni te je sasvim izvjesno da je udruživanje žena na ostvarivanju rodne ravnopravnosti i dalje jako važan faktor za dalji razvoj demokratskog i modernog društva u cjelini. Prema tome, i dalje postoji velika potreba za što više aktivnosti usmjerenih ka osnaživanju, motivisanju i informisanju žena za poboljšanje njihovih životnih uslova, što je i jedan od ciljeva ovog Priručnika, koji se nadamo da će biti od pomoći za ostvarivanje vaših planova i projekata, a sve to u cilju izgradnje čvrste i perspektivne slike ravnopravnosti polova i sveopšteg poštovanja ljudskih prava u našem društvu.

2. NORMATIVNO PRAVNI OKVIR RADA UDRUŽENJA

Udruživanje ljudi u formalne i neformalne grupe prisutno je u ljudskom društvu od samih početaka. To okupljanje ili udruživanje imalo je i ima raznolike motive koji su određivali i prirodu i karakteristike samih udruženja. Ovom prilikom ćemo se zadržati na udruživanju građana u udruženja građana koja su u javnosti uveliko poznata kao nevladine organizacije-NVO. Najčešći razlog udruživanja jedne grupe građana u NVO jeste zajednički cilj ili problem kao i zajednički motiv da se taj cilj postigne ili problem razriješi.

2.1. Pregled zakonske regulative potrebne za registraciju udruženja

Prije nego što udruženje krene u ostvarivanje svojih ciljeva i rješavanje problema zbog kojih je okupljeno, potrebno je formalizovati njegovo postojanje što u najvećem broju svjetskih zakonodavstava pa tako i u BiH znači njegovu registraciju u nekom od javnih sudskih registara. Registracija, njen proces i uslovi propisani su zakonom, a u BiH su aktuelna tri, dva entitetska i jedan zakon na državnom nivou. U Republici Srpskoj to je Zakon o udruženjima i fondacijama RS (Službeni glasnik RS broj 01-1061/01), u Federaciji Bosne i Hercegovine to je Zakon o udruženjima i fondacijama FBiH, dok je na državnom nivou usvojen Zakon o udruženjima i fondacijama BiH (Službeni glasnik BiH broj 32/01).

U daljem tekstu osnovu za razmatranje predstavljaje Zakon o udruženjima i fondacijama BiH (skraćeno Zakon). Na samom početku je važno napomenuti da je, prije početka procesa registracije udruženja, vrlo bitno da osnivači konsultuju zakonska i podzakonska akta koja su aktuelna u vrijeme započinjanja procesa registracije.

Zakonom o udruženjima i fondacijama BiH uređeno je pitanje osnivanja, registracije, unutrašnje organizacije i prestanka rada udruženja registrovanih u skladu sa ovim zakonom.

Opšti uslovi za udruživanje

Zakon propisuje da se udruženje osniva zajedničkim sporazumom u kojem se grupa od tri ili više fizičkih odnosno pravnih lica, u svim mogućim kombinacijama, dobrovoljno udružuje radi ostvarivanja nekog zajedničkog interesa koji isključuje sticanje profita. Ovdje je važno istaći dvije stvari. Prvo, činjenica da je zakonom predviđena mogućnost da minimalno tri lica mogu osnovati udruženje ukazuje na namjeru zakonodavca da olakša process organizovanja, a tome doprinosi i mogućnost kombinovanja fizičkih i pravnih lica kao osnivača. Druga važna stvar je odredba kojom se isključuje sticanje profita. Dakle, udruživanje interesa u cilju ostvarivanja nekog zajedničkog cilja ili ciljeva da, ali ne i ako to podrazumijeva sticanje profita.

Ovo, sa druge strane, ne znači da je udruženjima zabranjeno obavljanje privrednih djelatnosti. Obavljanje privrednih djelatnosti je moguće ako je svrha takvih djelatnosti ostvarivanje ciljeva udruženja. Obavljanje nesrodnih privrednih djelatnosti (koje nisu usko vezane za ostvarivanje statutarnih ciljeva) je moguće samo preko novoosnovanog pravnog lica, dakle novog privrednog subjekta koji je osnovan za tu svrhu. Godišnja dobit takvog privrednog društva ne smije biti veća od jedne trećine godišnjeg budžeta udruženja, odnosno ne veća od 10.000 KM, u zavisnosti koji je iznos veći. Ostvarena razlika prihoda udruženja u odnosu na rashode smije se iskoristiti samo za ostvarivanje statutarnih ciljeva, a nikako za podjelu među članovima udruženja niti za ostvarivanje direktne ili indirektno materijalne koristi od strane osnivača, članova udruženja ili ostalih lica involviranih u rad udruženja.

Izuzetak od ovoga predstavljaju naknade za rad ili nadokande troškova tim licima u vezi sa ostvarivanjem statutarnih ciljeva udruženja. Drugim riječima, licima koja su indirektno ili direktno uključena u rad udruženja dozvoljeno je vršiti isplate nadoknada, plata ili materijalnih troškova koji se mogu direktno povezati sa samim statutarnim djelovanjem udruženja. Sve ostale isplate ovim licima nisu dozvoljene.

Ono što je jako važno jeste sloboda u određivanju ciljeva i aktivnosti udruženja koju Zakon predviđa. Naime, Zakonom je određeno da udruženja samostalno mogu i treba da određuju svoje ciljeve i aktivnosti, uz ograničenje da takve aktivnosti i ciljevi ne mogu biti u suprotnosti sa ustavnim poretkom BiH. Na primjer, nije dozvoljeno vršiti bilo kakve aktivnosti u ispunjavanju ciljeva kao što je ugrožavanje ili ograničavanje prava manjina, ugroženih grupa ili žena.

Na kraju, opštim odredbama Zakona propisani su i uslovi o upotrebljavanju znaka i naziva udruženja. Udruženje u obavljanju svoje djelatnosti može upotrebljavati isključivo svoj registrovani naziv, bilo da je riječ o punom nazivu ili skraćenom. Takođe, udruženje može imati svoj znak, a koji mora, uostalom kao i naziv, biti jasno i prepoznatljivo drugačiji od drugih udruženja. Zakonom su sva tri službena jezika izjednačena. Zakonom je takođe propisano da udruženje ima svoje sjedište, ali nije precizirano kakve uslove treba ispunjavati to sjedište kao ni da li treba.

2.2. Osnivanje udruženja

U uvodu je već rečeno da Zakon nije rigidan po pitanju uslovljavanja i ispunjavanja uslova za registraciju udruženja. Sama činjenica da su za osnivanje udruženja potrebna tri osnivača, bilo fizička ili pravna lica, u svim kombinacijama, upućuje na to da je ovom odredbom ostavljeno mnogo prostora za zainteresovane da udružuju i uređuju svoje interese, a ta mogućnost je ostavljena i malim grupama od tri člana na više.

Da bi neko udruženje uopšte započelo registraciju potrebno je da se lica zainteresovana za udruživanje u udruženje okupe i zajednički formulišu potrebna akta, ciljeve, viziju i misiju udruženja kao i sve ostale preduslove potrebne za njegovo dalje funkcionisanje. Takvo okupljanje zainteresovanih lica naziva se skupština udruženja i u nju su uključeni svi članovi tog udruženja koji su istovremeno i njegovi osnivači. Prva skupština koja se održava naziva se osnivačka i ona se održava praktično dok udruženje nije pravno registrovano. Na toj osnivačkoj skupštini usvajaju se akta potrebna za dalji process registracije kao što je to propisano Zakonom.

Kako postoji vremenski vakum od trenutka održavanja osnivačke skupštine pa preko same procedure osnivanja do konačne registracije kada udruženje ulazi u pravni promet, u kojem udruženje nije pravno odgovorno, Zakonom je predviđeno da su za radnje koje mogu nastati u vremenu od osnivanja do registracije odgovorni upravljački organi imenovani osnivačkim aktom na osnivačkoj skupštini. Obično se osobe odgovorne za procese registracije imenuju samim osnivačkim aktom udruženja.

Osnivački akt udruženja predstavlja ujedno i prvi zvanični akt udruženja, a Zakon propisuje da "Da bi udruženje steklo uslove za registraciju, osnivačka skupština udruženja ima obaveze da donese akt udruženja i imenuje organe upravljanja u skladu sa ovim zakonom".

Svaki osnivački akt sadrži najmanje sljedeće elemente:

- a) puno ime osnivača, skraćeni naziv ukoliko postoji i adresa osnivača;
- b) naziv, sjedište i adresu udruženja;
- c) ciljeve osnivanja udruženja;
- d) ime osobe ovlaštene da zastupa udruženje u obavljanju poslova, u podnošenju zahtijeva za upis u registraciju udruženja

Primjer: Osnivački akt udruženja

Na osnovu člana 10. i 11. Zakona o udruženjima i fondacijama Bosne i Hercegovine («Službeni glasnik BiH» br. 32/01 i 42/03) osnivačka skupština, uz učešće osnivača, Udruženja "ABC"-Centar za održivi razvoj, Banja Luka;

Spisak članova i osnivača

Donijela je dana 26.11.2005. godine

ODLUKU O OSNIVANJU

Član 1.

Ovom odlukom osnivači Udruženja "ABC"-Centar za održivi razvoj, Banja Luka (u daljem tekstu:Udruženje), usklađuju akte Udruženja sa odredbama Zakona o udruženjima i fondacijama Bosne i Hercegovine.

Član 2.

Osnivači Odlukom uređuju:

- naziv, sjedište i adresu Udruženja
- osnovne ciljeve osnivanja Udruženja
- lice ovlašteno za upis u registar udruženja

Član 3.

Naziv Udruženja je:

"ABC" – Centar za održivi razvoj, BANJALUKA

"АБЦ" – Центар за одрживи развој, Бања Лука

Naziv Udruženja na engleskom:

"ABC" – Center for sustainable development, Banja Luka

Skraćeni naziv je:

"ABC" BANJALUKA

Član 4.

Sjedište Udruženja je:

Ulica Krajiških brigada bb,

78 000 BANJALUKA, REPUBLIKA SRPSKA- BOSNA I HERCEGOVINA

Član 5.

Osnovna filozofija Udruženja proizilazi iz same simbolike imena. Kao što u alfabetu slova a, b i c predstavljaju početna slova to je i naša namjera započeti i doprinijeti stvaranju reda na cjelokupnom ekonomskom prostoru BIH i regiona.

Član 6.

Djelovanje Udruženja zasniva se na entuzijizmu, projektnom pristupu i timskom interdisciplinarnom radu eksperata, sa snažnom informatičkom podrškom.

Član 7.

Ciljevi Udruženja su da:

- pomaže i inicira projekte ekonomskog razvoja, posebno stvaranje i razvoj privatnih preduzeća osposobljenih za nastup na svjetskom tržištu
- pomaže i inicira razvoj lokalne inicijative, preduzetništva i samozapošljavanja
- pruža konsultantske i savjetodavne usluge međunarodnim organizacijama, preduzećima i preduzetnicima te prati i podržava njihov razvoj
- doprinosi stvaranju i unapređivanju pravnog ambijenta koji podstiče individualno i grupno preduzetništvo, slobodu izražavanja, ljudska prava i najraznovrsnije vidove ljudskog stvaralaštva
- promovise izvoz te približava pravni i privredni ambijent Evropske unije domaćim preduzećima
- pomaže razvoj ljudskih resursa za nove socijalne, ekonomske i tehnološke zahtjeve

- olakšava komunikaciju između lokalnih, regionalnih i globalnih organizacija, gradi povjerenje, bolje međusobno poznavanje i razumijevanje, otkriva stvarne lokalne razvojne probleme i potrebe i pomaže u njihovom rješavanju
- podržava i prati razvoj lokalnih nevladinih organizacija
- uspostavlja informacijski sistem i razvija baze podataka i informacija bitnih za razvoj i podršku lokalnim inicijativama, preduzećima i uspostavljanje tržišne ekonomije
- podržava i sprovodi aktivnosti očuvanja životne sredine
- organizuje okrugle stolove, seminare, radionice, rasprave i forume koji će doprinijeti širenju demokratskih inicijativa, ljudskih prava, tolerancije, saradnje, utvrđivanju strategija i pravaca razvoja i doprinijeti rješavanju problema u skladu sa programskim ciljevima
- organizuje obuku, doškolovanje, prekvalifikaciju, obuku predavača, preduzetnika i menadžera, u skladu sa zakonom, kroz koje će se obezbijediti uvođenje novih znanja i tehnologija neophodnih za razvoj demokratskog društva i tržišnog ambijenta
- izradu i izdavanje edukativnih i informativnih materijala – biltena, brošura i publikacija u skladu sa programskim ciljevima

Član 8.

Glavna područja djelovanja Udruženja su:

- ekonomski razvoj i preduzetništvo
- uključivanje BIH u savremene privredne tokove i svjetska tržišta
- promocija stranih investicija
- podrška izvozu
- poslovni i socijalni menadžment
- edukacija i razvoj ljudskih resursa, stvaranje radnih mjesta i zapošljavanje
- ljudska prava
- komunikacije
- zaštita životne sredine

Član 9.

Udruženje svoju misiju i ciljeve ostvaruje na području Bosne i Hercegovine:

- iniciranjem novih projekata za rješavanje razvojnih problema
- obezbjeđivanjem podrške i pomoći već pokrenutim projektima
- pružanjem pomoći i usluga drugim nevladinim organizacijama, fondacijama, međunarodnim organizacijama i donatorima u realizaciji postojećih i pokretanju novih projekata

Član 10.

Osnivači određuju Marka Markovića, člana Upravnog odbora Udruženja, da obavi poslove upisa u registar udruženja u skladu sa Zakonom.

Član 11.

Odluka stupa na snagu danom donošenja.

Datum: 26.11.2005

Predsjednik Skupštine

Na osnivačkoj skupštini udruženja usvajaju se i Statut udruženja, Odluka o imenovanju lica ovlaštenih za zastupanje i predstavljanje udruženja te Odluka o imenovanju organa upravljanja udruženja.

Zakonom je propisano da Statut udruženja mora sadržavati sljedeće elemente:

- a) Naziv udruženja, skraćeni naziv ukoliko postoji i adresu udruženja;
- b) Ciljeve udruženja;
- c) Postupak za primanje i isključivanje članova;
- d) Organe udruženja, način na koji se biraju, ovlaštenja koja imaju, kvorum i pravila glasanja, trajanje mandata, lice ovlašteno da sazove skupštinu, uslovi i način raspada odnosno prestanak rada;
- e) Pravila za ostvarivanje, korištenje i raspodjela sredstava udruženja, kao i organ koji je ovlašten za nadzor nad korištenjem sredstava,
- f) Javnost rada;
- g) Postupak za izmjenu i dopunu statuta, ovlaštenje i način donošenja drugih opštih akata;
- h) Opis oblika i sadržaja pečata;
- i) Zastupanje udruženja;
- j) Uslove i postupak za pripajanje, razdvajanje, transformaciju ili raspuštanje odnosno prestanak rada udruženja, uključujući i bilo kakav poseban kvorum ili pravila za postizanje kvalifikovane većine u postupku glasanja;
- k) Postupak za raspolaganje preostalim imovinom ili drugim sredstvima u slučaju raspuštanja ili prestanka rada udruženja.

Odlukom o imenovanju lica ovlaštenih za zastupanje i predstavljanje udruženja imenuju se lica koja će udruženje predstavljati i zastupati u pravnom prometu prema trećim licima ili jednostavnije rečeno u svim aktivnostima udruženja u periodu trajanja njihovog mandata. Ovdje je važno napomenuti da ovo pitanje mora biti usaglašeno sa Statutom, kao što je to vidljivo u našem primjeru gdje je ova Odluka usaglašena sa članom 18. Statuta.

Primjer: Odluka o imenovanju ovlaštenih lica

Na osnovu člana 18. Statuta Udruženja "ABC"- Centar za održivi razvoj Banja Luka, na Skupštini Udruženja održanoj 26.11.2005. godine donesena je

ODLUKA

O IMENOVANJU

**LICA OVLAŠTENIH ZA ZASTUPANJE I
PREDSTAVLJANJE UDRUŽENJA
"ABC"-CENTAR ZA ODRŽIVI RAZVOJ**

1.

Lica ovlaštena za zastupanje i predstavljanje Udruženja su članovi
Upravnog odbora Udruženja:

1. Marko Marković, Gundulićeva bb, Banja Luka, JMB
2. Mitar Mitrović, Svete kraljice Jelene bb, Banja Luka, JMB
3. Marijana Marjanović, Krajiških brigada bb, Banja Luka, JMB
4. Dejan Dejanović, Đure Đakovića bb, Banja Luka, JMB
5. Maja Majić, Skendera Kulenovića bb, Banja Luka, JMB

2.

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja.

Predsjedavajući Skupštine

Odluka o imenovanju organa upravljanja takođe mora biti usaglašena sa Statutom, a Zakonom je dozvoljeno da osnivači udruženja sami odlučuju i propisuju svoje organe upravljanja. U našem primjeru udruženje nema predsjednika već tu funkciju preuzima upravni odbor udruženja.

Primjer: Odluka o imenovanju organa upravljanja

Na osnovu člana 18. Statuta Udruženja "ABC"- Centar za održivi razvoj, Banja Luka, na Skupštini Udruženja održanoj 26.11.2005. godine donesena je

ODLUKA

O IZBORU

**ČLANOVA UPRAVNOG ODBORA
UDRUŽENJA "ABC"-CENTAR ZA
ODRŽIVI RAZVOJ**

Član 1.

Za članove Upravnog odbora Udruženja biraju se:

1. Marko Marković, Gundulićeva bb, Banja Luka, JMB
2. Mitar Mitrović, Svete kraljice Jelene bb, Banja Luka, JMB
3. Marijana Marjanović, Krajiških brigada bb, Banja Luka, JMB
4. Dejan Dejanić, Đure Đakovića bb, Banja Luka, JMB
5. Maja Majić, Skendera Kulenovića bb, Banja Luka, JMB

Imenovani se biraju na rok od četiri godine sa svim ovlaštenjima koja im prema članovima 20.,21.,22.,23.,24.,25.,i 26. Statuta Udruženja pripadaju.

Član 2.

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja.

Predsjedavajući Skupštine

Tijela udruženja

Zakonom je predviđeno da udruženje može ustanoviti svoje kriterijume za prijem u članstvo ako ti kriterijumi ne diskriminišu u smislu odredbi o diskriminaciji utvrđenih Ustavom BiH i zakonima. Dakle udruženje može samo odlučivati i propisivati uslove za članstvo kao i prava svojih članova, ali te odredbe mora prethodno propisati, što se najčešće propisuje Statutom i odlukama udruženja.

Pored osnivačkog akta, statute i potrebnih osnivačkih odluka udruženje mora imati skupštinu kao obavezno tijelo i upravni i nadzorni odbor kao opciona tijela.

Skupština predstavlja najviši organ udruženja i okuplja sve članove tog udruženja, a Zakonom je propisano da obavlja najmanje sljedeće dužnosti:

- a) donošenje statuta, izmjena i dopuna statuta i drugih akata određenih statutom;
- b) odlučivanje o pripajanju, razdvajanju kao i drugim statusnim promjenama udruženja;
- c) imenovanje i razrješenje članova upravnog odbora;
- d) usvajanje izvještaja koji je pripremio upravni odbor;
- e) odlučivanje o svim drugim pitanjima koja nisu u nadležnosti drugih organa udruženja.

Upravni odbor, prema Zakonu obavlja najmanje sljedeće dužnosti:

- a) pripremu sjednice skupštine;
- b) priprema nacrt statuta i drugih akata koje donosi skupština;
- c) provodi politiku, zaključke i druge odluke koje je donijela skupština;
- d) raspolaže imovinom udruženja,
- e) podnosi godišnji ili periodični izvještaj o svom radu skupštini na usvajanje ;
- f) vrši i druge poslove određene statutom;

Pored ovih zakonom propisanih ili predviđenih organa udruženja, mnoge organizacije statutom predviđaju i postojanje predsjednika udruženja i nadzorni odbor. Predsjednik udruženja je najčešće individualni izvršni organ koji je statutom ovlašten da predstavlja i zastupa udruženje.

Nadzorni odbor predstavlja organ koji vrši kontrolu rada udruženja i njegovog finansijskog poslovanja. Nadzorni odbor podnosi izvještaje skupštini udruženja. Najčešće se u nadzorne odbore biraju stručna i nepristrasna lica koja nemaju neki interes u udruženju niti su u sukobu interesa.

Registrowanje udruženja

Zakonom je propisano da je registrowanje udruženja dobrovoljno te da se registracija, podnošenje akata te prestanak rada udruženja imaju vršiti u skladu sa ovim Zakonom i propisima nadležnog ministarstva koje je zaduženo za praćenje i propisivanje rada udruženja registrovanih prema ovom zakonu.

Svako udruženje se upisuje u registar udruženja koje vodi nadležno ministarstvo, a ti registri su otvoreni za javnost te za uvid u bilo koji dokument iz registra nije potrebno tražiti odobrenje ministarstva.

Udruženje se može upisati u registar i na jednom ili više stranih jezika ukoliko je to predviđeno statutom. Međutim, prvi naziv se uvijek upisuje na službenim jezicima BiH. U

slučaju da se dva ili više udruženja registruju sa suštinski sličnim ili istim nazivom ili znakom, nadležni organ donosi rješenje kojim nalaže da udruženje koje je kasnije registrovano podnese zahtjev za promjenu znaka ili imena. Zato je poželjno da se, prije početka same registracije, izvrši provjera raspoloživosti imena i znaka u registru kako se ne bi došlo u ovu situaciju.

Nakon što je udruženje održalo osnivačku skupštinu i usvojilo potrebne osnivačke akte ono ispunjava zahtjev za upis u registar udruženja koji obavezno sadrži:

- a) osnivački akt odnosno akt osnivanja;
- b) statut udruženja ili fondacije;
- c) spisak osnivača i članova upravnih organa;
- d) imena i adrese osoba ovlaštenih za zastupanje udruženja ili fondacije u BIH;
- e) podaci koji se zahtijevaju u članu 45 ovog zakona, ukoliko se radi o upisu stranog udruženja ili fondacije;
- f) naziv udruženja ili fondacije, skraćeni naziv ukoliko postoji;
- g) primjerak znaka udruženja ili fondacije, ukoliko postoji;
- h) ciljeve udruženja ili fondacije;

Obrasce i način podnošenja je potrebno provjeriti prije podnošenja kod zvaničnog organa.

Zvanični organ koji vodi registar dužan je u roku od 30 dana od dana prijema zahtjeva za upis u registar donijeti rješenje o upisu u registar udruženja, osim ukoliko utvrdi da u priloženim dokumentima nisu ispunjeni uslovi utvrđeni Zakonom. U tom slučaju, podnosilac zahtjeva će biti obaviješten o propustima te će biti pozvan da svoj zahtjev dopuni u roku od 15 dana od prijema obavještenja.

Imovina udruženja

Zakonom je predviđeno da udruženja mogu ostvarivati prihode kroz:

- a) članarinu kada je u pitanju udruženje;
- b) dobrovoljne priloge i poklone javnih institucija, fizičkih i pravnih lica, kako stranih tako i domaćih, u gotovini, uslugama ili imovini bilo koje vrste;
- c) državne subvencije ili ugovor sa državom, javnim institucijama, fizičkim i pravnim licima, kako domaćim tako i stranim;
- d) prihod od kamata, dividendi, dobiti od kapitala, zakupnina, honorara i sličnih izvora pasivnog prihoda;
- e) prihod stečen kroz ostvarivanje ciljeva i aktivnosti udruženja ili fondacije, kako je određeno statutom

Udruženje dakle, može ostvarivati prihode kako je to propisano Zakonom te imati i priznavati rashode u skladu sa obavljanjem svojih statutarnih ciljeva. U obavljanju svojih statutarnih aktivnosti prirodno je da se ostvaruju prihodi i rashodi, a kao razlika prihoda nad rashodima pojavljuje se imovina udruženja. Ova imovina predstavlja isključivo imovinu udruženja, a ne njegovih članova te je Zakon propisao da su organi udruženja dužni upravljati imovinom udruženja sa dužnom pažnjom i na odgovoran i zakonit način u najboljem interesu udruženja.

Prestanak rada udruženja

Udruženje može prestati sa radom svojevolumno ili po sili zakona. U samom Zakonu je navedeno da udruženje prestaje sa radom u sljedećim slučajevima:

1. Udruženje ili fondacija mogu prestati sa radom dobrovoljno ili po sili zakona pod uslovima utvrđenim ovim zakonom.
2. Ako statutom nije drugčije predviđeno, odluka o prestanku sa radom se donosi dvotrećinskom većinom kvalifikovanom većinom glasova članova udruženja ili dvotrećinskom većinom glasova upravnog odbora fondacije.
3. U slučaju dobrovoljnog prestanka rada registrovanog udruženja ili fondacije usvaja se plan koji je u skladu sa statutom i ovim zakonom.

Kao što je navedeno u zakonu, ukoliko udruženje u svom statutu nije navelo druge uslove pod kojima udruženje može prestati sa radom ono će prestati sa radom donošenjem odluke od strane kvalifikovane dvije trećine glasova članova udruženja ili članova upravnog odbora. Ipak, uobičajeno je da se uslovi pod kojima udruženje prestaje sa radom jasno definišu u samom statutu udruženja, s tim da je dvotrećinska većina glasova članova najuobičajeniji minimum koji se propisuje.

U slučajevima koji se podrazumijevaju kao sila zakona, ovlašteni organ je taj koji izriče ove mjere. U većini slučajeva ova mjera se izriče kada udruženje ne obavlja djelatnosti radi ostvarivanja ciljeva u periodu od najmanje dvije godine ili u slučajevima ponovljenih ili težih nepravilnosti u radu udruženja. Nadležni organ će prije izricanja krajnje mjere opomenuti udruženje na uočene nepravilnosti i tražiti njihovo otklanjanje. U slučaju da udruženje ne otkloni nepravilnosti nadležni organ izriče konačnu mjeru.

Nakon prestanka rada udruženja na svojevoluman način je dužno raspodijeliti imovinu udruženja na način predviđen statutom. Ovaj element statuta je obavezan i na njega treba posebno obratiti pažnju, jer članovi udruženja ne mogu raspolagati imovinom udruženja nakon njegovog gašenja. Zato je vrlo bitno unaprijed definisati status imovine nakon prestanka rada udruženja kao i korisnike te imovine.

U slučaju prestanka rada udruženja po sili zakona, nadležni organ će donijeti odluku o raspodjeli imovine prema odredbama Zakona što u većini slučajeva znači prenos te imovine na slično udruženje koje ima status udruženja od javnog značaja.

2.3. Osnovni akti potrebni za rad udruženja

Svako pravno lice registrovano u BiH, bilo ono profitno ili neprofitno, ima prava i obaveze usvajanja i držanja određenih akata potrebnih za rad pravnog lica.

Osnovni akt svake organizacije je statut te organizacije koji predstavlja najširi okvir koji propisuje i uređuje i usvajanje svih drugih akata ako to nije propisano drugim zakonima. Prije propisivanja svakog akta potrebno je zadovoljiti nekoliko važnih pretpostavki:

- Da je akt donešen od strane organa koji je nadležan za donošenje tog akta, što se definiše statutom,

- Da se prilikom donošenja akta ispoštuje formalno-pravna procedura potrebna za njegovo donošenje, od trenutka stvaranja prijedloga akta do trenutka njegovog konačnog donošenja,
- Da akt koji se donosi reguliše jasno, precizno i sveobuhvatno sva pitanja zbog kojih se donosi, jer samo jasan i precizan akt omogućava i jasno i precizno sprovođenje odredbi iz tog akta, ujedno sprječavajući zloupotrebe,
- Da akt koji se usvaja ima jasnu vremensku odrednicu jer mora biti jasno određeno vremensko trajanje nekog akta. Neki od akta poput statuta nemaju vremenski period važenja i praktično važe do prestanka rada udruženja, dok se za druge akte definiše vrijeme trajanja. Npr. Odluka o imenovanju ovlaštenog lica može imati vremensku odrednicu od 4 godine, jer toliko traje mandat ovlaštenog lica.,
- Da svaki akt kojim se vrši zamjena već postojećeg akta mora imati i odrednicu kojom se prethodni akt stavlja van snage.

Na osnovu člana 18. Statuta Udruženja "ABC"- Centar za održivi razvoj Banja Luka, na Skupštini Udruženja održanoj 26.11.2005. godine donesena je

**ODLUKA
O IMENOVANJU
LICA OVLAŠTENIH ZA ZASTUPANJE I
PREDSTAVLJANJE UDRUŽENJA "ABC"-
CENTAR ZA ODRŽIVI RAZVOJ**

1.

Lica ovlaštena za zastupanje i predstavljanje Udruženja su članovi Upravnog odbora Udruženja:

6. Marko Marković, Gundulićeva bb, Banja Luka, JMB
7. Mitar Mitrović, Svete kraljice Jelene bb, Banja Luka, JMB
8. Marijana Marjanović, Krajiških brigada bb, Banja Luka, JMB
9. Dejan Dejanić, Đure Đakovića bb, Banja Luka, JMB
10. Maja Majić, Skendera Kulenovića bb, Banja Luka, JMB

2.

Mandat izabranih lica traje 4 godine.

3.

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja. Stupanjem na snagu ove odluke prestaje da važi Odluka o imenovanju ovlaštenih lica od 24.11.2001. godine.

Predsjedavajući Skupštine

Iz primjera ove odluke možemo vidjeti potrebne elemente koje mora imati svaki akt. Na početku mora stajati naziv organa koji donosi akt kao i pravno uporište za njegovo donošenje, tačnije, mora biti utvrđena njegova nadležnost, što u ovom slučaju znači pozivanje na član 18.

Statuta ovog udruženja kojim je utvrđena nadležnost skupštine. Drugi element koji svaki akt mora imati je naziv tog akta iz kojeg se može jasno utvrditi o kojem se aktu radi. Treći važan element je centralni dio akta u kojem se nalaze bitni elementi tog akta. U ovom slučaju to su imena članova upravnog odbora koji se bira na period od četiri godine. Završni dio akta predstavljaju završne odredbe koje regulišu pitanja stupanja na snagu tog akta kao i eventualni prestanak nekog od prethodnih akata kojim je regulisano to pitanje, kako ne bi dolazilo do preklapanja.

U nekim slučajevima nije potrebno usvajati potpuno novi akt, već samo dopuniti već postojeći. U tom slučaju, procedura i elementi tog akta potpuno su isti kao i kod donošenja akta koji je nov u potpunosti. Na primjer, ukoliko se jedan od članova statuta mijenja nije potrebno stavljati van snage statut u cijelosti, već samo taj član koji se mijenja. Takva odluka bi se nazvala Odluka o izmjenama i dopunama Statuta udruženja, dok bi se u centralnom dijelu akta stavila sljedeća formulacija: „Član X. Statuta se mijenja i glasi (tekst izmjene)“ te tekst kojim se navodi da ostali članovi Statuta ostaju nepromijenjeni. Na ovaj način smo izvršili izmjenu jednog člana, dok su ostali članovi ostali na snazi.

Svako udruženje, radi lakšeg rada, donosi i usvaja akte koji definišu način rada, odlučivanja i raspodjele prava i obaveza članova. Pored statuta, udruženje ima i druge opšte akte kao što su pravilnik o radu, pravilnik o finansijskom poslovanju, pravilnik o raspolaganju imovinom i sredstvima udruženja te razne druge forme akata kao što su odluke, zapisnici i izvještaji.

Pravilnik o radu

Pravilnik o radu predstavlja skup pravila kojim se regulišu pitanja rada članova udruženja, njihova prava i obaveze. Ovaj pravilnik se usklađuje sa statutom udruženja i šire i preciznije određuje statutarne odredbe.

Uobičajeno je da se pravilnikom o radu uređuju sljedeća pitanja:

- na koga se odnosi, ko ga i zašto donosi,
- vrijeme stupanja na snagu,
- postavljeni zadaci i kako ih ostvariti,
- radno vrijeme kancelarije i osoblja,
- organigram udruženja,
- status, prava i obaveze članova udruženja,
- status, prava i obaveze zaposlenih u udruženju
- status i prava volontera,
- opšte odredbe o arhiviranju akata, propisa, izvještaja, zapisnika, projektne i finansijske dokumentacije i briga o istima.

Pravilnik o finansijskom poslovanju

- objašnjava zašto je upravljanje finansijama važno za nevladinu organizaciju,
- postavlja načela finansijskog poslovanja,
- pojašnjava šta sve podrazumijeva finansijsko upravljanje i finansijska kontrola,
- objašnjava uloge i odgovornosti u vezi upravljanja finansijama,
- opisuje ko vodi finansije i ko arhivira finansijsku dokumentaciju,
- definiše ko raspolaze finansijskim sredstvima,
- opisuje osnovne principe na kojima počiva finansijsko upravljanje i prikupljanje sredstava,
- ističe ključne komponente i alate finansijskog upravljanja,
- definiše funkciju knjigovođe i blagajnika i njihove opise zadataka i odgovornosti.

Pravilnikom o finansijskom poslovanju obuhvataju se sva pitanja koja imaju finansijsku prirodu, a koja su važna za svakodnevni rad udruženja. Pri tome se misli na izvore i načine prikupljanja sredstava finansiranja (članarine, donacije, grantovi), uslove i načine postupanja sa tim sredstvima, raspolaganje novčanim sredstvima, načini polaganja i podizanja gotovine, rukovođenje blagajnom, vođenje poslovnih knjiga i druga važna pitanja.

Važno je napomenuti da su i udruženja, kao i sva druga pravna lica, dužna voditi poslovne knjige i zaključivati poslovne izvještaje u skladu sa zakonskim propisima te čuvati i arhivirati finansijske i poslovne podatke. U vezi sa tim, svako udruženje mora angažovati kvalifikovanu osobu ili agenciju sa licencom za vođenje poslovnih knjiga te se svakodnevno konsultovati o načinima i propisima o vođenju i arhiviranju dokumentacije propisane zakonom. Mnoga udruženja upadaju u zamku čuvajući i arhivirajući dokumentaciju u skladu sa zahtjevima donatora i time dovode u opasnost svoje udruženje zbog propuštanja vođenja knjiga u skladu sa zakonskim propisima.

Pravilnik o imovini i sredstvima udruženja

Način sticanja imovine i sredstava udruženja propisan je statutom udruženja, dok se pitanje sticanja imovine i sredstava udruženja šire definiše pravilnikom. Pravilnikom o imovini preciznije se definišu način sticanja imovine, njena evidencija (način inventurisanja i vođenja evidencije), odgovornosti za čuvanje imovine, uslovi za korištenje i raspolaganje i osobe zadužene za ova pitanja. Pravilnikom se definišu, na primjer, uslovi za korištenje automobila udruženja, ko odobrava korištenje, gdje se automobil čuva, ko je odgovoran za njegovo održavanje i slična pitanja.

Odluka kao akt

Odluke predstavljaju najučestaliji akt u svakodnevno radu udruženja. Odluka je neformalni akt, što znači da nema zakonom propisanu formu. Ipak, svaka odluka mora sadržavati određene elemente koji su potrebni za njenu uspješnu sprovedbu:

- Koji organ donosi odluku kao i pravni osnov za donošenje odluke (član statuta ili zakona),
- Tačan naziv odluke iz kojeg se tačno može vidjeti o čemu se radi u odluci,
- Sadržaj odluke koji također mora biti nedvosmislen i precizan kako bi se izbjegle moguće zloupotrebe i nesporazumi,
- Pojašnjenje cilja koji se želi postići odlukom,
- Odluka mora imati i jasno definisana zaduženja,

Odluka dakle sadrži norme koje su obavezujuće za onoga na koga se odnosi odluka kao i obavezujuće za one koji su zaduženi za njenu sprovedbu.

Ugovori

Ugovori predstavljaju pravnu formu sa elementima obligacije. To su dokumenti u kojima zainteresovane strane regulišu međusobna prava i obaveze u skladu sa predmetom ugovora. Ugovori uglavnom nemaju pravno predefinisanu formu i zainteresovanim stranama se ostavlja na pravo da same definišu sadržaj ugovora. U onim slučajevima gdje su strane ispustile da definišu neke elemente uzimaju se u obzir odredbe važećeg zakona o obligacionim odnosima.

Najčešće vrste ugovora koje se koriste u radu jednog udruženja jesu:

- Ugovor o radu

- Ugovor o djelu
- Ugovor o privremenim i povremenim poslovima
- Ugovor o zakupu

Ugovorom o radu regulišu se pitanja između poslodavca (udruženja) i radnika i on se zaključuje prije početka rada. Zakonom o radu propisan je sadržaj koji ova vrsta ugovora mora imati. Obavezni elementi ovog ugovora su:

- Odredba o danu početka rada,
- Visini i načinu obračuna zarade,
- Uslovima rada,
- Vrsti radnog mjesta,
- Vrijeme trajanja radnog odnosa,
- Uslovi i načini prekida radnog odnosa

Svako udruženje bi trebalo, prije zapošljavanja radnika, provjeriti odredbe važećeg zakona o radu te uslove i procedure za registraciju i prijavljivanje radnika nadležnim institucijama kao i poreski tretman novozapsolenog i moguće beneficije koje se mogu ostvariti.

Zakonom je propisano da svaki radnik ima radnu knjižicu u koju se upisuju vrijeme početka radnog odnosa i vrijeme prestanka istog. Poslodavac je dužan da radnu knjižicu radnika čuva kod sebe u okviru personalne dokumentacije te da mu istu vrati prilikom raskida radnog odnosa.

Važno je napomenuti da su obaveze poslodavaca prema radniku striktno i precizno definisane zakonima te da je vrlo važno pratiti te propise kako se ne bi ugrozila prava radnika i uzrokovala prekršajna kazna za nepoštovanje prava radnika koju može izreći nadležna inspekcija.

Primjer: Ugovor o radu

<p>..... (lični podaci), (u nastavku: zaposlenik) i privredno društvo, koje zastupa, (u nastavku: poslodavac)</p> <p>zaključuju slijedeći</p> <p>UGOVOR O RADU NA ODREĐENO VRIJEME</p> <p>1. član</p> <p>Ugovor o radu sklapa se za poslove na određeno vrijeme od mjeseci kada će se privremeno odsutni zaposlenik vratiti na posao. Na osnovu zaključka o raspoređivanju broj od zaposlenik je raspoređen na radno mjesto i počinje s radom</p> <p>2. član</p> <p>Rad zaposlenika se obavlja u poslovnim prostorima poslodavca u, ulica</p>

....., broj

3. član

Zaposlenik osim poslova iz člana 1. ovog ugovora obavlja i sljedeće sporedne poslove

Zaposlenik je dužan sedmično raditi 40 sati u toku svog rada na određeno vrijeme.

4. član

Zaposlenik ima pravo na korištenje godišnjeg odmora nakon provedenih šest mjeseci na radu, u skladu s odredbama kolektivnog ugovora broj od

5. član

Poslodavac je dužan upoznati zaposlenika sa mjerama osiguranja na radu i to:

- a) provjerom znanja i sigurnosti na radu s područja
- b) kursom iz sigurnosti na radu s područja
- c) zaštićenim sredstvima na radu

6. član

Osnovni lični dohodak (plata) zaposlenika za radno vrijeme, dogovoreno ovim ugovorom, predviđene radne rezultate i normalne radne uslove iznosi na dan sklapanja ovog ugovora neto KM ili bruto KM.

Zaposleniku pripada dodatak za naporne i teške uslove rada u sljedećim slučajevima u navedenim iznosima:

- a) prljavi rad i drugi teški rad, pri kojem je zaposlenik izložen štetnom uticaju radne okoline% osnovnog ličnog dohotka (plate),
- b) rad sa korištenjem zaštitnih sredstava% osnovnog ličnog dohotka (plate),
- c) radovi pri kojima je zaposlenik izložen opasnostima (požar, voda, eksplozija)% osnovnog ličnog dohotka (plate).

Radna uspješnost zaposlenika ocjenjuje se na sljedeći način:

Osnovni lični dohodak (plata) zaposlenika može se mijenjati u skladu s promjenom propisa, odgovarajućeg kolektivnog ugovora ili opštih akata.

7. član

Zaposlenik odgovara za obavljanje svog posla nadležnoj osobi poslodavca, s tim da posao mora obavljati odgovorno, stručno i ažurno.

U slučaju da zaposlenik prouzrokuje štetu poslodavcu ili je za nju odgovoran, dužan je podmiriti sve troškove koji su zbog toga nastali.

8. član

Obzirom na prava i obaveze zaposlenika i poslodavca koje nisu uređene ovim ugovorom, koriste se odgovarajuće odredbe kolektivnog ugovora i opšteg akta.

9. član

Ovaj ugovor o radu se mjenja ukoliko zaposlenik bude raspoređen na drugo radno mjesto na neodređeno vrijeme. Promjena ugovora se tada zasniva na konačnom zaključku o raspoređivanju i ne može glasiti drugačije nego ugovor o radu na neodređeno vrijeme.

10. član

Sve moguće sporove ugovorne strane će rješavati sporazumno, a ukoliko to ne bude moguće za rješavanje istih nadležan je sud u

11. član

Ovaj ugovor sklopljen je u četiri istovjetna istovjetna primjerka od kojih poslodavac zadržava tri primjerka, a zaposlenik jedan primjerak.

U, dana

ZAPOSLENIK:

POSLODAVAC:

.....

.....

Ugovorom o djelu regulišu se poslovi koje poslodavac zaključuje sa pružaocem usluge, a koji su izvan njegove svakodnevne djelatnosti. Kod ugovora o radu osnov za ugovaranje je sam rad radnika, dok je kod ugovora o djelu osnov za ugovaranje rezultat koji će se proizvesti od strane pružaoca tog rada odnosno usluge. Ugovorom o djelu regulišu se pitanja samostalne izvedbe nekog posla, autorsko djelo ili uopšte samostalno izvršenje nekog fizičkog ili intelektualnog posla koje za cilj ima neki rezultat. Takođe, za razliku od ugovora o radu, gdje se isplate vrše mjesečno, kod ugovora o djelu isplata je uglavnom odjednom, nakon što pružalac usluge ili rada isporuči proizvod koji je bio predmet ugovora.

Primjer: Ugovor o djelu

U G O V O R o autorskom djelu

UGOVORNE STRANE:

(1) _____, _____, ul. _____

(u daljem tekstu: NARUČILAC), koga zastupa direktor _____

(2) _____ iz _____, ul. _____
br. _____, poznat po l.k. br. _____ MUP _____ JMBG

(u daljem tekstu: AUTOR)

MJESTO I VRIJEME ZAKLJUČENJA UGOVORA:

_____, _____, godine

Ugovorne strane su saglasne o sljedećem:

Član 1.

Naručilac ustupa, a autor prihvata određene poslove utvrđene daljim odredbama ovog ugovora.

Član 2.

Autor se obavezuje da za potrebe naručioca izradi sljedeće autorsko djelo:

_____ ¹.

Posao iz prethodnog člana autor će obavljati u periodu od _____ do zaključno sa _____ godine.

Član 3.

Autor se obavezuje da će poslove koji su predmet ovog ugovora, obavljati u skladu sa standardima struke, kvalitetno, blagovremeno, uz konsultacije sa direktorom naručioca ili licem koje on ovlasti.

Član 4.

Za predmetni posao naručilac će isplatiti autoru naknadu u neto iznosu od _____ KM.

Naknadu iz prethodnog stava naručilac će isplatiti autoru na njegov račun broj _____ otvoren kod _____.

Ugovorne strane su saglasne da će autor za obavljanje poslova iz člana 2. ugovora primiti ugovorenu nadoknadu isključivo na osnovu rezultata recenzije odnosno evaluacije izvršenog posla.

Za organizovanje i izradu recenzije odnosno evaluacije iz prethodnog stava, zadužen je direktor naručioca.

Član 5.

Autor je dužan da postupi po primedbama recenzenta odnosno evaluatora, u ostavljenom roku.

Ukoliko autor ne izvrši svoju obavezu iz prethodnog stava, naručilac je ovlašten da za isto djelo angažuje drugog autora.

U slučaju iz prethodnog stava, autoru pripada srazmijerna autorska naknada.

¹ Upisati autorsko djelo koje je predmet ugovora, npr. pisanje autorskog teksta, priprema i izvođenje radionica sa određenom korisničkom grupom, izrada kompjuterskog programa, izrada baze podataka, obavljanje istraživanja, vršenje evaluacije projektnih aktivnosti i dr.

Član 6.

Naručilac je ovlašten da autorsko djelo nastalo po ovom ugovoru, koristi u potpunosti prema svojim potrebama odnosno potrebama projekta u okviru koga je angažovan autor².

Član 7.

Na sve što nije predviđeno ovim ugovorom, a tiče se predmeta ugovora, primijenjivaće se odredbe Zakona o autorskim i srodnim pravima i Zakona o obligacionim odnosima.

U slučaju spora koji ugovorne strane ne mogu da reše sporazumno, odlučivaće nadležni sud u _____.

Član 8.

Ovaj ugovor je sačinjen u četiri istovijetna primerka, po dva primerka za svaku ugovornu stranu.

Za NARUČIOCA

AUTOR

Ugovorom o privremenim i povremenim poslovima regulišu se pitanja rada iz djelatnosti udruženja, a za koje udruženje nema potrebu stalnog angažovanja radnika ili koji se javljaju povremeno te ne traju duže od zakonom propisanog minimuma u jednoj kalendarskoj godini.

Ugovor o zakupu reguliše pitanja zakupa poslovnih prostorija gdje se udruženja najčešće javljaju kao zakupoprimalci. Predmet ovog ugovora je davanje ili primanje u zakup nekih prostorija, a kojim se regulišu odnosi između korisnika prostora (zakupoprimalac) i izdavaoca prostora (zakupodavac). Ni ovaj ugovor nema neku zakonom propisanu formu, ali ipak postoje neki važni elementi koje je dobro staviti u njega, kao što je to prikazano u primjeru:

Primjer: Ugovor o zakupu

UGOVOR O ZAKUPU POSLOVNOG PROSTORA

Zaključen u Banjoj Luci na dan _____, godine, između

1. _____, kćeri/sina _____ iz Banja Luke, Ul. _____, JMB _____, kao ugovarača – zakupodavca, s jedne strane i
2. _____, kćeri/sina _____ iz Banja Luke ul. _____, JMB _____ kao ugovarača – zakupca, s druge strane, kako slijedi:

I

Ja zakupodavac, _____, dajem u zakup zakupcu, _____, sljedeće:
poslovni prostor – lokal broj ___ koji se nalazi u zgradi Poslovni centar u Banjoj Luci,
Ul. _____, ukupne korisne površine od ___ m², koji prostor je namijenjen za trgovinu.
Zakupnina je ugovorena u mjesečnom iznosu od _____ KM.

II

Ja, zakupac _____, primam u zakup od zakupodavca _____
poslovni prostor koji se nalazi u Banjoj Luci, Poslovni centar _____,
lokal broj _____, na način i uslove koji su pobliže opisani tačkom I ovog Ugovora i to za mjesečnu
zakupninu od ___ KM i koji se obavezujem plaćati svakog prvog, a najkasnije do desetog u mjesecu.

III

Zakupac se obavezuje pored mjesečne zakupnine redovno plaćati utrošak električne energije,
vode, komunalne naknade te da će se prema zakupljenom poslovnom prostoru ophoditi sa
pažnjom dobrog privrednika i isti štiti od nastupanja eventualnih šteta ili propadanja.

IV

Ugovorne strane zaključuju ovaj Ugovor na određeno vrijeme, i to na period od jedne godine, a
zakupni odnos po ovom Ugovoru počinje teći sa danom _____ godine i traje do _____ godine, kada
će se ugovorne strane sporazumjeti o eventualnom produženju ovog zakupnog odnosa.

V

Ugovorne strane saglasno utvrđuju da otkazni rok za otkaz ovog Ugovora iznosi 30 dana, računajući
od dostave otkaza protivnoj strani.

VI

Za vrijeme egzistiranja zakupnog odnosa zakupac će u predmetnom poslovnom prostoru obavljati
djelatnost tipa trgovinske djelatnosti i neće vršiti promjenu djelatnosti.

VII

Zakupodavac predaje, a zakupac prima u posjed predmetni poslovni prostor u ispravnom stanju te se
obavezuje da će ovaj objekat u istom stanju i predati na slobodno raspolaganje zakupodavcu po
prestanku ovog Ugovora.

VIII

Za eventualni sporni odnos nadležan je Osnovni sud u Banjoj Luci.

IX

Ugovorne strane prihvataju prava i obaveze iz ovog Ugovora, isti potpisuju i svoje potpise ovjeravaju
pred nadležnim organom Grad Banja Luka, a sam Ugovor je rađen u dovoljnom broju primjeraka za
obje ugovorne strane.

Sporazum o saradnji

Sporazum o saradnji je posebna vrsta sporazuma koji jedno udruženje potpisuje sa partnerima u cilju zajedničkog obavljanja nekog projekta ili aktivnosti u okviru projekta. Ovo je vrlo čest dokument i predstavlja dvostrani akt ili višestrani akt kojim zainteresovane strane regulišu svoje buduće odnose u okviru nekog zajedničkog projekta ili stvaraju okvir za proširivanje buduće saradnje.

3. STRATEŠKO PLANIRANJE

Zašto strateški planirati?

Strateško planiranje je organizovan proces donošenja ključnih odluka o tome **šta se želi postići** u određenom vremenskom periodu, **šta je potrebno uraditi** da se to postigne i **ko će to uraditi**.

Izrada strateškog plana pomaže organizaciji da:

- okupi sve članove organizacije oko jasno definisanih ciljeva;
- omogući članovima organizacije da u svakom trenutku prepoznaju kako svako od njih doprinosi utvrđenim ciljevima;
- organizuje aktivnosti na način da se postigne njihova usaglašenosti a izbjegne preklapanje ili sukobljavanje;
- definiše odgovornost i rokove za izvršenje aktivnosti;
- rasporedi resurse na što bolji način.

Strateško planiranje se najčešće radi za vremenski period od 3 godine. U zavisnosti od stepena razvijenosti organizacije strateško planiranje se može raditi za duži ili kraći period. U početnim fazama razvoja organizacije, kada postoji visok nivo neizvjesnosti o budućim pravcima razvoja, raspoloživim resursima i drugim aspektima rada organizacije, može biti prikladnije planiranje na kraće vremenske periode od jedne ili dvije godine.

Koraci u procesu strateškog planiranja

Strateško planiranje možemo podijeliti u 6 osnovnih koraka. U procesu planiranja važno je dokumentovati (zapisati) rezultate svakog od koraka da bi se na kraju mogao sastaviti strateški plan u formi jedinstvenog dokumenta.

Koraci:

1. Definisane vizije i misije
2. Procjena okoline
3. Definisane strateških pravaca
4. Definisane strateških ciljeva
5. Definisane aktivnosti i izrada operativnog plana

6. Nadgledanje i evaluacija

3.1 Definisanje vizije i misije

Vizija

Vizija predstavlja opis idelane slike naše organizacije u budućnosti kao i rezultata koje želimo postići. Ona nam predstavlja „zvijezdu vodilju“ pri razvoju strateškog plana.

Zašto je vizija potrebna?

- Izjava vizije predstavlja osnovni orijentir za rad članovima organizacije.
- Vizija inspiriše i okuplja članove organizacije.

Koje su karakteristike vizije?

- Opisuje idealno stanje naše organizacije i idealne rezultate.
- Odnosi se na dugoročnu budućnost.
- Jednostavna je i lako razumljiva.

Primjer:

Afirmacija žene u seoskoj sredini i podsticaj u ekonomskom osnaživanju u porodici i društvu opšte.

Misija

Izjava o misiji je opšta, kratka izjava koja definiše svrhu organizacije. Misija ukratko opisuje kako ćemo ostvariti viziju.

Izjava o misiji treba da odgovori na tri pitanja:

1. Šta organizacija radi?
2. Zašto radi to što radi?
3. Za koga?

Karakteristike misije:

- Odražava vrijednosti udruženja.
- Jednostavna je i lako razumljiva.

Primjer:

Mi smo nevladina i vanstranačka organizacija, organizovali smo se radi pomoći djeci koja su iz višečlanih porodica, a u pogledu socijalno-materijalnog stanja i potreba u porodici.

Procjena okoline

Procjena okoline se radi zbog realnog sagledavanja stanja i položaja organizacije. Ono što želimo postići kroz procjenu okoline jeste sagledati interne i eksterne faktora koji utiču na rad organizacije.

Pod internim faktorima podrazumijevamo one faktore koji se nalaze unutar organizacije, tj., one faktore na koje organizacija može uticati, kao što su npr. ljudski kapaciteti, stepen organizovanosti i sl. Eksterni faktori su oni koji djeluju izvana i na koje organizacija nema uticaja, npr. ekonomska kretanja, političke promjene i sl.

Najčešći model koji se koristi za procjenu internih i eksternih faktora jeste SWOT analiza. Ova analiza je jednostavan način za procjenu internih snaga i slabosti organizacije, kao i eksternih mogućnosti i prijetnji:

Interni faktori:

- Snage (Strengths)
- Slabosti (Weaknesses)

Eksterni faktori:

- Mogućnosti (Opportunities)
- Prijetnje (Threats).

Interna analiza snaga i slabosti sastoji se od procjena:

- vrsta sposobnosti članova udruženja,
- kvaliteta programa,
- unutrašnje organizovanosti,
- reputacije organizacije,
- prostora i opreme,
- broja aktivnih članova,
- iskustva,
- finansijskih kapaciteta, itd.

Eksterna analiza šansi i prijetnji sastoji se od procjena:

- društvenog i političkog okruženja,
- ekonomske situacije,
- raspoloživih izvora finansiranja,
- odnosa sa lokalnim vlastima,
- konkurencije,
- saveznika, itd.

SNAGE primjer:

- *Sposobne i aktivne članice udruženja*
- *Mogućnost proširenja*
- *Dobra saradnja sa lokalnim vlastima*
- *Dobre ideje o budućim aktivnostima*
- *Velika motivisanost članica*
- *Riješeno pitanje radnog prostora*

SLABOSTI primjer:

- *Nepostojanje stalno zaposlenih u udruženju*
- *Nedovoljna edukacija članica*
- *Nedovoljna organizovanost*
- *Neravnomjerna raspodjela poslova*
- *Zavosnost od individualne inicijative članica*
- *Slaba finansijska snaga udruženja*

MOGUĆNOSTI primjer:

- *Velika zainteresovanost korisnika za usluge koje pruža udruženje*
- *Mogućnost umreženja sa drugim udruženjima*
- *Porast dodatnih izvora finansiranja*
- *Nepostojanje konkurencije u lokalnoj zajednici*
- *Povećanje podrške organa vlasti*
- *Porast podrške iz dijaspore*

PRIJETNJE primjer:

- *Trenutna ekonomska kriza*
- *Loše punjenje budžeta lokalne zajednice*
- *Promjena vlasti i odnosa prema projektima udruženja*
- *Jačanje konkurencije – pojava drugih organizacija na lokalnom nivou*
- *Promjene u zainteresovanosti korisnika*

3.2. Definisane strateških pravaca

U ovoj fazi cilj je definisati strateške pravce, tj. ključna pitanja na kojima je potrebno raditi u narednom periodu. U ovom procesu potrebno je voditi se vizijom i misijom organizacije, tj., definisati pravce djelovanja koji će voditi prema ostvarenju vizije i misije.

Strateške pravce definišemo na bazi procjene okoline iz prethodnog koraka pitajući se na koji način možemo upotrijebiti snage, smanjiti slabosti, iskoristiti šanse i preduprijeti prijetnje. Strateški pravci nam predstavljaju osnovu za definisanje strateških ciljeva.

Primjeri strateških pravaca:

- *Organizacijski razvoj.*
- *Povećanje obima pomoći subjektima kojim je potrebna pomoć.*
- *Podmlađivanje članstva.*
- *Razvoj seoskog turizma.*
- *Podrška seoskim porodicama radi zdravog podizanja djece.*

3.3. Definisanje strateških ciljeva

Strateški cilj je izjava o tome šta udruženje želi da postigne u određenom periodu u nekoj oblasti. On definiše šta konkretno želimo da postignemo po pitanju određenog strateškog pravca, što znači da cilj proizilazi iz strateškog pravca.

Svaki strateški cilj mora doprinositi ostvarenju vizije i misije organizacije.

Ciljevi trebaju biti:

- **specifični** – da se odnose na određene strateške pravce,
- **mjerljivi** – definisani tako da se mogu mjeriti prema ostvarenim rezultatima,
- **ostvarljivi** – ostvarljivi u određenom vremenskom periodu u skladu sa postavljenim uslovima,
- **orijentisani prema rezultatima** – fokusirani na aktivnosti koji vode ka ostvarivanju cilja,
- **vremenski određeni** – postavljeni vremenski rokovi za ostvarenje specifičnih ciljeva.

Primjeri strateških ciljeva:

- *Uspostaviti sistem upravljanja i vođenja dokumentacije.*
- *Jasno definisati subjekte kojima će organizacija pružati pomoć.*
- *Povećati broj članica udruženja koje su mlađe od 40 godina.*
- *Izgradnja etno kuće.*
- *Lobirati za razvoj infrastrukture sela.*

3.4. Definisanje aktivnosti i izrada operativnog plana

Nakon ciljeva potrebno je definisati konkretne aktivnosti na ostvarenju strateških ciljeva. Obično se definiše više aktivnosti za svaki strateški cilj. U sklopu ovog procesa navodimo aktivnosti koje će se raditi u toku čitavog perioda na koji se strateški cilj odnosi.

Nakon definisanja aktivnosti pristupa se izradi operativnog plana organizacije. Operativni plan predstavlja godišnji plan rada organizacije koji se radi za jednu fiskalnu godinu, a radi se na osnovu strateškog plana. On uključuje pregled:

- aktivnosti koje ćemo raditi u godini na koju se plan odnosi,
- lica koja su odgovorna za izvršenje svake aktivnosti,
- rokova za izvršenje pojedinačnih aktivnosti
- planiranih rezultata po aktivnostima,
- budžeta, tj. neophodnih sredstava za izvršenje svake aktivnosti.

Primjer dijela operativnog plana:

Strateški pravac	Strateški cilj	Aktivnost	Odgovorna osoba	Rok	Planirani rezultat	Budžet
1. Organizacioni razvoj	1.1. Jasna podjela poslova, odgovornosti i ovlaštenja	a) pravljenje operativnog plana	Preds. nadzornog odbora	dec. 2007	Urađen operativni plan	0 KM
		b) obrazovanje članova o vođenju organizacije i timskom radu	Preds. organizac.	dec. 2007	Povećana znanja članova o vođenju organizac. i timskom radu	2000 KM
		c) redovno praćenje realizacije strateškog plana	Preds. upravnog odbora	feb. 2007	Realizac. strateškog plana se redovno prati	0 KM

Nadgledanje i evaluacija

U toku realizacije operativnog plana potrebno je nadgledati u kojoj mjeri se isti izvršava, tj. da li se obavljaju planirane aktivnosti, da li se realizuju u predviđenim rokovima i da li su proizvele planirane rezultate. Kroz redovno nadgledanje izvršenja plana bićemo uvijek dobro informisani o tome u kojoj mjeri uspjevamo ostvariti plan kao i gdje dolazi do odstupanja. Ukoliko u ovom procesu utvrdimo da je u izvršenju došlo do značajnih odstupanja od operativnog plana, tada je potrebno razmotriti reviziju plana (operativnog ili operativnog i strateškog), jer smo možda nerealno planirali ili je došlo do drugih promjena koje značajno utiču na naš rad. Reviziju plana je potrebno shvatiti kao normalan proces, jer se svi faktori koji određuju sam plan promjenljivi (npr. okruženje, interni kapaciteti, finansije, potrebe organizacije itd.).

Evaluacija plana se radi nakon njegovog izvršenja, a podrazumijeva ocjenjivanje u kojoj mjeri smo uspjeli ostvariti zacrtane strateške ciljeve. Ove informacije nam služe u cilju poboljšanja procesa planiranja i daju nam saznanje o tome koje aktivnosti su bile uspješnije, a koje manje uspješne u ovom pogledu. Da bismo evaluaciju mogli kvalitetno uraditi neophodno je da imamo način da utvrdimo u kojoj mjeri je cilj ostvaren i koliko su naše aktivnosti doprinijele ostvarenju ovog cilja a koliko druge okolnosti (npr. razvoj infrastrukture sela je rezultat aktivnosti naše organizacije ali i aktivnosti drugih institucija i lica).

Struktura strateškog plana

Nakon završenih prethodnih koraka u procesu strateškog planiranja, potrebno je sve što smo uradili staviti u jedan dokument – strateški plan. Iako ne postoji samo jedno ispravno rješenje, u nastavku se nalazi jedan primjer osnovne strukture strateškog plana:

1. **Uvodna riječ** vodeće osobe u organizaciji, npr. predsjednika upravnog odbora. Sadrži nekoliko riječi o organizaciji, naglašava najbitnije, piše se inspirativnim jezikom i zahvaljuje se članovima i partnerima na onome šta je postignuto. Ovaj dio je obično kratak i ne prelazi jednu stranicu teksta.
2. **Izjave o viziji misiji.** Navode se odvojeno da budu vidljive i upečaljive.
3. **O organizaciji.** U ovom dijelu se navode najbitnije informacije o organizaciji i njenim rezultatima, razvoju i sl.
4. **Strateški pravci.** Ovaj dio navodi strateške pravce i objašnjava zašto su ovi pravci izabrani kao put kojima će se kretati organizacija u narednom periodu.
5. **Strateški ciljevi.** Predstavljaju centralni dio strateškog plana. Nakon navođenja strateških ciljeva, oni se razrađuju u **plan aktivnosti**. Na osnovu plana aktivnosti izrađuje se **operativni (godišnji) plan**, koji se veoma često prikazuje zajedno sa strateškim ciljevima i planom aktivnosti. Ovaj dio predstavlja osnov za nadzor i evaluaciju.
7. **Dodaci.** U ovom dijelu mogu se dodati dodatne informacije koje organizacija želi podijeliti, npr. pregled SWOT analize, spiskovi članova, biografije vodećih lica, fotografije i sl.

4. ORGANIZACIJA RADA U UDRUŽENJU

Svaka organizacija pa i ona neprofitna mora usvojiti kvalitetan i primjenljiv koncept upravljanja i organizacione strukture koji će joj pomoći da uspješno postoji, sprovodi svoje ciljeve i aktivnosti i razvija kapacitete. Kvalitetno upravljanje i organizacija unutar udruženja preduslov su za maksimalno iskorištenje raspoloživih resursa koji su, naročito za mala udruženja, vrlo ograničen faktor. Zbog toga je bitno razviti organizacionu i upravljačku strukturu koja će omogućiti udruženju da iskoristi resurse koje ima na raspolaganju na najefikasniji i najproduktivniji način.

Uspješan menadžment karakterišu sljedeći važni zadaci koji se moraju ispunjavati:

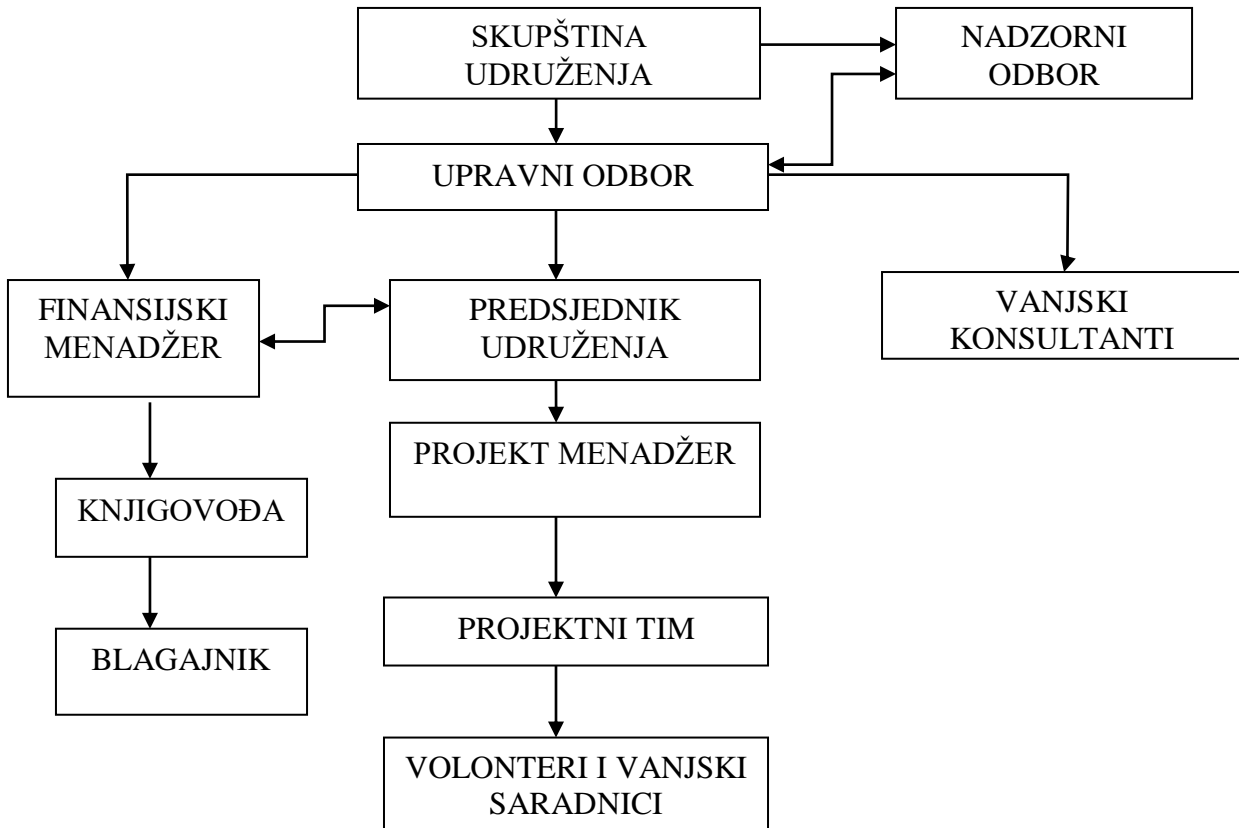
- kratkoročno i srednjeročno planiranje
- upravljanje i kontrolisanje budžeta i uopšte finansija udruženja
- izgradnja i jačanje kapaciteta udruženja
- izgradnja uspješnog tima ili timova
- uspješno planiranje rezultata
- kontrola rada zaposlenih
- kvalitetno izvještavanje

Valja napomenuti da svako udruženje može organizovati svoju strukturu u skladu sa svojim specifičnim potrebama, ali da mora voditi računa o tome da je ta struktura ona najbolja i ona koja obezbjeđuje da se resursi udruženja koriste na produktivan i efikasan način te ona koja na najbolji način doprinosi ispunjavanju statutarnih ciljeva udruženja. Kada govorimo o statutu udruženja, u njemu se najčešće već navodi ona osnovna upravljačka struktura udruženja sa onim obaveznim elementima koje propisuje zakon. Zakonom je propisano da svako udruženje mora imati skupštinu kao vrhovni upravljački organ i upravni odbor kao osnovni izvršni organ.

4.1. Struktura udruženja

Svako udruženje bi trebalo imati razrađenu strukturu unutrašnje organizacije već na samom početku rada. Struktura udruženja je uslovljena zakonom uslovljenim elementima, ali sve ostalo je ostavljeno samim udruženjima na izbor.

Primjer: Struktura udruženja



Na našem primjeru prikazan je organigram jedne od mogućih varijanti unutrašnje strukture jednog udruženja. Ovdje je važno napomenuti da su moguće i druge varijante organizovanja, bez predsjednika udruženja, sa programskim direktorom, sa više projektnih timova pod jednim projektnim menadžerom, sa više projektnih menadžera koji vode po jedan projektni tim i slično.

Kao što je vidljivo u našem primjeru, skupština udruženja je vrhovni organ u organizaciji udruženja. Njene osnovne funkcije su:

- donošenje statuta, izmjena i dopuna statuta i drugih akata određenih statutom;
- odlučivanje o pripajanju, razdvajanju kao i drugim statusnim promjenama udruženja;
- imenovanje i razrješenje članova upravnog odbora;
- usvajanje izvještaja koji je pripremio upravni odbor;
- odlučivanje o svim drugim pitanjima koja nisu u nadležnosti drugih organa udruženja;

4.2. Pregled nadležnosti i odgovornosti unutar structure udruženja

Kao što je iz navedenih funkcija vidljivo, **skupština** je nadležna za pitanja od najvećeg značaja za udruženje kao što su usvajanje i izmjene na statute udruženja, odluke o pripajanju udruženja nekom drugom udruženju, imenovanje upravnog i nadzornog odbora i usvajanje izvještaja udruženja, kako onih finansijskih tako i izvještaja o radu. Skupština je ipak organ koji se ne sastaje tako često, već uglavnom po potrebi. Zato je važno razviti i druge organe upravljanja kao što su nadzorni odbor i upravni odbor.

Nadzorni odbor je važan organ, jer predstavlja nezavisno tijelo koje pomaže skupštini u kontrolisanju i procjeni finansijskog i operativnog rada udruženja. Nadzorni odbor se sastaje češće od skupštine i ima funkciju da kontroliše finansijsko poslovanje kao i ispunjavanje usvojenog plana i programa za kalendarsku godinu. Nadzorni odbor onda priprema preporuke koje predlaže skupštini. Zbog svoje prirode posla vrlo je važno da udruženje ima nadzorni odbor u svojoj strukturi te da u njega animira nezavisna i stručna lica koja nemaju nikakvih interesa u samom udruženju. Postojanje nadzornog odbora može podići kredibilitet udruženja i sveukupno povjerenje u njegov rad, a rezultat rada nadzornog odbora podiže transparentnost rada samog udruženja.

Upravni odbor predstavlja prvu izvršnu instancu u organizacionoj strukturi udruženja. Neke od osnovnih funkcija koje upravni odbor mora obaviti su:

- priprema sjednice skupštine,
- priprema nacrt statuta i drugih akata koje donosi skupština,
- provodi politiku, zaključke i druge odluke koje je donijela skupština,
- raspolaže imovinom udruženja,
- podnosi godišnji ili periodični izvještaj o svom radu skupštini na usvajanje,
- vrši i druge poslove određene statutom.

Kao što je vidljivo iz navedenih aktivnosti, upravni odbor je zadužen za pripremu materijala za sjednice koje, u postojanju i nadzornog odbora, pripremaju zajedno. Ovo pretpostavlja pripremu i kontrolu svih akata koji idu skupštini na usvajanje. Udruženja koja imaju razvijene kapacitete i unutrašnju organizaciju imaju i administrativne službe koje služe kao administrativna podrška upravnom i nadzornom odboru. Od ostalih poslova koji se određuju i propisuju statutom upravni odbor može vršiti poslove koje bi inače vršio nadzorni odbor, ali može i vršiti kontrolu poslovanja na dnevnom, sedmičnom, mjesečnom nivou i odlukama i drugim dokumentima koje usvaja vršiti korekciju rada udruženja.

Predsjednik udruženja vrši svakodnevno rukovođenje rada udruženja. On koordiniše rad finansijskog menadžera, programskog menadžera i uopšte kontroliše rad cjelokupnog operativnog osoblja u udruženju. Za svoj rad predsjednik odgovara i podnosi izvještaje upravnom odboru, koji vrši njegovo imenovanje i razrješenje. Predsjednik udruženja je odgovoran za ispunjenje usvojenog plana i programa djelovanja u kalendarskoj godini, za kontrolu finansijskog poslovanja i druge poslove.

Finansijski menadžer zadužen je da vodi finansijsko poslovanje udruženja, rad knjigovođa i blagajnika. Finansijski menadžer vrši kontrolu rada knjigovođa i blagajnika, jer njihov rad treba da bude u skladu sa finansijsko-računovodstvenim propisima koje propisuje zakon, ali i sa posebnim zahtjevima koje propisuju donatori i grantijeri. Zato je vrlo važno da mjesto

finansijskog menadžera bude popunjeno osobom koja je upoznata sa ovim propisima. Na kraju, finansijski menadžer vrši interno i eksterno finansijsko izvještavanje.

Projekt menadžer je osoba koja je odgovorna za sprovođenje nekog projekta koji se izvodi pod okriljem udruženja. Projekt menadžer rukovodi projektnim timom koji je potreban za sprovođenje projekta i njegovu uspješnu implementaciju. Projekt menadžer, u svom poslu svakodnevno kontaktira i koordiniše aktivnosti sa predsjednikom udruženja i finansijskim menadžerom. ovo je i prirodno jer za uspješno sprovođenje jednog projekta potrebno je staviti u koordinaciju i programske i finansijske te administrativne resurse jednog udruženja.

5. IZRADA PROJEKTNIH PRIJEDLOGA ZA ORGANIZACIJE CIVILNOG DRUŠTVA

Priprema i izrada projektnih prijedloga za mnoge organizacije civilnog društva u Bosni i Hercegovini i dalje predstavlja ozbiljan izazov. S druge strane, to je najčešće osnovni, a ponekad i jedini način prikupljanja sredstava i finansiranja njihovog rada. Iz tog razloga ova oblast je obrađena kao posebna tematska cjelina u okviru Priručnika, s ciljem da predstavnicama udruženja koja se bave zaštitom prava žena u BiH pruži korisne i praktične informacije, kako bi bile u mogućnosti da samostalno pripremaju i podnose kvalitetne projektne prijedloge. U tom smislu, u uvodnom dijelu opisan je širi kontekst i predstavljene su najznačajnije faze u upravljanju projektnim ciklusom, dok je u nastavku akcenat stavljen na praktičnu primjenu i osnove korake u samom procesu pripreme i izrade projektnog prijedloga.

5.1. Upravljanje projektnim ciklusom

Upravljanje projektnim ciklusom predstavlja opšteprihvaćeni razvijeni metodološki okvir za pripremu, provođenje i evaluaciju projekata i programa, zasnovan na integralnom pristupu i logičkom okviru. U skladu sa tako razvijenim metodološkim okvirom, upravljanje projektnim ciklusom sastoji se od nekoliko ključnih faza kroz koje prolazi svaki projekat, pri čemu je svaka od faza u procesu upravljanja projektom podjednako važna, zbog čega ćemo ih u nastavku ukratko opisati.

Planiranje projekta (programiranje i identifikacija)

Planiranje projekta, programiranje i identifikacija problema i ciljeva je početna faza projektnog ciklusa, jer predstavlja način na koji ćemo pristupiti rješavanju problema koji smo prethodno identifikovali i koji želimo riješiti kroz implementaciju projekta. Pristup koji se pri tome sugerije podrazumijeva razradu logičkog okvira i okupljanje čitavog projektnog tima od strane rukovodioca projekta, a preporučuje se da ga sačinjavaju osobe različitih karaktera i tipova ličnosti, jer će to doprinijeti većem broju različitih ideja i prijedloga za rješavanje problema od kojih će se na kraju odabrati oni najbolji. U fazi planiranja, mi dakle razrađujemo projektну ideju i vršimo pripremu za formulaciju projektnog prijedloga, što je druga faza u upravljanju projektnim ciklusom.

Formulacija projektnog prijedloga

Nakon uspostavljanja plana i razrade projektne ideje, projektni tim prelazi na formulaciju projekta koja će sadržavati sljedeće:

- Sažetak projekta u kome je ukratko opisan opšti cilj, specifični ciljevi projekta, aktivnosti, očekivani rezultati i troškovi projekta,
- Uvod/pozadina problema (dio u kome se navode informacije o činjeničnom stanju u sredini u kojoj će se projekat implementirati, kao i analiza problema i podaci o zainteresovanim stranama),
- Projektne intervencije (dio u kom detaljno definišemo opšti cilj čijem će ostvarenju implementacija projekta bar djelimično doprinijeti, specifične ciljeve, očekivane rezultate, aktivnosti koje će biti preduzete),
- Pretpostavke (dio u kome se navode naše pretpostavke o toku projekta, potencijalni rizici odnosno olakšavajuće okolnosti i sl.).

Podnošenje projektnog prijedloga na odobravanja istovremeno predstavlja i rezultat aktivnosti provedenih u prve dvije navedene faze projektnog ciklusa. U slučaju da projektni prijedlog ne bude odobren, naredne faze u projektnom ciklusu će izostati, što dovoljno govori o značaju ovih faza u cjelokupnom životnom ciklusu projekta.

Implementacija i monitoring projekta

Faza implementacije i praćenja projekta počinje potpisom ugovora i predstavlja ključnu fazu u životnom ciklusu projekta, jer se u toj fazi postižu zacrtani ciljevi projekta, odnosno to je faza u kojoj se vide rezultati projekta. To međutim znači da do faze implementacije i praćenja projekta dolazi samo onda kada je isti odobren/finansiran od strane potencijalnog donatora. U okviru ove faze projektnog ciklusa vodi se računa o sljedećim oblastima:

1. Ljudski, tehnički i drugi resursi potrebni za implementaciju projekta,
2. Organizacija i procedure (način donošenja odluka, koordinacioni mehanizmi,...),
3. Vremenski okvir za realizaciju aktivnosti, uključujući i odgovorna lica za pojedine segmente projekta,
4. Finansiranje i praćenje izvršenja budžet projekta.

Zbog svoje važnosti finansiranje se ponekad izdvaja kao posebna faza u procesu upravljanja projektnim ciklusom.

U toku implementacije potrebno je vršiti nadzor ili monitoring procesa realizacije projekta, kako bi se uvjerali da se sve projektne aktivnosti odvijaju po planu.

Evaluacija/ocjena projekta

Evaluacija/ocjena predstavlja takođe veoma značajnu fazu upravljanja projektom u kojoj se vrši analiza uspješnosti projekta, tj. utvrđivanje u kojoj su mjeri ispunjeni zacrtani specifični ciljevi. Vršiti se na kraju, ali i u toku implementacije projekta, prema unaprijed utvrđenim kriterijumima, a za rezultat ima zaključke i preporuke. Zaključci i preporuke predstavljaju osnovu za planiranje narednog projekta, čime se ulazi u novu fazu upravljanja projektnim ciklusom.

5.2. Priprema projektnog prijedloga

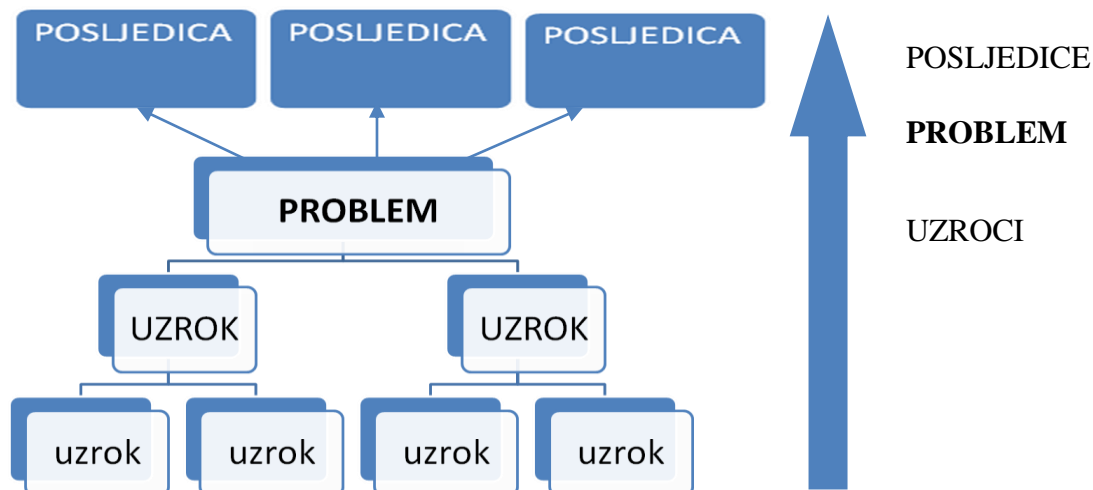
Uvidom u osnovne faze projektnog ciklusa predstavljen je širi okvir za pripremu i podnošenje projektnih prijedloga. Vidjeli smo da taj širi okvir podrazumijeva aktivnosti upravljanja projektom i nakon podnošenja projektnog prijedloga u slučaju da isti bude odobren od strane finansijera/donatora. Međutim, kao što je već rečeno, u slučaju da podnoseni projektni prijedlog ne bude odobren, ostale faze u projektnom ciklusu će izostati. Upravo zbog toga ćemo u nastavku posebnu pažnju posvetiti samom postupku pripreme i izrade projektnih prijedloga. Na početku, potrebno je definisati projekat i projektni prijedlog.

Projekat – predstavlja organizovan i isplaniran niz međusobno povezanih aktivnosti sa tačno određenim ciljem i vremenskim trajanjem, dok **projektni prijedlog** predstavlja zahtjev za finansiranje u formi pažljivo i jasno napisanog dokumenta koji je upućen finansijeru/donatoru s ciljem da ubijedi pomenuti finansijski izvor da treba da odobri sredstva za projekat. Svaki projekat je privremena organizaciona forma koja zahtijeva angažovanje određenih resursa, sredstava, vremena i ljudi, kako bi se riješio uočeni problem ili više njih. Dakle, ishodište svakog projekta je nastojanje da se **riješi određeni problem**. Ujedno, to je i prva pretpostavka za uspješnost projekta, što znači da dobar projekat podrazumijeva dobro opisan i definisan problem.

Prvi korak u pripremi projektnog prijedloga **identifikacija i opis problema**. **Opis problema** podrazumijeva prepoznavanje uzroka, mogućih rješenja i predvidivih posljedica problema. Ovaj dio prijedloga projekta predstavlja sve razloge zbog kojih bi trebalo provesti određene intervencije i njima ostvariti željenu promjenu u zajednici (**smisao projekta**). Zbog toga, problem koji analiziramo i navodimo treba posmatrati u širem kontekstu tj. na koji način će njegovo rješenje doprinijeti razvoju i napretku lokalne zajednice i regije, kakav će uticaj imati na društvo, itd. Podlogu za analizu problema treba tražiti u činjenicama i statističkim podacima (dobra polazna tačka su statistički informatori, publikacije, bilteni i sl.). O problemu treba pisati iz perspektive korisnika, tj. ljudi koji će neposredno osjetiti pozitivne efekte realizacije projekta. Pri tome, u pisanju projektnog prijedloga, preporučuje se upotreba jednostavnog i razumljivog jezika, jer oni koji čitaju i procjenjuju naš projektni prijedlog nisu uvijek stručnjaci u oblasti djelovanja projekta.

Finansijeri projekta ne odobravaju sredstva bez jakih razloga što znači da problem treba biti značajan, ali i rješiv u okviru projekta, sa snagama koje imamo i podrškom koju tražimo – ne smijemo obeshrabriti donatora ili finansijera veličinom problema. To ne znači da sam problem potencijalnom donatoru treba predstaviti manjim nego što jeste, nego da prilikom odabira problema kojim ćemo se baviti imamo u vidu naše kapacitete i mogućnosti kao i obim pomoći koju donator nudi. Takođe, važno je uspostaviti logično-posljedičnu vezu i napraviti razliku između uzroka problema i posljedica. Uzroci su pojave koje izazivaju nastanak problema, a posljedice su uticaji koje problem ima na korisnike i društvo uopšte. Veza između uzroka problema i posljedica prikazana je *na slici 1.* kroz tzv. drvo problema. Drvo problema predstavlja veoma koristan metodološki alat koji nam pomaže da lakše prepoznamo i jasnije opišemo problem koji se nalazi u osnovi našeg projektnog prijedloga.

Slika 1. Drvo problema.



Uzmimo primjer da udruženja žena na određenom lokalnom području zbog suženih mogućnosti finansiranja, nedovoljno razvijenih internih kapaciteta članica i manjkavosti u samoj organizaciji rada nedovoljno snažno zastupaju interese svojih članica u lokalnoj zajednici.

Rješavanje uočenog problema je istovremeno i osnovni **cilj projekta**. Svaki projekat ima **opšti cilj** kao i **specifične ciljeve** (slika 2). Važno je naglasiti da se opšti cilj ne ostvaruje kao neposredan rezultat projekta, već kao dugoročna posljedica realizacije specifičnih ciljeva projekta koja će nastati u nekom narednom periodu, a implementacija projekta će tome samo djelimično doprinijeti. Opšti cilj neće biti postignut isključivo našim projektnim angažmanom, već uzajamnim djelovanjem različitih zainteresovanih strana u budućem periodu, pri čemu mi samo nastojimo da pružimo određeni doprinos. S druge strane, specifični ciljevi projekta moraju se ostvariti završetkom projekta. Svaki opšti cilj obično ima po 2-3 specifična cilja, čiji smjer djelovanja treba ići u smjeru ispunjenja opšteg cilja.

Isto tako, projekat može imati i samo jedan specifični cilj, ali ukoliko ih ima više, onda ih je potrebno definisati tako da se ne preklapaju, tj. da ostvarivanje ili neostvarivanje jednog cilja nema nikakav uticaj na druge ciljeve.

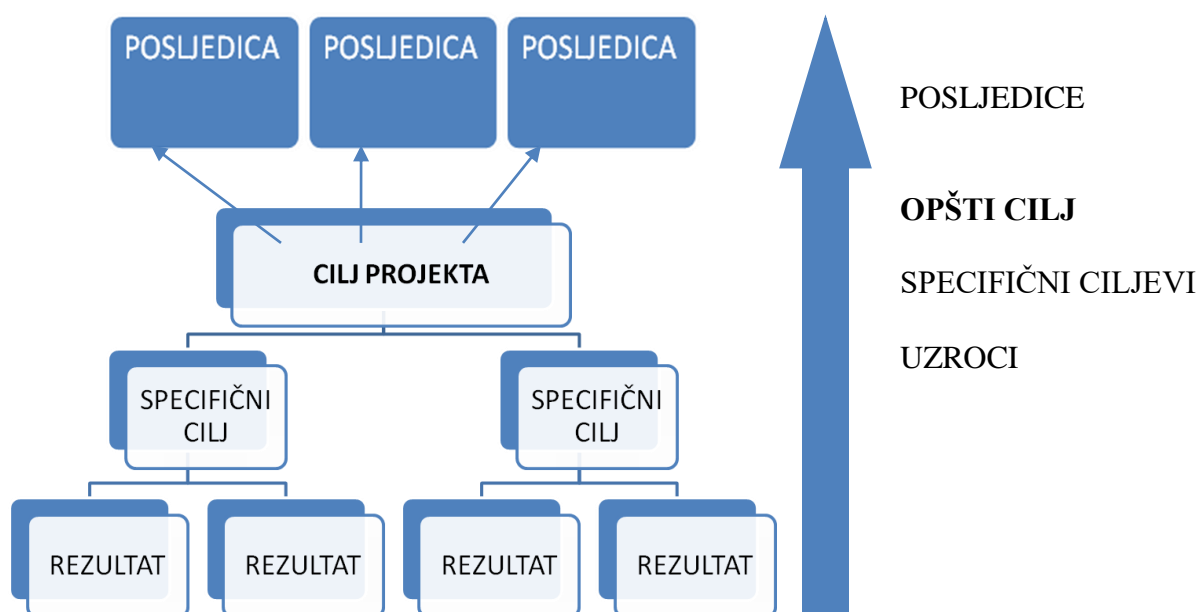
Nakon opisa problema naredni korak u pripremi projekta je **definisanje ciljeva**. Ciljevi projekta daju odgovor na pitanje: „Šta želimo postići?“. To su zapravo preformulisane izjave o problemu koji smo prethodno definisali pri čemu je veoma važno da ciljevi budu:

- *Jasno određeni* (što jasnije i preciznije odredimo cilj, to će i vjerovatnoća njegovog ostvarivanja biti veća),
- *Mjerljivi* (kada postavimo određeni cilj, moramo sa pobrinuti da smo ga definisali tako da postoji neki način na koji ćemo moći da utvrdimo da li je cilj ostvaren i uolikoj mjeri),
- *Ostvarivi* (pri definisanju ciljeva, osoba koja upravlja projektom treba biti realna i svjesna ličnih kapaciteta i mogućnosti, kao i kapaciteta i mogućnosti udruženja),
- *Relevantni za područje djelovanja udruženja* (nijedno udruženje ne bi trebalo da se bavi projektima iz društvenih oblasti koje nisu navedene u Statutu udruženja),

- *Vremenski određeni* (neophodno je definisati vremenski period u kom će doći do ostvarenja ciljeva).

Drvo ciljeva predstavlja zbirnu sliku željene buduće situacije (*slika 2*). Drvo ciljeva i drvo problema predstavljaju veoma korisne alate za uspostavljanje hijerarhije ciljeva, ali i za utvrđivanje njihove usklađenosti sa višim ciljevima.

Slika 2. Drvo ciljeva



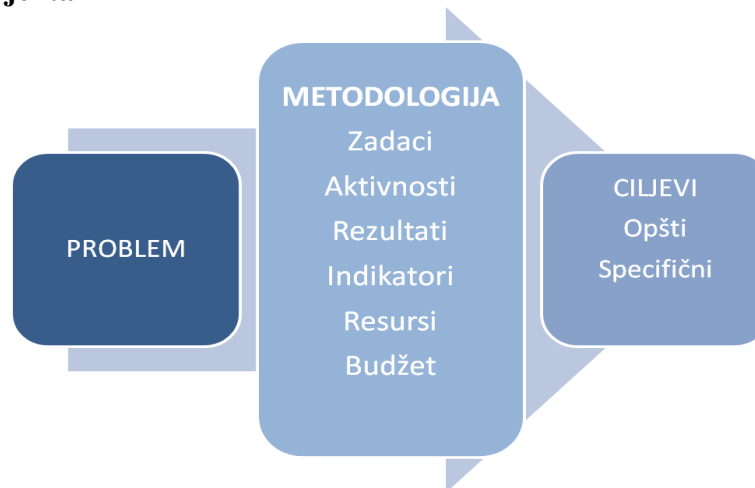
Koristeći prethodni primjer pretpostavimo da je ishodište projekta u tome što zbog nedovoljno razvijenih internih kapaciteta i ograničenih mogućnosti finansiranja predstavnice udruženja žena sa određenog lokalnog područja u proteklom periodu nisu dovoljno snažno i efikasno zastupale interese svojih članica. Zbog toga nisu u željenoj mjeri doprinijele jačanju položaja žena u svojoj lokalnoj sredini. U tom smislu nastala je potreba za dodatnom edukacijom članica izabranih udruženja žena kako bi se razvili njihovi interni kapaciteti i unaprijedio rad samih udruženja. Proizilazi da je specifični cilj projekta razvoj internih kapaciteta članica izabranih udruženja i unaprjeđenje efikasnosti njihovog budućeg rada. Ostvarenje tog cilja može imati više pozitivnih posljedica kao što je bolji društveni i ekonomski položaj žena tog područja, smanjenje stope nezaposlenosti i sl. Za postizanje specifičnog cilja projekta predviđeno je sprovođenje niza aktivnosti koje će dati određene rezultate. Primjera radi, jedna od aktivnosti može biti provođenje programa obuke, gdje će polaznice steći konkretna znanja i vještine o specifičnim tehnikama tkanja. Kao rezultat te aktivnosti možemo imati nekoliko članica udruženja koje su u potpunosti savladale i najzahtjevnije tehnike tkanja što daje mogućnost da udruženja samostalno izrađuju i prodaju različite suvenire i rukotvorine. Time se stvaraju nove mogućnosti za finansiranje udruženja, ali i daje doprinos jačanju opšteg položaja žena u posmatranoj lokalnoj sredini.

5.3. Tok projekta i metodologija

Nakon što smo definisali problem i odredili ciljeve, potrebno je razraditi metodologiju i ključne elemente projektnog prijedloga dovesti u logičku vezu te na taj način, jasno i koncizno, projekat predstaviti finansijeru.

Metodologija je način na koji se pristupa projektnim aktivnostima i upravlja resursima kako bi se riješio postavljeni problem, ostvarili željeni rezultati i dostigli planirani ciljevi. Izabrana metodologija odražava osnovni koncept projekta i određuje njegov tok, dok **metode** predstavljaju odabrane načine za postizanje rezultata i ciljeva. Naš zadatak je da projektnim prijedlogom uvjerimo donatora/finansijera da su predložene metode dobar izbor te da su efikasne u rješavanju postavljenog problema. Možemo koristiti različite metode, ali uvijek moramo nastojati da raspoložive resurse, koji su ograničeni, koristimo optimalno u funkciji rezultata i projektnih ciljeva.

Slika 3. Tok projekta



U razradi metodologije projekta ključnu ulogu ima logički okvir. Matrica logičkog okvira je alat koji uključuje prezentaciju rezultata analize stanja na terenu i to tako da omogućava kreiranje projektnih aktivnosti na sistematičan i logičan način. Jednostavno rečeno, logički okvir nam pomaže da predstavimo put kojim ćemo od problema stići do rješenja, odnosno, objasnimo način na koji ćemo koristiti raspoložive resurse kako bi riješili problem i ostvarili zacrtane ciljeve.

5.4. Izrada logičkog okvira

Logički okvir bi trebao odražavati uzročno-posljedičnu vezu između različitih nivoa ciljeva, da pokaže koliko su pojedini ciljevi ostvareni te da pokaže koji su to vanjski faktori koji mogu uticati na uspjeh projekta. Logički okvir nam pomaže, kako u pripremanju tako i u realizaciji i praćenju realizacije projekta. Prilikom evaluacije projektnog prijedloga, potencijalni donatori najčešće razmatraju i odlučuju o projektu na osnovu priloženog logičkog okvira. On im omogućuje da kratko i jasno, na jednom mjestu, dobiju sve informacije o projektu. Mnogi donatori nemaju dovoljno vremena da iščitaju cijeli projektni prijedlog i obično posvete pažnju uvidu u matricu logičkog okvira (slika 4). Ukoliko im je pomenuti dio pokazao dovoljno i privukao pažnju svojim sadržajem i njegovom važnošću za doprinos opštem cilju, onda će oni detaljno pročitati i druge dijelove i ocijeniti projekat. Ukoliko im logički okvir ne

objašnjava dovoljno, vjerovatno je da će projekat biti ocijenjen kao loš i odbačen u samom startu.

Slika 4. Matrica logičkog okvira projekta (Logical framework)

	Logička intervencija	Objektivno mjerljivi pokazatelji uspjeha	Izvori i sredstva verifikacije	Pretpostavke i rizici
Opšti cilj	<i>Koji je to opšti cilj čijem će ostvarenju doprinijeti ovaj projekat?</i>	<i>Koji su pokazatelji uspjeha vezani za opšti cilj?</i>	<i>Koji su to izvori informacija za ove pokazatelje uspjeha?</i>	
Specifični ciljevi projekta	<i>Koji su to specifični ciljevi koji će biti ostvareni ovim projektom?</i>	<i>Koji su to kvantitativni i kvalitativni pokazatelji uspjeha koji određuju do koje mjere su ostvareni ciljevi projekta?</i>	<i>Koji su to izvori informacija koji treba da budu prikupljeni ili već postoje? Metode koje će se koristiti da bi se došlo do informacija?</i>	<i>Koji su faktori i uslovi neophodni za ostvarenje ciljeva projekta, a nisu pod direktnom kontrolom? Koje rizike treba uzeti u obzir?</i>
Očekivani rezultati	<i>Koji će konkretni rezultati doprinijeti ostvarenju ciljeva projekta?</i>	<i>Koji pokazatelji određuju da li su i u kojoj mjeri ostvareni planirani rezultati?</i>	<i>Koji su izvori informacija za ove pokazatelje uspjeha?</i>	<i>Koji spoljni faktori i uslovi moraju biti ispunjeni da bi rezultati bili ostvareni kako je planirano?</i>
Aktivnosti	<i>Koje aktivnosti je potrebno izvršiti i kojim redoslijedom u cilju ostvarenja rezultata?</i>			<i>Koji uslovi treba da budu ispunjeni prije početka implementacije projekta da bi se počelo sa realizacijom projekta?</i>

Kao što je u matrici logičkog okvira navedeno, naše osnovno sredstvo za postizanje rezultata i ostvarenje ciljeva jesu **aktivnosti**. Aktivnosti su radnje koje je potrebno preduzeti kako bi se prepoznati problemi riješili i kako bi se planirani rezultati mogli postići. Svaka aktivnost se sastoji od izvršavanja određenih zadataka. U okviru pripreme i razrade projekta potrebno je sačiniti detaljnu listu zadataka i definisati **plan aktivnosti** (slika 5) koji daje odgovor na pitanja „ko?“ i „kada?“ će preduzeti određene aktivnosti. Na taj način jasno se utvrđuje vremenski rok i odgovornost za svaku pojedinačnu aktivnost, što je veoma važno, ne samo sa aspekta pripreme i planiranja projekta, već i sa aspekta cjelokupnog upravljanja projektom.

Slika 5. Plan aktivnosti

AKTIVNOSTI /MJESEC	I	II	III	IV	ODGOVORNOSTI
Pripremiti plan i dinamiku obuke	X				Menadžer projekta
Usvojiti plan obuke sa polaznicima seminara	X				Menadžer projekta
Angažovati predavača za prvu seriju seminara		X			Menadžer projekta
Pripremiti sadržaj treninga		X	X		Predavač/ konsultant
Odšampati materijale i obezbijediti tehničke uslove za izvođenje obuke				X	Administrator
Održati seminar				X	Predavač/ konsultant
Napraviti evaluaciju i pripremiti izvještaj sa održanog seminara				X	Predavač/ konsultant

Kao ishodi preduzetih aktivnosti javljaju se određeni rezultati. Samim tim rezultati dolaze tek po završetku aktivnosti. **Rezultati** predstavljaju konkretan doprinos ostvarenju ciljeva projekta.

Za primjer uzmimo aktivnost održavanja radionice o specifičnim tehnikama tkanja. Tokom održavanja radionice, polaznice su stekle nova znanja i vještine. Rezultat te aktivnosti je da su neke od polaznica osposobljene da samostalno izrađuju najzahtjevnije rukotvorine koje udruženja žena mogu prodavati na lokalnom tržištu. To direktno doprinosi ostvarenju cilja seminara, a to je bilo povećanje ličnih kapaciteta i edukacija polaznica, ali i ostvarenju jednog od ciljeva projekta, a to je otvaranje novih mogućnosti za finansiranje rada udruženja. U slučaju da nakon održane radionice članice udruženja ne savladaju potrebne tehnike tkanja, imali bi aktivnost bez željenog rezultata, a time i bez doprinosa ostvarenju postavljenog cilja projekta. Prema tome, angažovanje resursa (vremena, ljudi i opreme) na aktivnostima bez rezultata nema smisla, jer se na taj način ne doprinosi ostvarenju ciljeva projekta. Zbog toga ponavljamo da izabrana metodologija projekta treba da osigura optimalnu upotrebu resursa u funkciji rezultata i projektnog cilja.

Međutim, treba istaći da ne doprinose sve projektne aktivnosti podjednako ostvarenju zacrtanih ciljeva. Neke aktivnosti daju veće, a neke manje rezultate, neke traže angažman više resursa, a neke ne. Iz tog razloga važno je odrediti/definisati pokazatelje koji će nam jasno ukazati koji stepen predviđenih projektnih rezultata je ostvaren. Na taj način možemo jednostavno izmjeriti u kojoj mjeri angažman određenih resursa doprinosi rezultatima i projektnim ciljevima. U tom dijelu ključnu funkciju obavljaju **indikatori**.

Indikatori su kvantitativni i kvalitativni pokazatelji uspjeha koji određuju do koje mjere su ostvareni ciljevi projekta. Na osnovu njih mogu se vršiti ocjenjivanja, klasifikacije, procjenjivanja i predviđanja. Indikatori moraju biti mjerljivi i direktno povezani sa aktivnošću/rezultatom/ciljem. Oni moraju biti dostupni u toku i/ili po implementaciji projekta. Indikatori do kojih nije moguće pravovremeno doći nisu adekvatni. Obično odgovaraju na

pitanja *šta?, kako?, gdje?, koliko? I kada?*. Objektivno mjerljive pokazatelje trebamo razlikovati od očekivanih rezultata. Oni su specifičniji u odnosu na rezultate. Indikatori su npr. broj učesnika obuke, broj održanih seminara, broj distribuiranih priručnika, broj izvršenih obilazaka, itd. Uz indikatore, potrebno je navesti izvore i sredstva verifikacije koji ukazuju na to gdje ćemo i u kojoj formi prikupiti informacije vezane za objektivno mjerljive pokazatelje. Pod ovim pojmom „informacija“ podrazumijevaju se izvještaji, evaluacioni obrasci, evidencije o prisustvu, statističke procjene, studije izvodljivosti, brošure, plakati, ankete, fotografije sa događaja, računi i slično.

5.5. Vremenski okvir

Vremenski okvir direktno određuje raspoloživost jednog od najvažnijih resursa za provođenje svakog projekta, a to je vrijeme. Vremenski okvir je obično određen od strane donatora/finansijera i treba da bude realan i izvodljiv. Vrijeme predviđeno za određenu aktivnost treba bude postavljeno tako da je u tom periodu izvodljivo da se aktivnost kvalitetno realizuje. Ukupno vrijeme predviđeno za realizaciju svih projektnih aktivnosti predstavlja vremenski okvir. Ukoliko za pojedine aktivnosti nije moguće precizno postaviti rokove onda je to vrijeme bolje produžiti, nego da ga bude premalo. Od preciznosti definisanja vremenskog i logičkog okvira zavisi uspješnost projekta i konačan stav donatora.

Pretpostavke i rizici

Još u stadijumu analize može se zaključiti da projekat koji se realizuje, ako je usamljen, neće doprinijeti dostizanju opšteg cilja. Pored ovoga, postoji još mnogo vanjskih faktora koji mogu uticati na projekat, a na koji organizacija najčešće nema direktan uticaj. Ti vanjski faktori mogu značajno uticati na poboljšanje ili pogoršanje efekata projekta. Najjednostavnije rečeno, vanjski faktori se dobijaju ako odgovorimo na pitanje: „Šta to sve nije uključeno u projekat, a može se odraziti na implementaciju i dugoročnu održivost projekta?“. Primjeri vanjskih uticaja su: motivisanost učesnika, uključenost svih zainteresovanih strana, fizički preduslovi realizovanja projekta, podrška vlasti i zajednice, vremenske prilike, političko okruženje i slično. U tom smislu važno je identifikovati pretpostavke za uspješnost realizacije pojedinih projektnih aktivnosti. Primjer pretpostavke je: da ukoliko bude dovoljno zainteresovanosti polaznica za edukaciju o normativnom-pravnom okviru za rad udruženja, održaće se dvodnevni trening iz te oblasti u planiranom terminu.

Identifikovanjem pretpostavki mi istovremeno procjenjujemo i potencijalni rizik uspješnosti izvršenja projekta. Neispunjavanje utvrđenih pretpostavki povlači za sobom rizik uspješnog izvršenja projektnih aktivnosti, rezultata, a time i samih ciljeva. **Rizik** je, dakle, neizvjestan događaj koji, ako se pojavi, ima pozitivan ili negativan uticaj na najmanje jedan specifični cilj projekta (vrijeme, troškovi, domen ili kvalitet). Rizik može imati jedan ili više uzroka i, ako se pojave, jednu ili više posljedica. Važno je **ne ignorisati** rizike koje identifikujemo, ma koliko oni izgledali mali i teško ostvarljivi. Zbog toga je o rizicima potrebno voditi računa ne samo tokom pripreme projektnog prijedloga, već tokom cijelog projektnog ciklusa.

Konačno, uspjeh projekta zavisi od sposobnosti za predviđanje određenih rezultata. Upravljanje rizikom je dio realizacije projekta i na njemu se radi od samog početka projekta do kraja. U tom smislu rizike možemo podijeliti na poznate i nepoznate. Poznati su oni sa kojima smo se susretali u nekim ranijim projektima i njih možemo planirati i odrediti sredstva za njihovo otklanjanje ukoliko se pojave. Primjera radi, budžetska stavka za nepredviđene

situacije služi za finansiranje unaprijed prepoznatih rizika koji se mogu, a i ne moraju pojaviti u toku projekta. Nepoznati su oni sa kojima se nismo susretali ranije i njih budžetiramo u sklopu „dodatnih fondova“ projekta ukoliko nam to propisani obrazac projektnog prijedloga dozvoljava. Naravno, prilikom podnošenja projektnog prijedloga, donatoru se podnosi jedna forma budžeta u koju smo uračunali i ove potencijalne troškove koji se tiču rizika. Ukoliko se neki budžetirani rizici ne pojave u toku projekta, onda se konsultujemo sa donatorom za sredstva koja su ostala neiskorištena.

5.6. Budžet projekta

Završni korak u pripremi projektnog prijedloga je izrada budžeta. Detaljan budžet projekta možemo izraditi tek onda kada raspoložemo informacijama o svim drugim elementima projekta. Budžet predstavlja našu procjenu koliko će koštati realizacija projekta. To je novčani izraz za angažovanje svih potrebnih resursa kako bi uspješno izvršili projektne zadatke i aktivnosti. Zbog toga, budžet projekta mora odgovarati planiranim aktivnostima na projektu. Samo planirane aktivnosti mogu biti budžetirane. Budžet mora biti predstavljen u racionalnim okvirima, a svi predstavljeni troškovi moraju imati logične vrijednosti i on mora jasno pokazati koliko donatora košta implementacija projekta. Budžet se rijetko kad može izmijeniti kada se jednom odobri.

Osnovu svakog projektnog budžeta čine troškovi. U zavisnosti o toga kako ih donator priznaje, dijele se na dvije osnovne kategorije troškova (indirektne i direktne), a ponekad i na više kategorija kao npr.:

- Troškovi projektnog osoblja
- Indirektni troškovi
- Direktni troškovi
- Ostali troškovi/Razvoj organizacije/ Oprema

Sam postupak izrade budžeta pretpostavlja da se nabroji svaka pa i najmanja aktivnost i njoj pripišu potrebni resursi za uspješno provođenje. Nakon toga, neophodno je svrstati potrebne resurse u pojedine kategorije budžeta, u zavisnosti od obrasca budžeta i zahtjeva donatora. Za svaku kategoriju budžeta/trošak, potrebno je odrediti jedinicu mjere, količinu i iznos. Pored toga, sve navedene troškove potrebno je narativno obrazložiti. Ovdje je važno istaći da sve ono što već posjedujemo i što ćemo koristiti u provođenju projektnih aktivnosti unosimo kao vlastiti doprinos i učešće u projektu.

Slika 6. Obrazac budžeta projekta

Rb	OPIS - STAVKA	Jedinica mjere	Količina	Cijena po jedinici	Iznos	Vlastito učešće	Učešće donatora
1							
2							
3							
4							
5							
UKUPNO:-					KM	- KM	- KM

5.7. Izvještavanje o toku projekta

Tokom pripreme projektnog prijedloga potrebno je finansijeru predstaviti način kojim ćemo ga tokom projekta obavještavati/informisati o realizaciji predviđenih aktivnosti. Radi se o veoma važnoj projektnoj komponenti koja podrazumijeva izradu i slanje periodičnih **finansijskih i narativnih izvještaja**.

Finansijski izvještaji sadrže podatke o vrstama troškova za prethodni mjesec/period. Uz popunjene obrasce finansijskog izvještaja obično se šalju i ovjerene kopije računa i izvodi iz banke, kao dokaz o načinu trošenja sredstava iz budžeta. U tekućem mjesecu šalju se i **programski planovi** (liste planiranih troškova) za naredni period, kao i zahtjev za isplatu tih sredstava.

Narativni izvještaji informišu donatora (naručioca) u progresu projekta u prethodnom periodu. Sadrže podatke o tome šta je bilo planirano, a šta od toga ostvareno u prethodnom periodu. Izvještaji moraju biti jasni i precizni i zato se preporučuje da samo jedna osoba bude zadužena za pisanje jedne vrste izvještaja, kako ne bi došlo do miješanja pojmova i sl.

6. FINANSIRANJE I IZVORI FINANSIRANJA RADA UDRUŽENJA

Svaka organizacija, profitna ili neprofitna, u svom djelovanju treba novac kojim će pokriti određene troškove potrebne za njeno normalno funkcionisanje i programsko djelovanje. Da bi obezbijedili taj novac profitne firme vrše prodaju svojih roba ili usluga potrošačima, dok neprofitne organizacije finansiranje obezbjeđuju kroz članarine, donacije, pružanjem zakonom dozvoljenih usluga ili izvođenjem projekata u skladu sa programskim ciljevima. Kako je održivo finansiranje rada vrlo bitno za razvoj i jačanje svakog udruženja, u ovom poglavlju ćemo obraditi pojam finansiranja i dati pregled nekoliko značajnih donatora.

Osnovni pojmovi iz finansija

Budžet je, najkraće rečeno, plan izvora i trošenja sredstava u svrhu ostvarenja specifičnih ciljeva organizacije. Postoji više vrsta budžeta kao npr:

1. *Godišnji budžet* – u njemu su definisani prihodi i rashodi za period od jedne godine koji mogu biti podijeljeni u sljedeće kategorije: plate sa zaposlene, troškovi nabavke kancelarijskog materijala i opreme, komunalni troškovi i sl.
2. *Gotovinski budžet* – u kome se definiše gotovinski iznos novca koji će organizacija primiti i isplatiti u nekom periodu.
3. *Budžet za projekat/program* – u njemu su prikazani troškovi implementacije određenog projekta ili programa.

Dakle, budžet sadrži predviđene troškove i izvore za finansiranje tih troškova. To je plan aktivnosti za određen period izražen novčano uz kategorizaciju troškova i sa definisanim procedurama za kontrolu i nadgledanje realizacije budžeta.

Troškovi koje jedna organizacija može da ima mogu se podijeliti u tri grupe i to:

1. *Direktni troškovi* – troškovi koji su predviđeni u implementaciji nekog projekta za koji su sredstva odobrena i koji se mogu direktno vezati za taj projekat, kao npr.: troškovi organizovanja seminara ili obuke koji podrazumijevaju obezbjeđivanje potrebnih materijala, angažman stručnjaka za izvođenje obuke, nabavku kancelarijskog materijala i opreme neophodnih za funkcionisanje organizacije i implementaciju projekta, troškovi izdavanja promotivnih materijala i sl.
2. *Indirektni troškovi* – troškovi koji nisu vezani direktno za neki projekat, a mogu biti neophodni za njegovo sprovođenje. Tu spadaju: komunalni troškovi, knjigovodstvene usluge, administrativni troškovi (ovjere u opštini, izdavanje dokumenata,...). Ovi troškovi su često djelimično pokriveni u nekim projektima gdje donator u procentima definiše maksimalan iznos koji se od ukupne količine odobrenih sredstava može potrošiti u ove namjene.
3. *Nepredviđeni troškovi* – stavke koje nisu definisane u planiranju samog budžeta, a prepoznali smo da postoji mogućnost da se jave u toku implementacije određenog projekta (*detaljnije u poglavlju „Izrada projektnih prijedloga“, odjeljak 5.5. Vremenski okvir – Pretpostavke i rizici*). Pojedini donatori će odobriti dodatna sredstva u iznosu od 1 do 5% od ukupnog iznosa odobrenih sredstava za rješavanje nekih nepredviđenih situacija. Međutim, ukoliko se ovi troškovi jave, aplikant dodatna sredstva ne smije trošiti odmah. Obično o tome prvo mora izvijestiti donatora te

zahtijevati da mu odobri korištenje tih sredstava. Bez dozvole donatora, sredstva se ne smiju trošiti.

Osnovno finansiranje (*Core funding*) je dobijanje sredstava neophodnih za rad jedne organizacije. Tu spada finansiranje plata zaposlenih, nabavke opreme, zakupa prostorija, troškova komunikacije i sl. Prilikom formulisanja prijedloga budžeta, ovi troškovi su obično izdvojeni od ostalih koji se tiču samog projekta.

Bilans stanja (*Balance sheet*) je finansijski izvještaj koji predstavlja presjek finansijske situacije zaključno sa određenim datumom. Bilans stanja sadrži ukupnu aktivu i ukupnu pasivu organizacije.

Aktiva je imovina organizacije, tj. iznos kapitala ili novca od dionica, obveznica, nekretnina ili drugih resursa koje posjeduje jedna organizacija (novac na bankovnom računu i gotovina u blagajni, grant od donatora, namještaj i oprema, avans – novac koji se dodijeli članovima udruženja, a koji se ne evidentira kao trošak sve do trenutka ispostavljanja računa).

Pasiva (*obaveze*) su izvori sredstava organizacije (roba i usluge koje su nabavljene, a još nisu plaćene, plate i naknade za zaposlene u udruženju, porezi na plate i socijalno osiguranje za zaposlene koji su zadržani od plate, a još nisu plaćeni državi).

Bilans uspjeha (*Income statement*) je razlika prihoda i rashoda u određenom vremenskom periodu (npr. jedna godina).

Revizija (*Financial audit*) ispitivanje finansijskih dokumenata od strane stručnjaka spolja, nakon čega on daje mišljenje o tome da li su ispoštovani opšti računovodstveni principi. Revizije se inače rade na kraju godine. Neki donatori zahtijevaju da se po okončanju projekta izvrši revizija trošenja sredstava iz granta.

6.1. Izvori finansiranja rada udruženja

Prema zakonskim odredbama u RS i BiH, udruženja su definisana kao svaki oblik povezivanja više fizičkih ili pravnih lica radi unaprjeđenja ili ostvarivanja nekog zajedničkog interesa ili cilja, u skladu sa Ustavom i zakonom, a čija osnovna svrha nije sticanje dobiti, što znači da udruženja ne mogu biti organizovana kao npr. preduzeća. Prema tome, za rad udruženja neophodno je obezbijediti sredstva, za šta postoji nekoliko načina.

Izvori finansiranja su sve organizacije, pojedinci ili institucije koje su spremne izdvojiti određenu sumu novca za finansiranje rada organizacija koje djeluju u njihovoj sferi interesa. Donatori su oni koji ulažu u programe koji vode pozitivnim promjenama i napretku. Udruženja se mogu finansirati i na sljedeće načine:

1. **Putem članarine** – članarina se reguliše statutom udruženja u dijelu koji se odnosi na prava i obaveze članova. Utvrđuje se iznos članarine kao i vrijeme uplaćivanja. Članarina se može utvrditi na više nivoa, tj. prema aktivnosti članova na npr.: najaktivnije, srednje aktivne i manje aktivne članove. Takođe, onda bi trebalo i definisati prava i dužnosti svake od ovih kategorija članstva, kao i novčane iznose koje bi članovi po kategorijama uplaćivali. Na taj način članovi sami mogu procijeniti koliko bi bili u stanju da doprinose radu organizacije. Ova vrsta finansiranja je

posebno značajna za organizacije sa većim brojem članova, ali ipak nedovoljan za one sa manjim brojem.

2. **Putem dobrovoljnih priloga i poklona javnih institucija, fizičkih i pravnih lica, kako stranih tako i domaćih, u gotovini, uslugama ili imovini bilo koje vrste** – u BiH, ovaj vid finansiranja je do sada bio jedan od najzastupljenijih. Dobar dio nevladinih organizacija nakon osnivanja uglavnom se oslanja na dobrovoljne priloge. Ti prilozi im pomažu da se dalje razvijaju i jačaju, stoga udruženja treba da ta dobijena sredstva maksimalno iskoriste za razvoj svojih kapaciteta i da se kreću u pravcu osamostaljivanja. Čim je udruženje sposobno da samostalnije sprovodi svoje programske aktivnosti time je i manje podložno mogućim uticajima ili čak ucjenama potencijalnih donatora. Međutim, u današnje vrijeme strani donatori, koji su do sada pružali izdašnu pomoć, polako se povlače iz BiH. Ovo je još jedan razlog više da organizacije odmah po osnivanju počnu raditi na samofinansiranju, tj. na kreiranju i sprovođenju djelatnosti koje donose dobit koja će u cjelosti biti usmjerena na aktivnosti same organizacije, a ne ka projekt menadžeru ili članovima organizacije individualno. Dobar primjer za to je organizovanje i učešće na raznim kulturnim, zabavnim ili sportskim manifestacijama na kojima bi se prikupljao novac, bilo putem prodaje ulaznica, hrane, pića ili suvenira i rukotvorina. Organizovanje donatorskih večera je takođe dobar izvor finansiranja. U skladu sa statutom, novac prikupljen na taj način bi se dijelom mogao usmjeriti i u neku drugu humanitarnu aktivnost (pomoć individualnim licima ili institucijama i sl.), a dijelom bi se iskoristio za rad same organizacije.
3. **Kroz državne subvencije ili ugovor sa državom, javnim institucijama, fizičkim i pravnim licima, kako domaćim tako i stranim** – pomoć države do sad je uglavnom bila skromna iz više razloga. Osnovni razlozi su nedovoljno sredstava u budžetu za nevladin sektor, a u nekim slučajevima i nedovoljna informisanost vlasti o mogućim doprinosima društvu koje bi nevladine organizacije mogle ostvariti ukoliko im se bar djelimično finansijski pomogne u sprovođenju svojih aktivnosti. Zato je, prilikom apliciranja kod državnih organa, važno da, kao i u slučaju sa drugim donatorima, zahtjev za dodjelu sredstava (ili prijedlog projekta) bude dobro i jasno pripremljen, sa svim informacijama koje se traže.
4. **Kroz prihod od zakupnina, honorara i sličnih izvora pasivnog prihoda** – organizacija može objekat u svom vlasništvu dati u zakup, a novac dobijen na taj način iskoristiti isključivo za obezbjeđivanje neophodnih sredstava za rad organizacije ili za plaćanje komunalnih i drugih usluga. Isto tako, organizacija može izdati svoj prostor za razne vrste proslava, održavanje sastanaka, kurseva ili proba za muzičke ili folklorne grupe. Članovi udruženja mogu biti angaživani od strane trećeg lica za obavljanje određenog posla, za šta će koristiti resurse udruženja.
5. **Kroz prihod stečen kroz ostvarivanje ciljeva i aktivnosti udruženja, kako je određeno statutom** - organizacije mogu koristiti postojeće kapacitete, znanja i vještine svojih članova za pružanje usluga koje će naplatiti. Usluge koje organizacije mogu pružati svojoj ciljnoj grupi su značajan vid finansiranja. Prije svega, bilo bi korisno napraviti strategiju za određivanje cijene različitih vrsta usluga. Neke od usluga koje organizacije mogu pružati su npr.: štampanje i kopiranje pisanih materijala, izrada vizit kartica, lektorisanje tekstova, daktilografske usluge, proizvodnja raznih rukotvorina i sl., zavisno od polja djelovanja. Naplaćivanjem za

neke usluge, korisnicima se garantuje kvalitet usluga, ali ipak neke se ne mogu naplaćivati, kao što je to vođenje javne kuhinje i sl.

Postoji nekoliko oblika **javnog finansiranja** kojima država podstiče rad nevladinih organizacija, a to su:

1. **Donacija** - bespovratno dodjeljivanje novca ili drugih sredstava pojedincu ili organizaciji.
2. **Grant** - predstavlja određenu količinu novca koju donator (u ovom slučaju državna institucija) odobrava aplikantu, tj. organizaciji ili pojedincu koji je prethodno, po određenom osnovu (poziv za podnošenje projektnih prijedloga), podnio zahtjev za dodjelu tih sredstava u svrhu realizacije određenog projekta ili neke aktivnosti (projektni prijedlog).
3. **Nabavke** – organizacije mogu nadležnim organima podnijeti zahtjev za nabavku potrebnih materijala i opreme.
4. **Naknade za usluge koje su nevladine organizacije pružale u nekom prethodnom periodu** – državna institucija može angažovati nevladinu organizaciju za sprovođenje određenih aktivnosti kao npr.: izrada studija, razne promotivne kampanje, izvođenje obuka i sl.
5. **Davanje državne ili opštinske imovine na korištenje** – u okviru pomoći nevladinom sektoru, na zahtjev nevladine organizacije, lokalni organi vlasti mogu dodijeliti imovinu na korištenje, na određen ili neodređen vremenski period.

Kod traženja pomoći od državnih institucija ili drugih donatora treba biti umjeren i imati u vidu i opštu društvenu situaciju. U mnogim slučajevima, i pored dobre volje i želje da se pruži pomoć, zahtjevi su jednostavno preveliki i ne mogu se zadovoljiti u cjelosti.

Jedan od jednostavnih, a korisnih načina iznalaženja finansijskih sredstava je i pomoć naših iseljenika u zemljama Evropske unije. Opšte je poznato da su, usljed ratnih dešavanja na ovim prostorima, mnogi izlaz potražili u nekoj od zemalja Evropske unije ili zemalja koje nisu u EU, ali spadaju u red najbogatijih (skandinavske zemlje, Švajcarska i sl.). Ukoliko je neko od vaše rodbine i prijatelja među njima, možete ih zamoliti da se, ukoliko su u mogućnosti, raspitaju o lokalnim nevladinim organizacijama u regiji u kojoj trenutno žive (da li su zainteresovani za saradnju sa nevladinim organizacijama iz BiH i sl.), o potencijalnim donatorima (postoji li neka institucija ili organizacija koja bi pomagala rad udruženja iz BiH).

Sponzorstvo kao izvor finansiranja

Još jedan vid finansiranja nevladinih organizacija može biti **sponzorstvo**. Postoji mogućnost za sklapanje dogovora između organizacije i preduzeća, privrednika, trgovačkih organizacija po kome se nevladina organizacija obavezuje da će u dogovorenom vremenskom periodu i na dogovoren način promovisati upotrebu proizvoda i usluga tih firmi, a oni će im za uzvrat plaćati ili novčano ili u nekoj robi koja će pomoći rad organizacije. Zato je vrlo važno da organizacije od samog osnivanja vode računa o svom ugledu i svojoj promociji.

Poreski tretman nevladinog sektora

U okviru ukupnih procesa tranzicije ka demokratiji i tržišno orijentisanoj ekonomiji, država ima sve veću potrebu se u sprovođenju nekih politika i aktivnosti osloni na nevladin sektor.

Aktuelne vlasti i njihovi nosioci, u saradnji sa drugim socijalnim akterima, treba da se u mnogo većoj mjeri afirmišu kao nosioci procesa izgradnje snažnih društvenih zajednica, prije svega, na lokalnom nivou te da se pokažu i dokažu sposobnim da ponude novu, modernu viziju razvoja i mnogo veće uključivanje građana u javni i politički život zajednice.

Međutim, jedan od razloga teškog položaja u kome se nevladin sektor nalazi jeste nepostojanje poreskih olakšica za nevladine organizacije kao ni mjera podsticaja za saradnju između privrednika i nevladinih organizacija. Uvođenjem novih zakonskih regulativa država bi morala još dodatno olakšati i podsticati rad nevladinih organizacija. Nažalost, ovo je do sada izbjegavano dijelom i zbog prakse po kojoj su vladajuće strukture iskorištavale nevladine organizacije za svoju političku promociju tako što su finansirale uglavnom one organizacije koje su smatrale politički podobnim, dok bi „one druge“ ostale uskraćene.

Pojam „fundraising“, metode i prikupljanje sredstava

Prikupljanje sredstava ili **fundraising** je proces prikupljanja sredstava za finansiranje rada organizacija, implementaciju projekata i sprovođenje aktivnosti. Ovaj proces se sastoji od nekoliko faza kao što su identifikacija donatora, planiranje prikupljanja sredstava i izbor metoda za prikupljanje sredstava.

Prikupljanje sredstava je zapravo prodaja ideje potencijalnom donatoru, tj. ubjeđivanje donatora da baš našoj organizaciji dodijeli novac. Predstavnici udruženja moraju biti sposobni da uvjere donatora da vrijedi uložiti novac u naše udruženje te da će projekat koji ćemo implementirati ostvariti dobre rezultate. Donator bi trebalo da stekne utisak da ulaganjem on zapravo profitira i da može izvoći nekakvu korist. Međutim, lična korist ne mora predstavljati presudni faktor kod odlučivanja, jer ljudi neke stvari rade i zato što ih osjećaj pružanja pomoći ispunjava i čini sretnim.

Prilikom delegiranja osobe koja će za to biti zadužena, projekt menadžer ili predsjednik udruženja mora imati u vidu individualne sposobnosti te osobe. U dogovoru sa donatorom, ne smijemo nastupiti sa stavom da nam se sredstva moraju uplatiti. Trebamo sami sebi postaviti pitanje „zašto baš mi da dobijemo taj novac?“ i „šta bismo mi zahtijevali da nam neko traži novac na taj način?“. Svaki zahtjev mora biti argumentovano obrazložen. Ovim putem možemo izraditi kvalitetnu dugoročnu **strategiju za prikupljanje sredstava** čime bi se osigurao rad sa manje neizvjesnosti. Strategija podrazumijeva izradu plana koji bi sadržao sljedeće podatke:

1. potrebe naše organizacije (sredstva za sprovođenje programa i funkcionisanje organizacije, vanredni troškovi, investiciona ulaganja poput kupovine poslovnog prostora i sl.),
2. raniji davaoci i donatori,
3. raniji prilozi,
4. potencijalni donatori (međunarodne organizacije za razvoj, pojedinci, kompanije, fondacije, državni fondovi, lokalna vlast),
5. koje volontere za prikupljanje sredstava imamo na raspolaganju,
6. potencijalni načini i metode prikupljanja,
7. procjena troškova akcije prikupljanja sredstava.

Najučinkovitija metoda za prikupljanje sredstava su **lične posjete i sastanci** sa donatorima, jer, kako komunikolozi tvrde, najveći uticaj na ljude imaju lični kontakti.

Bitno je unaprijed pripremiti plan izlaganja prijedloga u skladu s vremenom na raspolaganju kako bi donator dobio sve potrebne informacije u razumno vrijeme. Takođe, bitno je informisati se o suprotnoj strani (informisati se u njihovim prijašnjim iskustvima sa nevladinim organizacijama, njihovim radnim prioritetima i sl.). Poželjno je i informisati se o broju osoba koje će prisustvovati sastanku i tome prilagoditi način izlaganja kako bi svi imali priliku da učestvuju.

Za vrijeme izlaganja treba:

1. paziti na vrijeme,
2. početi sa izrazom zahvalnosti na pruženoj prilici,
3. napraviti mali uvod o sadašnjoj situaciji u društvu sa osvrtom na to šta želimo promijeniti i napraviti u budućnosti (izbjegavati priču o prošlosti),
4. nastojati da izbjegnute mogućnost preopterećenja slušaoca informacijama i ciframa,
5. pobrinuti se da poruka bude jasna i precizna,
6. spomenuti neke ranije uspješno realizovane projekte (pogotovo one sa više partnera),
7. podijeliti kopije projekta,
8. na kraju ponoviti šta se od njih očekuje i zašto je njihova podrška potrebna.

Još jedan dobar način prikupljanja sredstava je **prikupljanje od pojedinaca**. To se može vršiti sakupljanjem priloga kućnom posjetom, slanjem čestitki za praznike na adrese uz popunjenu namjensku uplatnicu i svim potrebnim podacima vezanim za samu organizaciju i svrhu prikupljanja ili postavljanjem kutija za priloge na javnim mjestima i ustanovama. Za ovakav vid prikupljanja neophodno je obezbijediti dozvolu od strane opštinskih organa. Na kutiji treba jasno da bude naznačeno u koju svrhu se prikupljaju prilozima, a po potrebi mogu se angažovati i pojedini članovi udruženja koji bi bili pored kutija i po potrebi građanima davali dodatne informacije. Te osobe treba da budu elokventne i ljubazne te da izgledaju skromno, pošteno i uvjerljivo. Isto vrijedi i za osobe koje bi prikupljale priloge odlaskom u kućne posjete. Prilikom slanja čestitki sa popratnim pismom preporučuje se da navedete traženi iznos (10, 20, ili 50 KM). Za veće iznose preporučuje se da obavite i telefonski poziv. Vrlo je važno da provjerite adrese na koje ćete slati pismo, kao i to da ste naveli na koji način će se izvršiti moguća uplata novca (što je jednostavnije moguće). Svrhu prikupljanja navedite u prvom paragrafu, a zatim predstavite sebe i svoju organizaciju. Pismo napišite na računaru i odštampajte, a zatim stavite svoj potpis kako biste pismo učinili više ličnim.

Internet takođe predstavlja efikasan način prikupljanja sredstava. Na lak i jednostavan način možete održavati kontakt sa svojim članovima i volonterima, sa sličnim organizacijama, sa potencijalnim donatorima i možete brže pronalaziti nove izvore finansiranja. Na svojoj web prezentaciji možete navesti broj transakcionog računa za sve one koji su voljni da pomognu radu vaše organizacije, a, isto tako, na jednom mjestu će im biti dostupni svi podaci koji ih interesuju.

Naravno, svim donatorima koji su vas podržali trebali bi se **zahvaliti**, bez obzira koja metoda prikupljanja je u pitanju i na iznos koji su vam darovali. Potrebno je i odrediti osobu koja će biti zadužena za praćenje priliva novca i razmjere odziva.

6.2 Pojam samofinansiranja. Načini i oblici samofinansiranja.

Dok se prethodno poglavlje odnosilo na prikupljanje sredstava, ovdje će biti riječi o načinima zarade novca za vlastite aktivnosti.

Pod pojmom **samofinansiranja** podrazumijeva se preduzimanje aktivnosti koje organizacijama omogućavaju zaradu i koju usmjeravaju na ostvarivanje svojih programskih ciljeva. Samofinansiranje organizacijama omogućuje veću ekonomsku stabilnost, manju podložnost uticajima finansijske krize, manju izloženost mogućim uticajima sponzora na rad organizacije i lakše ispunjavanje programskih ciljeva. Samofinansiranje omogućuje održivost organizaciji koja u tom trenutku nema drugih izvora prihoda.

Međutim, na samom početku postojanja organizacije, samofinansiranje je skoro nemoguće, jer postoji mnogo **preduslova** koji se moraju ispuniti. Prvo što organizacija mora da uradi jeste da izgradi vlastite ljudske i druge resurse kako bi se mogla baviti profitabilnim djelatnostima. Da bi to bilo kvalitetno, potrebno je da se uradi plan izgradnje vlastitih kapaciteta za rad. Nakon toga treba osmisliti plan vođenja biznisa i potreba tržišta. Treba napomenuti da poslovanje ne predstavlja brz način sticanja zarade, već su za to potrebni mjeseci pa čak i godine, jer ovaj vid finansiranja zahtijeva mnogo ulaganja bilo u vidu finansijskih ili ljudskih resursa.

Prije nego što se odlučimo na samofinansiranje moramo sebi postaviti nekoliko pitanja:

- Da li imamo dovoljno kapaciteta za pokretanje biznisa?
- Da li su naši proizvodi i usluge dovoljno konkurentni tj. da li možemo da se takmičimo sa sličnim organizacijama koje se bave istom djelatnošću?
- Kako će se krajnji proizvodi ili usluge dovesti u vezu sa programskim ciljevima i misijom organizacije?
- Imamo li dobar način za privlačenje kupaca?

Oblici samofinansiranja, detaljnije opisani u poglavlju *Izvori finansiranja rada udruženja*, navedeni su ispod:

1. Članarina,
2. Prodaja usluga,
3. Prodaja proizvoda,
4. Korištenje imovine organizacije za sticanje zarade,
5. Korištenje ljudskih resursa.

6.3. Pregled najznačajnijih domaćih i međunarodnih izvora finansiranja i donatora u BiH

U ovom poglavlju ćemo navesti neke od najznačajnijih izvora finansiranja u BiH, uz kratke opise najznačajnijih područja koja finansiraju.

- **MINISTARSTVO CIVILNIH POSLOVA BIH**

Državno tijelo BiH zaduženo, izmeđuostalog, i za podršku radu nevladinih organizacija iz brojnih oblasti djelovanja. Ministarstvo civilnih poslova je takođe i Nacionalna kontakt tačka za Sedmi okvirni razvojni program Evropske unije FP7. Na internet prezentaciji MCP možete naći sve informacije koje se tiču apliciranja projekata, kao i učešća u programu FP7.

<http://www.mcpgov.ba>

- **GLOBAL FUND FOR WOMEN**

Globalni Fond za žene je neprofitna fondacija koja podržava, jača i povezuje organizacije koje se bave zaštitom ženskih ljudskih prava širom svijeta. Globalni Fond za žene prepoznaje da se izazovi sa kojima se žene širom svijeta suočavaju razlikuju u zavisnosti od specifičnih zajednica, kultura i religija. Zalaže se za pravedni i demokratski svijet u kojem žene i muškarci jednako učestvuju u svim aspektima društva. Misija Globalnog Fonda za Žene je da unaprjeđuje ženska ljudska prava putem obezbjeđivanja finansijske podrške ženskim grupama koje se bore protiv siromaštva, nasilja i diskriminacije.

<http://www.globalfundforwomen.org>

- **SOROS FOUNDATIONS NETWORK**

Mreža institucija neprofitne fondacije poznatog američkog filantropa mađarskog porijekla Džordža Soroša. Soros Foundations Network podržava najrazličitije naučne, kulturne i obrazovne programe čiji je cilj pružanje doprinosa izgradnji ili učvršćenju civilnog društva i demokratije, kao i raznim humanitarnim akcijama i programima (predškolsko obrazovanje, zdravstvena zaštita, i dr.). Za NVO iz zemalja Centralne i Istočne Evrope, a posebno za novostvorene zemlje stvorene na prostoru bivše Jugoslavije ova fondacija je pružala i dalje pruža značajnu podršku neprofitnom sektoru.

<http://www.soros.org.ba>

- **FORD FOUNDATION**

Svjetski poznata Ford fondacija obezbjeđuje značajna sredstva za grantove u oblasti istraživanja i akcija jačanja demokratskih vrijednosti, smanjivanja siromaštva i socijalnih nejednakosti. Veoma je interesantna za NVO i istraživačke ustanove sirom svijeta, jer nije ograničena samo na korisnike iz SAD. Podržava i različite projekte međunarodne saradnje NVO.

<http://www.ford.found.org>

- **DELEGACIJA EVROPSKE UNIJE U BIH**

Delegacija Evropske unije u BiH pomaže u sprovođenju procesa integracije BiH u Evropsku uniju kroz nekoliko pretpristupnih razvojnih programa. Program CARDS, kojeg je 2007. naslijedio program instrumenata pretpristupne podrške IPA, između 2000. i 2006. godine,

osigurao je 4,6 milijardi evra za region kako bi pružio podršku izgradnji institucija i drugim mjerama koje osiguravaju ostvarivanje četiri glavna cilja:

1. obnova, stabilizacija demokratije, pomirenje i povratak izbjeglica;
2. institucionalni i zakonodavni razvoj, uključujući usklađivanje sa normama i pristupima EU, kako bi se unaprijedila demokratija i vladavina zakona, poštovanje ljudskih prava, razvoj građanskog društva i medija, i funkcionisanje slobodne tržišne ekonomije;
3. održiv ekonomski i socijalni razvoj, uključujući i strukturalne reforme;
4. promovisanje tješnjih odnosa i regionalne saradnje između zemalja, i između njih, EU i država kandidata.

www.delbih.ec.europa.eu

- ***CENTRI CIVILNIH INICIJATIVA***

Bosanskohercegovačka nevladina organizacija koja podstiče i promovise učešće građana u demokratskim dešavanjima i koja jača kapacitete kako pojedinaca tako i organizacija na rješavanju problema u zajednicama širom BiH.

<http://www.ccibih.org>

- ***AMBASADA NORVEŠKE U BIH***

Ambasada kraljevine Norveške u BiH ima određeni fond namijenjen dodjeli grantova za razne projekte. Status prioriteta trenutno imaju aktivnosti koje podržavaju pomirenje naroda u BiH, zaštitu ljudskih prava, demokratizaciju i razvoj civilnog društva, kao i institucionalnu izgradnju. Grantovi se dodjeljuju u iznosima od 1000 do 50 000 KM.

http://www.norveska.ba/Embassy/Embassy_Fund

- ***SIDA BiH***

Švedska međunarodna agencija za razvoj koja djeluje pri ambasadi kraljevine Švedske u BiH. Podrškom civilnom sektoru koju pruža u vidu grantova, SIDA utiče na poboljšanje društvene i ekonomske situacije u zemlji. SIDA podržava provođenje aktivnosti koje se tiču sljedećeg:

1. Promocija razvoja aktivnog i demokratskog građanskog društva što će doprinijeti povećanju mogućnosti siromašnih da poboljšaju svoje uslove života,
2. Podrška nevladinim organizacijama da djeluju prema svojim programskim ciljevima i prioritetima koristeći sredstva i fondove SIDA-e,
3. Podrškom radu organizacija civilnog društva, SIDA podstiče razvoj dinamičnog i demokratskog građanskog društva i jačanje lokalnih partnerskih organizacija.

<http://www.sida.se/English/Countries-and-regions/Europe/Bosnia-Herzegovina>

- ***AMBASADA KRALJEVINE HOLANDIJE U BIH***

Ambasada Holandije u BiH je uspostavila fond za pomoć organizacijama civilnog društva u zastupanju interesa građana i manjina. Posrednička organizacija između Ambasade i organizacija civilnog društva je gore pomenuta organizacija Centri civilnih inicijativa. Ambasada finansira niskobudžetne razvojne projekte (grantovi do 30 000 KM) kao i druge projekte (do 200 000 KM) kroz program MATRA. Oblasti koje pokriva ovaj program su:

1. Zakonodavstvo – izmjene, dopune i predlaganje novih zakonskih akata,
2. Javna administracija – podrška uticanju na rad centralnih i lokalnih vlasti,
3. Zaštita ljudskih prava i prava manjina,

4. Informisanje i mediji.

<http://bosniaherzegovina.nlembassy.org/development#CivilSociety>

- **USAID**

Američka međunarodna agencija za razvoj koju finansira vlada Sjedinjenih Američkih Država. USAID je organizacija koja je do sada vjerovatno najviše ulagala u razvoj demokratskog društva u BiH i uklanjanju posljedica rata.

Grantovi se dodjeljuju organizacijama koje se bave sljedećim oblastima:

1. Ekonomski rast, poljoprivreda i trgovina,
2. Zdravlje u svijetu,
3. Demokratija, sprječavanje sukoba i humanitarna pomoć.

<http://www.usaid.gov/ba>

- **SNV – Holandska razvojna agencija**

Balkanski ogranak Holandske razvojne agencije doprinosi razvoju regiona izgradnjom kapaciteta na lokalnim nivoima i to kroz fokus na šumarstvo, turizam i poljoprivredu, kao i na pitanja vezana za pitku vodu. Svojim grant donacijama Agencija takođe podržava lokalni ekonomski razvoj, inicijative za društveno uključenje žena i drugih kategorija.

<http://www.snvworld.org/en/regions/balkan/Pages/default.aspx>

- **UNDP – Razvojni program Ujedinjenih nacija**

U okviru Razvojnog programa Ujedinjenih nacija postoji mnogo mogućnosti za iznalaženje sredstava neophodnih za rad organizacija i to kroz implementaciju projekata iz oblasti borbe protiv siromaštva, dobre uprave, pomoći u kriznim situacijama i zaštite okoliša i energije.

<http://www.undp.ba>

- **IBHI – Nezavisni biro za humanitarna pitanja**

U okviru svojih aktivnosti u BiH, IBHI podržava rad nevladinih organizacija u okviru sljedećih oblasti:

1. Radne i socijalne politike u BiH: Razvoj politika djelovanja i mjera ublažavanja negativnih uticaja privatizacije,
2. Reformisanje sistema i struktura režima centralne i lokalne socijalne politike u BiH,
3. Gender jednakost i ravnopravnost u BiH,
4. Unaprijeđeni mehanizmi dječije zaštite,
5. Promocija i jačanje omladinskog aktivizma u BiH.

<http://www.ibhi.ba>

- **CARE INTERNATIONAL NWB**

U sklopu svojih aktivnosti podrške nevladinom sektoru u BiH, međunarodna humanitarna organizacija CARE djeluje po sljedećim oblastima:

1. Održiv razvoj društva i razvoj građanskog društva,
2. Održiv ekonomski razvoj,
3. Integrisan i održiv povratak izbjeglica i interno raseljenih lica,
4. Promocija ljudskih prava i prava manjina,

5. Promocija dobre uprave i reforme politika.

<http://www.carenwb.org>

- **GTZ**

GTZ je organizacija koja u BiH djeluje u ime njemačkog Federalnog ministarstva za ekonomsku saradnju i razvoj. Fokus je na održivom razvoju, razvoju demokratije i građanskog društva. Ove oblasti uključuju teme kao što su: promocija demokratske vlasti, razvoj ruralnih sredina, održiva infrastruktura (energija, savremena izgradnja objekata,...), zaštita životne sredine, gender pitanja, zapošljavanje,...

<http://www.gtz.de/en/weltweit/europa-kaukasus-zentralasien/651.htm>

- **JICA Alumni BiH**

S ciljem neposredne pomoći građanima i lokanim zajednicama, Vlada Japana realizovala je različite projekte kroz Program pomoći putem baznih projekata kojima se obezbjeđuje osnovna egzistencijalna bezbjednost. Putem ovih projekata, mnoge međunarodne (među kojima i japanske) i domaće nevladine organizacije te civilna društva i udruge (npr. povratnika i poljoprivrednika) potpomognute su malim grantovima od strane japanske vlade. Time su mnogi građani imali direktnu korist od ovakvog vida pomoći. Japan je pomagao te će i dalje pomagati projekte koji za cilj imaju promociju pomirenja, povratak izbjeglica, samoodrživu ekonomiju i to pogotovo projekte poljoprivrednih udruženja i lokalnih organizacija.

<http://www.jicaalumni.ba>

- **SDC BiH**

Kroz projekte saradnje i razne međunarodne programe, od 1996. godine Švajscarska agencija za razvoj i saradnju pomaže BiH u tranziciji. Pored ostalih oblasti djelovanja, SDC se posebno bavi gender pitanjima. U okviru švajcarskog programa saradnje, glavni cilj u ovoj oblasti je da se kroz implementaciju raznih projekata obezbijedi ravnopravno učešće muškaraca i žena u svim sferama života.

<http://www.swiss-cooperation.admin.ch/bosniaandherzegovina/bhs/Home>

- **GENDER CENTAR VLADE REPUBLIKE SRPSKE**

Cilj djelovanja Gender centra Vlade RS je podrška uvođenju jednakosti i ravnopravnosti polova u sve oblasti života i rada u Republici Srpskoj kroz zakone, politike i programe, u saradnji sa domaćim i međunarodnim institucijama i organizacijama.

<http://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/centri/gendercentarrs/OCen/Pages/default.aspx>

- **CESVI**

Globalna humanitarna organizacija sa sjedištem u Italiji. CESVI pomaže ugroženim kategorijama stanovništva zemalja u razvoju, a u BiH djeluje od 1994. i veoma je dobro upoznata sa situacijom na terenu. Neki od principa kojima se vodi ova organizacija su:

1. Prepoznati potrebe i aspiracije stanovništva lokalnih zajednica,
2. Raditi za potrebe drugih bez obzira na vjersku i rasnu pripadnost ili pol uz posebnu pažnju za djecu, žene, starije i osobe sa posebnim potrebama,
3. Promovisati oblike razvoja koji vode ekonomskoj nezavisnosti.

http://www.cesvi.eu/index.php?pagina=pagina_generica.php&id=618

- **CIDA**

Kanadska agencija za međunarodni razvoj, CIDA, u BiH djeluje od 1993. Cilj CIDA-e je da doprinese razvoju odgovornih, učinkovitih i kompetentnih državnih institucija koje će građanima garantovati bezbjednost i stvoriti okruženje pogodno za ekonomski, politički i društveni razvoj. Postoje programi na osnovu kojih CIDA finansira nevladine organizacije i privatne preduzetnike da realizuju projekte. Takođe poostoji i Kanadski fond za lokalne inicijative kojim rukovodi Ambasada Kanade u Sarajevu.

<http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/Eng/JUD-12119534-KG8>

- **MAMA CASH**

Mama Cash je ženska fondacija koja finansira projekte inicirane od strane jakih žena koje uspostavljaju primjer za druge, koje imaju neposredna iskustva da je moguće promijeniti odnose moći kada žena ima znanje o svojim pravima i kada zahtijeva da su njena prava poštovana. Mama Cash podržava inicijative koje se uklapaju pod sljedeće prioritetne teme: tjelesni integritet, ekonomska pravda, mir i sigurnost, agencija i učešće i umjetnost, kultura i mediji.

<http://www.mamacash.nl/site/en/index.php>

- **CATHOLIC RELIEF SERVICES (CRS)**

Catholic Relief Services pomaže ljudima u više od 99 zemalja širom svijeta kako bi se umanjile ljudske patnje i promovisao mir za siromašne. Kao zvanična razvojna i humanitarna agencija Katoličke crkve, CRS djeluje putem široke mreže partnera širom svijeta, obezbjeđujući humanitarnu pomoć i podršku razvojnim projektima u oblasti prevencije i borbe protiv HIV/AIDS-a, zaštite mira i pravde, obrazovanja, mikrofinansiranja, poljoprivrede i obezbjeđivanja pomoći u saniranju posljedica humanitarnih katastrofa. Catholic Relief Services program u Bosni i Hercegovini je trenutno fokusiran na socijalnu rekonstrukciju i razvoj. Programi su kreirani da utiču na smanjenje socijalnih tenzija koji utiču na nepovjerenje između različitih etničkih grupa.

CRS pristupa ovim problemima sa nivoa zajednica i time utiče na jačanje socijalne kohezije i izgradnju istinske kulture mira koja se zasniva na toleranciji i međusobnom poštovanju uvjerenja drugih.

<http://www.crs.org/>

- **WORLD LEARNING STAR NETWORK – BATCOM PROJECT**

STAR je skraćenica od Strategije, Trening, Advocacy (Zalaganje) i Resursi. Organizacija je kreirana kao mreža integrisanih programa koji obezbjeđuju održivu podršku novoj generaciji liderica koje imaju viziju saradnje među različitim etničkim grupama i promovisanja mira u regiji. STAR Mreža djeluje na osnovu pretpostavke da žene u lokalnim sredinama znaju najbolje potrebe svojih lokalnih zajednica i mogu biti najbolje organizatorice pozitivnih društvenih promjena. Žrtve su postale preživjele i nakon toga liderice novih inicijativa civilnog društva, usmjerenih na borbu protiv nasilja uzrokovanog ratom i nasilja u porodici. STAR Mreža se zalaže za promovisanje ženskog zdravlja i ljudskih prava i svoje napore usmjerava na osnaživanje žena kroz razvoj različitih vještina u vođenju nevladinih organizacija, demokratskom političkom liderstvu, vođenju malih biznisa i izgradnji mira.

Imajući u vidu rastuću otvorenost i povezanost svjetskog tržišta, trgovina ljudima je postala jedan od najdestruktivnijih i najteže suzbijajućih aspekata organizovanog kriminala na Balkanu. Kao odgovor na krizu izazvanu trgovinom ljudima, STAR Mreža World Learning je pokrenula dva međusobno povezana projekta: "Bosnia-Herzegovina Anti-Trafficking Community Mobilization" (BATCOM), u oktobru 2002 godine i "Croatia Trafficking Prevention Activity" (CTPA), u septembru 2004 godine. BATCOM je finansiran od strane Zonta International Fondacije, a CTPA je finansiran od strane USAID-a. <http://www.worldlearning.org/wlid/star/country/bosnia.html>

- **UNIFEM**

UNIFEM je fond za žene pri Ujedinjenim nacijama, uspostavljen 1976. godine. Obezbjeduje finansijsku i tehničku podršku inovativnim pristupima koji su usmjereni na unaprjeđenje položaja žena i promociju ravnopravnosti polova. Rad UNIFEM-a danas unaprjeđuje živote žena i djevojčica u više od 100 zemalja širom svijeta. UNIFEM takođe osigurava da se glasovi žena čuju u Ujedinjenim nacijama – kako bi ukazao na kritične probleme i zalagao se za primjenu postojećih obaveza u pravcu unaprjeđenja položaja žena.

Stavljajući realizaciju ženskih ljudskih prava i sigurnosti u centar svojih napora, UNIFEM fokusira svoje aktivnosti na četiri strateška cilja: smanjenje siromaštva i isključivanja žena, zaustavljanje nasilja protiv žena, suzbijanje širenja HIV/AIDS-a među ženama i djevojčicama i podrška ženskom liderstvu i rukovođenju u rekonstrukciji post-konfliktnih zemalja. <http://www.unifem.sk/>

- **WORLD VISION**

World Vision je hrišćanska humanitarna dobrotvorna organizacija posvećena radu sa djecom, porodicama i njihovim zajednicama širom svijeta kako bi postigli pune potencijale boreći se protiv uzroka siromaštva i nepravde. Osnovana je 1950. godine i tokom 1994. godine započela je programe i aktivnosti u Bosni i Hercegovini. World Vision BiH je posvećen radu u partnerstvu sa zajednicama i podršci njihovim nastojanjima da uspostave prave odnose, smanje siromaštvo i unaprjeđenju lokalnih zajednica u smislu prihvatanja onih koji su obespravljani.

<http://worldvision.ba>

- **ROZA LUKSEMBURG FONDACIJA**

Roza Luksemburg Fondacija je aktivno uključena u političku edukaciju širom Federalne Republike Njemačke. Njeno opredjeljenje je da bude dio političkog pokreta za demokratski socijalizam. Međunarodne aktivnosti Roza Luksemburg Fondacije imaju za cilj da pruže političku edukaciju putem socijalne analize, programa i projekata usmjerenih ka demokratskoj i socijalnoj emancipaciji i razvoju mogućnosti za političku akciju. Najznačajnija područja međunarodne saradnje su socijalno i demokratsko učešće, osnaživanje politički i društveno diskriminiranih grupa, alternative za društveni razvoj, prevenciju i mirno rješavanje konflikta, kao i budućnost Evropske Unije. U okviru ovih oblasti, Roza Luksemburg Fondacija saraduje sa različitim organizacijama, lijevim i demokratskim socijalističkim partijama, sindikatima, organizacijama žena i novim društvenim pokretima. Fondacija je aktivna u više od 25 zemalja širom svijeta i učestvuje u procesima Svjetskog društvenog foruma. Projekti i aktivnosti u Istočnoj i Centralnoj Evropi su fokusirani na sljedeća pitanja: Evropska vizija i socijalna pravda, ekonomska i socijalna transformacija, učešće u demokratskim procesima, globalizacija, regionalni razvoj, mogućnosti razvoja lijevih demokratskih partija, socijalna

Evropa odozdo, dijalog i razumijevanje. <http://www.rosalux.de/>

- ***VLADA REPUBLIKE SRPSKE***

U okviru svojih nadležnosti, Ministarstvo za porodicu, omladinu i sport u sastavu Vlade RS finansira razne projekte za poboljšanje opšteg ekonomskog i društvenog statusa građana Republike Srpske.

<http://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mpos/PPP/Pages/Splash.aspx>

- ***GRADSKA UPRAVA GRADA BANJA LUKA***

Grad Banja Luka uspostavio je partnerske odnose sa većim brojem udruženja građana/nevladinih organizacija i permanentno radi na njihovom daljem unaprjeđenju. Posebno dobri rezultati partnerskog djelovanja javnog i civilnog sektora primijetni su u oblasti socijalne i zdravstvene zaštite, prevencije ovisnosti i edukaciji mladih te u realizaciji brojnih humanitarnih, sportskih i kulturnih programa i aktivnosti. U svim projektima koji se realizuju na ovaj način, suština partnerstva se ogleda prevashodno u tome što su aktivnosti usmjerene na određene populacione grupe i fokusirane na konkretne potrebe korisnika. Stručni kadrovi Administrativne službe i gradskih institucija, kao i članovi pojedinih skupštinskih tijela, učestvuju u definisanju ciljeva i načina realizacije projekata, a udruženja građana svojim kapacitetima, uz finansijsku podršku Grada, realizuju tako definisane projektne aktivnosti.

Najznačajniji partnerski projekti – usluge realizuju se kontinuirano sa srednjoročno ili dugoročno definisanim ciljevima. Po značaju i ostvarenim rezultatima nekih od njih, Banja Luka je postala prepoznatljiva u regionu, a to su prije svega sljedeći projekti:

1. suzbijanje i prevencija ovisnosti,
2. zaštita od porodičnog nasilja,
3. proširene usluge socijalne zaštite (niz mješovitih usluga socijalno ugroženim i vunrebilnim grupama),
4. dnevni centri fokusirani na različite grupe korisnika,
5. centri za lokalni razvoj i razvoj preduzetništva,
6. edukacija djece i omladine (besplatni kursevi jezika, računara, slikanja, plesa i sl.).

<http://www.banjaluka.rs.ba/front/category/80>

- ***OLOF PALME INTERNATIONAL CENTER***

Olof Palme International Center, organizacija iz Švedske radi na polju razvojne saradnje. Palme centar radi na Balkanu više od 10 godina sa fokusom na tri programska polja: učešće građana, dobra uprava i jačanje civilnog društva. Glavne ciljne grupe ove organizacije su žene, mladi i aktivisti. <http://www.palmecenter.org>

- ***HIVOS***

U saradnji sa lokalnim nevladinim organizacijama, Humanistički institut za razvojnu saradnju iz Holandije, HIVOS, podržava aktivnosti koje doprinose razvoju društva u kome će žene i muškarci imati ravnopravan status. HIVOS spada u četiri najveće organizacije u sistemu sufinansiranja holandskog Ministarstva spoljnih poslova. <http://www.hivos.nl/english>

7. LOBIRANJE, JAVNO ZAGOVARANJE I ODNOSI S JAVNOŠĆU

Uvod

Javno zagovaranje ili, kako se često prevodi, **javno zastupanje**, predstavlja dio odnosa s javnošću, koje ima za cilj uočavanje i rješavanje nekog društvenog problema. To je društveni proces u cilju postizanja društvenih **promjena**.

Sve aktivnosti koje se rade u svrhu podsticanja svih ciljnih javnosti za rješenje nekog društvenog problema predstavljaju **kampanje javnog zagovaranja**. Učesnici javnog zagovaranja nazivaju se zastupnicima ili zagovaračima. Počinje od male grupe ljudi koji dijele zabrinutost u vezi sa nekim problemom i spremni su uložiti vrijeme, stručnost i sve raspoložive resurse kako bi došli do željene promjene.

Javno zastupanje³ okuplja zajedno grupe i pojedince i pojedinke, koji žele da podstaknu, osmisle, izvrše i promijene politike i ponašanja institucija u kojima se donose odluke važne za njihovu zajednicu. Ovaj proces se odigrava u onim demokratskim društvima u kojima građani i formalno i stvarno mogu da utiču na institucije i vlasti. Osim toga, javno zastupanje, posebno na lokalnom nivou, ima značajnu ulogu kao individualno i grupno iskustvo. Ono podstiče poželjnu razmijenu informacija u lokalnoj zajednici i obezbjeđuje da se čuje glas zainteresovanih građana, koji vode računa o onome što utiče ili može loše uticati na zajednicu, odnose među ljudima i na očuvanje prirodnog okruženja. Važno je da se njihov glas čuje i onda kada imaju jasnu viziju boljeg života za koji je potrebna promena zakona, politika ili odluka. Javnim zastupanjem NVO dopunjuju zvanični politički sistem otvaranjem mogućnosti da se kroz stalni dijalog čuje riječ građana.

7.1. Definicije i aktivnosti javnog zagovaranja

Engleski termin *advocacy* kod nas se prevodi kao javno zagovaranje ili javno zastupanje. Kao i oblast kojoj pripada, i ovaj termin se definiše raznoliko, a neke od najčešće citiranih definicija su:

“Javno zagovaranje je akt ili proces podrške određenoj temi ili rješenju problema. Kampanja javnog zagovaranja je skup usmjerenih aktivnosti u podršci nekoj temi ili rješenju problema.”⁴

“Javno zagovaranje je govoriti glasno, privlačiti pažnju zajednice prema važnom pitanju i usmjeravati donosioce odluka prema rješenju. Javno zagovaranje je rad sa drugim ljudima i organizacijama na promjenama.”⁵

³ Navedeno prema priručniku „*Javno zastupanje i učešće javnosti u okviru promena društvenog razvoja*“, autora: Karolina Mikova, Dušan Ondrušek i Jan Mihalik, a za Srbiju su verziju priredile Ana Bu, Radmila Radić Dudić, Dubravka Velat i Aleksandra Vesić.

⁴ *International Planned Parenthood Federation, IPPF Advocacy Guide*

⁵ *CEDPA, Cairo, Beijing and Beyond: A Handbook on Advocacy for Women Leaders*

“Javno zagovaranje se definiše kao promocija neke ideje ili uticanje na politiku, finansijske tokove i druge politički određene aktivnosti.”⁶

Učesnici procesa javnog zagovaranja odnosno zastupanja se nazivaju javni zagovarači ili javni zastupnici. Njihov planski pristup rješavanju uočenog problema ili nepravilnosti vrlo često mijenja zakonsku regulativu i prakse na dobrobit društva i sredine u kojoj žive.

Šta, kako i kada radimo kada želimo promjenu i rješenje društvenog problema?

Javno zagovaranje se sastoji od **niza aktivnosti** koje se preduzimaju s ciljem **mijenjanja politika, prakse i stavova** u društvu. U cjelokupnom procesu izuzetno važnu ulogu imaju **mediji**.

Neophodno je dobro poznavanje problematike kroz istraživanje, kao i poznavanje strukture vlasti i donosioca odluka. Nakon toga, potrebno je osmisliti strategiju komunikacije i kampanju, tj. plansku aktivnost kojom se želi postići promjena.

Iskustva pokazuju da se aktivnosti javnog zagovaranja u praksi vrlo često prepliću te da se planovi mijenjaju u skladu sa dinamičnim promjenama društvenog okruženja. Ipak, nije upitan značaj pravovremenog i brižljivog planiranja i analize svih od aktivnosti u procesu javnog zagovaranja.

Dobar plan kampanje javnog zagovaranja podrazumijeva sljedeće korake i aktivnosti:

- Definisati problem,
- Odrediti cilj i zadatke,
- Odrediti ciljnu publiku,
- Definisati jasnu poruku,
- Razviti strategiju i kanale komunikacije,
- Vremenski okvir,
- Budžet,
- Ocijeniti uspješnost.

Takođe, prikupljanje podataka i analiza svih relevantnih informacija je neophodan osnov za svaki navedeni korak u procesu javnog zastupanja. Stoga oni prate svaku od navedenih aktivnosti.

Definisanje teme, određivanje cilja i zadataka

Proces javnog zagovaranja počinje uočavanjem i **definisanjem teme, odnosno problema** u vezi sa kojom će definisana promjena politike. Tema treba da bude fokusirana, jasna i opšte prihvaćena od strane grupe, koja pokreće proces javnog zagovaranja.

Potom je potrebno postaviti cilj i zadatke. **Cilj** je opšta izjava o tome šta se želi postići, vizija promjene ili rezultata. **Zadaci** opisuju kratkoročna, određena, ostvarljiva i mjerljiva postignuća vezana za temu, koja će doprinijeti ostvarenju cilja.

⁶ *Advocates for Youth, Advocacy 101*

Ciljevi su odgovori na pitanje „Kuda idemo?“. Postavljaju se kratkoročno, srednjeročno i dugoročno, tako da razlikujemo kratkoročne, srednjeročne i dugoročne ciljeve. Oni moraju biti jasni, realni i mjerljivi. Za svaki postavljeni cilj potrebno je odgovoriti na pitanja: *"Kako ćemo izmjeriti svoj uspjeh? Koje ćemo dokaze upotrijebiti kao potvrdu o kvalitetu onoga što smo postigli?"*. Ukoliko nije moguće dati odgovore na ova pitanja, vjerovatno je da ciljevi javnog zagovaranja nisu jasno definisani.

Ciljevi i zadaci određuju se po **SMART modelu**. Naziv ovog modela potiče od engl. riječi *smart* što znači pametan. S tim u vezi svaki cilj mora biti:

- **Specific** (određen),
- **Measurable** (mjerljiv),
- **Achievable** (dostižan),
- **Realistic** (realan),
- **Time-bound** (vremenski ograničen).

Kome se obraćamo? – Određivanje ciljne publike

Kada se definiše cilj, potrebno je odrediti ciljnu javnost, tj. **ciljnu publiku**, kojoj se obraćamo. To su prije svega **ključni donosioci odluka**, koji imaju moć i autoritet da sprovedu željenu promjenu politike za određenu temu.

U akcionom planu za realizaciju aktivnosti javnog zagovaranja vrlo je bitno odgovoriti na niz pitanja: kome se obraćamo, ko odlučuje o promjenama, ko su ljudi ili institucije koje na njih mogu uticati, kako šira javnost i javno mnijenje može doprinijeti promjeni, kakvu ulogu imaju mediji i sredstva javnog informisanja.

U vezi sa tim, javni zagovarači moraju biti odlični poznavaooci sredine u kojoj žive te trebaju znati:

- Društvene prilike,
- Strukturu vlasti,
- Nadležnosti,
- Veze,
- Moć,
- Ograničenja,
- Uticaje.

Izuzetno je važno i **stvaranje baze podrške** izgradnjom savezništva sa drugim članovima civilnog društva: grupe, pojedinci ili organizacije koji imaju isto mišljenje i voljni su da podrže temu. Javno zagovaranje je grupni poduhvat, i zbog toga se prilikom rješavanja nekog društvenog problema često stvaraju mreže i koalicije. Takođe, vrlo često se u kampanjama javnog zagovaranja, kao promoteri ideje, angažuju javne ličnosti ili osobe koje imaju uticaj na formiranje javnog mnjenja.

Ko su ciljne javnosti?

- Donosioci odluka - lokalne i regionalne vlasti,
- Donatori,
- Partnerske NVO,
- Akademska zajednica,

- Biznis sektor,
- Mediji,
- Šira javnost.

7.2. Važnost medija za rad udruženja

Definisanje ključnih poruka

Potrebno je smisliti ubjedljivu **poruku**, krojenu prema interesima ciljne publike. Poruka treba argumentovano da definiše problem zbog kojeg je pokrenuto javno zagovaranje, ponudi novo rješenje i navede na akciju. Stoga će uspješno kreirana poruka privući pažnju, zainteresovati ciljnu publiku, izazvati želju za rješavanjem problema i pokrenuti na akciju.⁷ Bez jasne poruke, koja privlači pažnju, nijedno javno zagovaranje nema nikakve šanse da uspije.

Nažalost, u današnjem društvu je izuzetno teško privući pažnju, jer:

- Preko 1500 poruka nas bombarduje u toku dana,
- Selektivno ih upijamo i selektivno pamtimo,
- Oni koji nas slušaju će čuti samo ono što se uklapa u njihove sisteme vrijednosti,
- Često će porukama dodati ono što se u njima uopšte ne nalazi,
- Ljudi će zapamtiti samo mali dio onoga što dolazi do njih.

S toga posebnu pažnju treba obratiti upravo na kreiranje učinkovite poruke. Preduslovi za prenošenje poruke su interesovanje, jednostavnost i ponavljanje, a strateška komunikacija upravo znači **informisati, motivisati, ubijediti, pokrenuti**.

Sa svakom od navedenih ciljnih javnosti potrebno je osmisliti plansku komunikaciju, najvažniju poruku i kanale komunikacije.

Kanali komunikacije

Da bi poruka javnog zastupanja došla do ciljane publike, potrebni su odgovarajući **kanali komunikacije**. To uključuje svaki vid kontakta sa ciljnim javnostima. Dakle, kanali komunikacije se koriste za prenošenje poruke. Oni predstavljaju najdjelotvorniji način dolaska do ciljne publike.

Najčešći kanali komunikacije su:

- Sastanci licem u lice,
- Pisma i elektronska pisma,
- Prezentacije,
- Debate,
- Politički forumi,
- Tribine,
- Brošure,

⁷ Riječ je o tzv. AIDA modelu, koji se kod nas često prevodi kao PIŽA, a znači: Awareness (Pažnja) Interest (Interesovanje), Desire (Želja) Action (Akcija)

- Internet stranica,
- Potpisivanje peticije,
- Skupovi na otvorenom prostoru,
- Javni protesti,
- Humanitarni koncerti i sl.

Komunikacija s medijima

Zbog velikog dometa poruke koju šaljemo putem sredstava javnog informisanja, posebnu pažnju treba posvetiti komunikaciji sa medijima. Odnosi sa novinarima i urednicima bi trebali biti dio rada svake nevladine organizacije ili grupe javnih zagovarača, a stvaranje profesionalnog, prisnog odnosa će svakako doprinijeti osvjetljavanju teme, i rješavanju društvenih problema ili bar ukazivanju na njih.

U zavisnosti od teme koja se rješava, mediji su vrlo često zainteresovani da budu aktivni partneri u projektu, stoga je dobro odabrati medijske partnere. Medijima je potrebno omogućiti ekskluzivitet da informacije dobiju prvi, obezbijediti kompetentne sagovornike za intervju i gostovanja u TV i radio emisijama, kao i praćenje svih javnih događaja koje organizujete. Njihov logotip na štampanim materijalima kampanje javnog zagovaranja ili na vašoj internet stranici će biti od koristi i za vas (jer će vam biti saveznici u rješavanju problema i dolasku do definisanih ciljeva), ali i za njih (jer će i oni u javnosti biti percipirani kao društveno odgovorni)

Mediji neosporno imaju veliki uticaj ne samo na javno mnijenje, nego i na donosiocje odluka. Stoga je izuzetno važno znati kreirati priču u medijima, fokusirati se na ključne poruke, istaći važnost za lokalnu zajednicu i cijelo društvo.

Mediji se dijele na:

- štampane (dnevna i periodična štampa, časopisi, magazini),
- elektronske (radio i televizija),
- nove medije (internet portali i društvene mreže).

U zavisnosti od finansiranja mediji mogu biti javni i privatni (komercijalni), a u zavisnosti pokrivenosti teritorije i stanovništva lokalni i nacionalni.

Najčešći kanali komunikacije s medijima su:

- Saopštenja za javnost,
- Intervjui,
- Konferencije za štampu,
- Snimane izjave za tv i radio.

Imajte u vidu specifičnost svakog pojedinačnog medija sa kojim komunicirate i nastojte da im uvijek pravovremeno obezbijedite informacije o vašim aktivnostima i adekvatne sagovornike. Takođe, vrijeme i novinski prostor su dragocjen resurs, stoga se trudite da vaše poruke budu jasne i kratke. Iako će vaše konferencije za štampu trajati znatno duže, a vaša saopštenja sadržati više teksta⁸, u medijima će to često biti sažeto u jednu do dvije minute ili jedan do

⁸ Optimalno bi bilo jedna, najviše dvije kucane strane.

dva novinska stupca. Zato je važno da ono što mediji prenesu budu upravo najvažnije poruke koje će ne samo informisati njihove gledaoce (slušaocce, čitaoce), nego i motivisati da se, u skladu sa svojim mogućnostima, uključe u rješavanje problema.

Učinkovita informacija za medije sadrži:

- Izjavu koja je centralna ideja poruke. U nekoliko jasnih rečenica, zagovarači bi trebalo da prezentuju osnovne poruke i informacije o projektu.
- Dokaz koji podržava izjavu ili centralnu ideju sa nekim činjenicama. Koristite podatke i terminologiju koju će publika razumjeti.
- Nakon što je obezbijedio činjenice, govornik treba da doda ljudsko lice cijeloj priči, kroz neki konkretan primjer. Koristite anegdote koje se baziraju na nečijem ličnom iskustvu, personalizuju činjenice i podatke i stvaraju prisniji odnos sa publikom.
- Na kraju je neophodno pozvati ciljnu publiku na akciju, kao i dati kontakt podatke za više informacija i dodatna pitanja.

Odredite, u vašoj organizaciji ili zagovaračkom timu, osobu ili osobe koja će se baviti odnosima sa medijima. Takođe, važno je kontinuirano pratiti šta mediji pišu o vašoj organizaciji, projektu ili određenoj temi. Danas postoje specijalizovane agencije od kojih možete kupiti dnevni izvod iz unaprijed definisane štampe, kao i transkripte TV priloga. (tzv. *press clipping*), kao i kvalitativnu i kvantitativnu analizu medijskih sadržaja.

Učinkovita komunikacija je danas nezamisliva bez pristupa internetu. Stoga se potrudite da se i tim putem informišete o relevantnim pitanjima. Vaša **internet stranica** je vaš medij koji uređujete u skladu sa svojim potrebama. Neka ona bude ažurirana redovno i neka se na njoj nalaze sve informacije o kampanji javnog zagovaranja. Korisno je imati i link *media* ili *press*, gdje ćete postavljati sva saopštenja za javnost i galerije fotografija. Obavezno postavite sve kontakte, kao i formu za registraciju, kako biste prikupili kontakt podatke posjetilaca stranice i svim zainteresovanim javnostima redovno slali elektronske podsjetnike i pozivnice na događaje (newsletters).

Istraživanja pokazuju da ljudi najviše vjeruju jedni drugima, a društvene mreže⁹ omogućavaju brzo širenje informacija. Stoga se potrudite da imate svoje stranice ili profile na popularnim društvenim mrežama.

Elementi marketinške kampanje javnog zagovaranja, kao kanal komunikacije u medijima

Elementi marketinške kampanje javnog zagovaranja, kao kanal komunikacije u medijima su **tv reklame, bilbordi, brošure, leci, novinski oglasi, internet baneri**. Pokušajte sa medijima dogovoriti takav partnerski odnos koji podrazumijeva ne samo praćenje vaših aktivnosti u njihovom redovnom programu i sadržaju, kroz članke, intervjue, emisije, vijesti i priloge, nego i besplatno ili bar znatno povoljnije emitovanje i objavljivanje rješenja za vašu kampanju.

Sa partnerima možete dogovoriti i razmjenu banera, tj. da oni na svoj portal stave baner o vašem projektu, a vi, zauzvrat postavite link za taj portal na svoj sajt.

⁹ Neke od najrasprostranjenijih društvenih mreža su: Facebook, Twitter, Youtube, Myspace, Flickr...

Ukoliko to budžet dozvoljava, za kampanje javnog zagovaranja kreiraju se posebna sredstva komunikacije. Ovaj posao je najbolje prepustiti stručnjacima u marketinškim i PR agencijama, koji će osmisliti, kreirati i proizvoditi slogan kampanje i posebna rješenja za različite vrste medija. I njih možete ubijediti da vam budu partneri i da njihov doprinos kampanji bude upravo besplatno kreiranje ovih rješenja.

U rješenjima za kampanje javnog zagovaranja vrlo često se potencira emotivni doživljaj i doprinos pojedinca rješavanju nekog problema. Upravo one kampanje koje atakuju na emocije su vrlo često najučinkovitije.

Na primjer, na slikama na sljedećim stranicama su rješenja iz kampanja za borbu protiv alkoholizma, za veće kazne za vozače koji u vožnji razgovaraju mobilnim telefonom ili za borbu protiv pušenja kreirane tako da snažno utiču na emocije posmatrača i donosiocice odluka.



Ne razgovarate dok on vozi, primjer novinskog oglasa i bilborda



Nijedna porodica nije otporna na alkoholizam, potražite pomoć!



Neka djeca ranije idu u raj!

Izuzetno učinkoviti kanali komunikacije su neočekivana mjesta kontakata sa ciljnom publikom. U zavisnosti od problema koji se rješava, javni zagovarači često osmišljavaju

alternativne kanale komunikacije i plasiraju poruke putem nestandardnih načina. Takvi načini vrlo često ne koštaju ništa, ili vrlo malo, a svojom originalnošću privlače pažnju medija i javnosti.

Višestruko nagrađivana kampanja u kategoriji „kampanje od javnog interesa“ na svjetskim oglašivačkim festivalima bila je upravo takva ideja realizovana u Španiji.

AWARENESS CAMPAIGN AGAINST VANDALISM

THE WHOLE CITY WOKE UP COLORED WITH MAGENTA LABELS

CLIENT
PAMPLONA TOWN HALL



TARGET + STRATEGY	CREATIVE SOLUTION	RESULTS	AWARDS
<p>The campaign tries to raise awareness between the citizens regarding the importance of civic behavior. Since it is a campaign to raise social awareness the target group is all citizens of Navarra. Currently the Town Hall's expense to replace city furniture as a consequence of vandalism is one of the highest in Europe. This is why, it was essential to face the matter directly, making public the amount of unnecessary money spent for this matter.</p>	<p>The concept that was used is "TAKING CARE OF YOUR CITY HAS NO COST FOR YOU. PAMPLONA PAYS 1.500.000 EUROS". The actions consisted in hanging up labels with the price to all those elements that belong to the Town Hall and would most likely generate an expense if wrongly used. In order to do so we have used a wide range of magenta tags, different in size and content. There were small tags, almost 50cm (for dog excrement) up to huge tags of more than 3 meters (for emblematic monuments). The reverse side of the tag explains the action: Example: The Town Hall of Pamplona invests 200.000 euros each year to repair benches. "Taking care of your city has no cost for you, Pamplona pays 1.5 million euros".</p> <p>The effect obtained has been shocking and innovative. Citizens have become conscious of the great expense that vandalism acts mean.</p> <p>WHY THE CREATIVE EXECUTION WAS RELEVANT TO THE PRODUCT</p> <p>This strategy and its execution allowed us to be there permanently through the product in an inventive, consciousness and renowned way, creating an impact and surprised reaction. It looked like the items would talk to you in a direct way.</p>	<p>The campaign was very innovative given the spectacularity and impact of the action. The whole city woke up colored by the magenta labels that turned into numbers a real problem.</p> <p>Notoriety and repercussion:</p> <ul style="list-style-type: none"> MAIN NATIONAL TV CHANNELS. TV3, ANTENA 3, TVE 3, Canal 4 TV, Canal Sur TV, ETB, TM3, CMF, TVG... on information sections and live discussion programs. MAIN WRITTEN MEDIA. La Vanguardia, Diario de Navarra, Diario de Noticias, El Faro de Vigo, Diario 20 minutos, Superado, ADN... MAIN ONLINE MEDIA. 20minutos.es, telecinco.es, diariosenara, yahoo.com, inicio.es, publicoes, alfas-news.com, que.es... <p>MAIN RADIO CHANNELS. Citizens also contributed with their comments and interventions in the news, letters to the director and editorials.</p> <p>The campaign had a very low budget to be carried out but it obtained an economic repercussion on the media at no cost of 319,326 €.</p> <p>INTERNATIONAL MEDIA. The campaign has been featured in the two most famous newspapers in Italy: The Sunday magazine of "La Repubblica" (998,864 papers per day) and "1 Corriere della Sera" (590,412 papers per day). The campaign has been called from the city of Florence to participate in the "Festival de la Creatividad".</p>	<p>AWARDS</p> <p>CANNES LIONS. BRONZE SOL. GOLD FEAR. SILVER. BRONZE PUBLIFESTIVAL. Social Advertising Festival: Best Use of Medium. Best Use of Direct Marketing and Promotional. Best Use of Promotional Marketing. CHIPETE. Best Press Campaign. Best Promotional Campaign.</p>

Da bi se ukazalo na enormno trošenje sredstava na obnovu javnih površina u gradu Navarro, grupa javnih zagovarača i predstavnika gradskih vlasti je jedno jutro na centralni gradski trg, od cvijeta na travnjaku, preko stuba javne rasvjete, do fontane i klupa postavila ogromne etikete sa cijenama i porukama: „*Gradska uprava plaća 200 000 EUR svake godine za popravku klupa, vas ništa ne košta da se brinete o svom gradu*” ili „*Gradska uprava plaća ogromna sredstva za popravku rasvjete, vas ništa ne košta da je čuvate*“

Kampanja je dobila brojna međunarodna priznanja, nesumnjivo privukla pažnju i pokrenula na akciju. O ovom neobičnom prizoru pisali su ne samo svi španski, nego i vodeći italijanski mediji, višestruko su smanjeni troškovi popravki, što je omogućilo korištenje tih sredstava za rješavanje nekih bitnih gradskih pitanja.

Dakle, za uspješnu kampanju javnog zagovaranja, prilagodite svoj način komuniciranja problematici koju rješavate i budite iznenađenje.

7.3. Pojam lobiranja

Način komunikacije sa donosiocima odluka ili ljudima koji na njih mogu uticati se uglavnom dešava lobiranjem, sastancima „licem u lice“. Kao i kod definisanja pojma javnog zagovaranja i termin lobiranje se definiše raznoliko. Takođe, ovaj pojam u našoj sredini izaziva različite, nažalost, nerijetko i negativne, asocijacije.

Svjetska banka definiše lobiranje kao „**proces pokušaja da se utiče na kreatore politike u korist neke posebne stvari u koju vjerujete**“. Izraz je nastao od engleske riječi *lobby*, što znači hodnik, predvorje. U pokušajima da se utiče na glasove zakonodavaca u XIX vijeku, predlagači su kroz razgovor najčešće u **predvorju** ispred skupštinske odaje u kojoj se glasalo pokušavali uticati na donosiocice odluka. Danas postoje profesionalna udruženja lobista - ljudi koji se bave lobiranjem. Lobiranje se u savremenom smislu može definisati na različite načine od lobiranja kao komunikacije između ljudi, do tehnike javnog zagovaranja odnosno umjetnosti ubjeđivanja, a predstavlja niz **akcija kojima je cilj izvršiti uticaj na donosiocice odluka**.

Lobiranje može biti:

- **Direktno** - kao direktan apel onima koji donose odluke u izvršnom ili u zakonodavnom tijelu
- **Indirektno** - kroz pokušaje da se utiče na javno mnjenje

Vremenski okvir

Sve kampanje javnog zagovaranja imaju tačno određen početak, sredinu i kraj. Ako unaprijed odredite rokove za realizaciju aktivnosti, tačno ćete znati koliko vremena imate na raspolaganju. Za pravljenje **terminskog plana realizacije kampanje** javnog zagovaranja potrebno je:

- Napisati spisak aktivnosti po redoslijedu,
- Odrediti osobe koje su odgovorne za izvršenje aktivnosti, tj. koje su nosioci aktivnosti,
- Procijeniti koliko će trajati izvođenje pojedinih zadataka i rokove do kada oni moraju biti završeni.

<i>Aktivnosti</i>	<i>Nosilac aktivnosti</i>	<i>Rok</i>
Aktivnost 1		
Aktivnost 2		
Aktivnost 3		
Aktivnost 4		
Aktivnost 5		

Budžet

Bez budžeta nažalost dobri planovi i ideje često padaju u vodu. Kada je definisano zašto, šta, kako i sa kim se pokreće proces javnog zagovaranja, treba planirati sredstva za ostvarenje zadatka. **Prikupljanje sredstava** podrazumijeva mobilisanje svih raspoloživih resursa, koji ne moraju nužno biti samo finansijski.

Stoga je neophodno:

- Predvidjeti sve troškove i potrebe,
- Predvidjeti sve izvore finansiranja (članarine, fondovi, doprinosi u obliku vremena, materijala ili transporta za koje nećete morati trošiti svoja sredstva, partnerstvo sa drugim organizacijama, itd.),
- Obezbijediti sredstva i napraviti tabelarni plan budžeta.

U cilju smanjenja rizika, optimalno je pronaći više izvora finansiranja. Takođe, u budžet je dobro ubaciti stavku neplaniranih troškova.

Kao što je već navedeno, partnerski odnos sa medijima, marketinškim agencijama, štamparijama i drugim dobavljačima će vam omogućiti učinkovito prenošenje poruka i rješavanje problema uz minimiziranje troškova.

Evaluacija aktivnosti javnog zagovaranja

Važno je realno postaviti ciljeve, realno procijeniti koliki stepen promjene se može očekivati u politici, programima ili finansiranju kao rezultat napora javnog zagovaranja.

Ako su zadaci i ciljevi realno, određeno i mjerljivo postavljeni, nadgledanje i ocjena uspješnosti javnog zagovaranja će imati jasno definisane kriterije.

Ocjena uspješnosti svih zadataka i realizacije ciljeva se odvija, ne samo na kraju vremenski definisanog roka, nego kontinuirano tokom cijelog procesa javnog zagovaranja.

Nećete uvijek biti u prilici da pratite redoslijed koraka procesa prema modelu na papiru. Svejedno, sistematsko razumijevanje procesa javnog zastupanja će pomoći da dobro planirate, efikasno koristite sredstva, obezbijedite podršku i ostanete fokusirani na konačni cilj.

Takođe, izuzetno je važno pratiti sve društvene promjene relevantne za problematiku kojom se bavite i prilagoditi se. Jer, kao što je rekao Čarls Darvin „Ne opstaje najjača vrsta, niti najpametnija, nego ona koja se najbolje prilagođava promjenama“

O PRIRUČNIKU

Ovaj Priručnik je nastao u sklopu realizacije projekta pod nazivom “Jačanje položaja žena i razvoj ljudskog kapitala u opštini Mrkonjić Grad”. Kao što i sam naziv govori, cilj projekta je bio jačanje položaja žena i razvoj ljudskog kapitala u postojećim udruženjima žena u opštini Mrkonjić Grad. U njemu su objedinjeni sadržaji svih prezentacija/radionica koje su za članice udruženja žena održane tokom implementacije projekta. Pokretač projekta je udruženje Gea – Centar za istraživanja i studije iz Banje Luke. Projekat je finansiran od strane Evropske Unije i Razvojnog programa Ujedinjenih nacija (UNDP), a realizovan u saradnji sa opštinom Mrkonjić Grad i Helsinškim parlamentom građana iz Banje Luke. U okviru implementacije projekta odabrana su tri udruženja žena iz opštine Mrkonjić Grad, čije su članice i bile glavna ciljna grupa čitavog projekta.

Ispod su predstavljena tri izabrana udruženja žena:

Udruženje žena “Naša žena”, Podrašnica

O udruženju:

Udruženje „Naša žena“ iz Podrašnice je udruženje koje je osnovano 2002. godine i koje okuplja žene sa područja opštine Mrkonjić Grad njegujući pri tom kult domaćinstva i očuvanja tradicionalnih vrijednosti. Od svog osnivanja do danas, Udruženje nastoji da otrgne od zaborava mnoge lijepe i stare običaje ovoga područja, ali i da oživi tradicionalne vještine žena sa sela kao što su pletenje, tkanje, vezenje, šivenje, heklanje i slično. Udruženje broji 25 članica.

Dosadašnji projekti:

- Kreativna radionica "Zlatne ruke"
- Muzej narodnih rukotvorina "Ognjište"
- Razvoj seoskog turizma "Kuća od pruća"

Sjedište udruženja: Podrašnica bb, Mrkonjić Grad

Kontakt:

Tel.: 050/278-558

e-mail: nasa_zena_podrasnica@hotmail.com

Predsjednica: Borjana Janković

Udruženje porodica sa četvoro i više djece “Radost MG”

O udruženju:

Udruženje je osnovano 2007. godine. Dosadašnje aktivnosti udruženja su se uglavnom odnosile na pružanje humanitarne pomoći višečlanim porodicama sa teritorije Republike Srpske te na organizovanje seminara vezanih za podizanje svijesti o pravima djece, porodice i slično. Udruženje broji 57 porodica.

Dosadašnji projekti:

U okviru projekata koji su realizovani do sada, obezbijedena je humanitarna pomoć najugroženijim višečlanim porodicama kao i knjige i školski pribor za djecu iz tih porodica.

Sjedište udruženja: Kralja Petra I Karađorđevića 23, Mrkonjić Grad

Kontakt:

Tel.: 050/212-460

e-mail: radostmg@gmail.com

Predsjednica: Miljka Antić

Humanitarno udruženje žena Mrkonjić Grad

O udruženju:

Udruženje je osnovano 2009 godine. Glavne aktivnosti udruženja odnose se na pružanje humanitarne pomoći socijalno ugroženim porodicama iz opštine Mrkonjić Grad i šire. Udruženje je uspješno organizovalo niz seminara vezanih za zdravlje i prava žena te izložbe ručnih radova članica udruženja. Udruženje broji 52 članice.

Dosadašnji projekti:

- Pomoć psihijatrijskoj bolnici „Jakeš“
- Akcija prevencije bolesti dijabetesa i krvnih sudova u opštini Mrkonjić Grad
- Izložbe ručnih radova i narodne kuhinje

Sjedište udruženja: Sime Šolaje 75, Mrkonjić Grad

Kontakt:

Tel.: 050/214-130

e-mail: marija.culic@zona.ba

Predsjednica: Marta Čulić

BIBLIOGRAFIJA I IZVORI

UN Women - <http://www.unwomen.org/about-un-women/>

UNIFEM - <http://www.unifem.org/about/>

Kvinna till Kvinna - <http://www.kvinnatillkvinna.se/en>

CEDAW u Bosni i Hercegovini - <http://oneworldsee.org/js/node/19974>

Helsinški parlament građana Banja Luka - <http://www.hcabl.org/>

Direktorij ženskih grupa - <http://zensekegrupebih.fondacijacure.org>

Žena danas 13 - http://www.hcabl.org/images/stories/pdf/zd13_webnas.pdf

Partnerstvo za promjenu – praćenje primjene Zakona o ravnopravnosti polova BiH. Izvještaj o aktivnostima projekta u 2009. - <http://www.hcabl.org/images/stories/pdf/partnerstvo.pdf>

Agencija za ravnopravnost polova BiH –
<http://www.arsbih.gov.ba/bhs/gender-mainstreaming/mandat-gender-mehanizama-u-bih>

Priručnik za nevladine organizacije u BiH, UNDP, 2006.