

PRIRUČNIK

prikupljanje sredstava i pisanje
prijedloga projekata / strateško
planiranje / zagovaranje

PRIRUČNIK FINANCIRA:
Vlada RH – Ured za ljudska prava

IZDAVAČ :
Srpski demokratski forum

ZAGREB, LISTOPAD 2008.

Uvod :

Priručnik o prikupljanju sredstava i pisanju prijedloga projekata, strateškom planiranju, te zagovaranju dio je projekta «Edukacija vijeća nacionalnih manjina, manjinskih predstavnika i članova lokalne samouprave na područjima od posebne državne skrbi», koji realizira Srpski demokratski forum uz potporu Europske unije.

Cilj projekta je naučiti novim znanjima i vještinama predstavnike manjine, te na taj način ojačati kapacitete vijeća nacionalnih manjina.

Priručnik se bavi metodama i načinima prikupljanja sredstava za realizaciju ideja i održivost organizacije, pisanjem prijedloga projekata, strateškim planiranjem, te poduzimanjem strategija i akcija u cilju zagovaranja, odnosno mijenjanja procesa donošenja odluka i utjecanjem na društvene, političke i ekonomske prilike razvijajući znanja, vještine i stavove zagovarača.

Usvajanjem ovih znanja predstavnici nacionalnih manjina i vijeća nacionalnih manjina stječu preduvjete za samostalno i neovisno djelovanje i prikupljanje sredstava.

Sadržaj priručnika namijenjen je svima koji sudjeluju u procesima implementacije Ustavnog zakona o pravima nacionalnih manjina, svima koji rade u nevladinom i civilnom sektoru, te svima koji žele razvijati i promicati ideale snošljivosti, uvažavanja, tolerancije, razvoja civilnog društva i promicanja i jačanja demokratskih standarda.

SADRŽAJ

1. Prikupljanje sredstava i pisanje prijedloga projekata	5
2. Strateško planiranje	23
3. Zagovaranje	36
4. Prilog – obrasci projektnog prijedloga (aplikacije)		

PRIRUČNIK O
PRIKUPLJANJU
SREDSTAVA I
PISANJU PRIJEDLOGA
PROJEKATA

ŠTO JE PROJEKT

Prijedlog projekta je jedna od najefikasnijih metoda prikupljanja sredstava od različitih vrsta donatora. To je dokument, ne duži od petnaestak strana, napisan jasnim jezikom i potkrijepljen konkretnim činjenicama. Cilj je uvjeriti donatore da vam odobre sredstva za realizaciju ideje opisane u projektu. Krajnji ishod dobro realiziranih projekata je opći boljitak i pozitivna promjena.

ŠTO JE PRIKUPLJANJE SREDSTAVA

Prikupljanje sredstava je planski proces pomoću kojeg se osiguravaju novac i drugi materijalni i ljudski resursi za realizaciju ideja i održivost organizacija. Posao prikupljanja sredstava zahtjeva timski rad, istraživanja izvora sredstava, razvijanje i planiranje pristupa izvorima sredstava, izbor metoda rada, razvijanje potrebne dokumentacije za uspješan posao.

ZADACI PROJEKTNIH PRIJEDLOGA

□ Definiranje problema

Donatori ne daju novac bez jakih razloga. Dakle, prilikom razvijanja projektnog prijedloga dobro razmislite na koji način ćete obrazložiti problem, ali na način da :

- a) bude inspirativan i motivirajući za ulaganje donatora u rješenje
- b) ne čini se ne rješivim
- c) dokazuje da se očekuje uključivanje zajednice u rješavanje problema
- d) opisati moguće, očekivane rezultate koji su realni i dokazuju boljitak

□ Kako izgleda slika rješenja

Obzirom da je problem ispitan ranije i za njega ste već izradili određeni plan, kada se netko već odlučio baviti njime, logično je da za njega postoje i rješenja. Od predlagača projekta se očekuje da ima jasnu «sliku» tog rješenja. Tu je «sliku» potrebno opisati i obrazložiti zašto se očekuje da rješenje koje se nudi projektom bude uspješno.

□ Kako će se sve izvoditi

Projektni prijedlog je i plan kojim se obavezujemo da ćemo nešto i odraditi. To je ugovor i komunikacijsko sredstvo s potencijalnim donatorima. U tom dokumentu jasno obrazložimo i kako ćemo odraditi planirane akcije. To obrazloženje jasno pokazuje, korak po korak, na koji će se način stići do rješenja. Nakon što je projekt jednom prihvaćen i financiran, navedenog plana potrebno se držati, ukoliko nije s donatorom dogovoreno moguće odstupanje.

□ Kakav dojam ostavljate kroz projektni prijedlog

Već je gore navedeno da je projektni prijedlog sredstvo komunikacije. Njime nešto obećavate, na nešto se obavezujete i takav dokument mora biti dobro isplaniran unaprijed. Često se događa da udruge pišu projekte od prilike do prilike ili kada netko objavi natječaj za dodjelu sredstava. To nije dobar pristup. Ako živite u svojoj zajednici i osjećate njezine probleme, nastojati ćete strateški djelovati u pravcu rješavanja tih problema, pa će i projekti biti pažljivo planirani. To će dovesti do sustavnog djelovanja i nakon dužeg vremena rješavanja i uzroka problema. Donatori ne vole osjetiti panično «grebanje» za novac, a posebno ne neposredno prije planiranog početka provođenja projekta. To je krajnje neprofesionalan pristup i valja ga izbjegavati.

❑ **Kako «šarmirati» donatora**

Pripremite se dobro za kontakte s donatorima. Upoznajte problem do srži i nastojite ga prezentirati tako da i sam donator vidi problem vašim očima, da o njemu razmišlja u pravcu koji bez dvojbe ide istom logikom kao i vaša. Učinite to tako da vam donator vjeruje da ste kadri izvesti predloženi projekt i da projekt dobije znak prioriteta.

UMJETNOST I VJEŠTINA TRAŽENJA NOVCA I DRUGIH SREDSTAVA

Novac je oko nas, samo ga treba dokučiti. Ovo je vještina za koju vam je potrebno pregršt informacija. U prethodnom dijelu je opisano što je potrebno poštivati pri pisanju prijedloga projekta, ali to nije dovoljno. Prijedlog projekta mora biti upućen na pravu adresu. Financijska sredstva su ograničena, a vaš prijedlog je samo jedan u nizu. Kako biste bili konkurentni i atraktivni za donatora, razmislite o sljedećim stvarima:

- ❑ Istražite donatore i informirajte se o njihovim uvjetima za dodjelu sredstava.
- ❑ Provjerite da li su vaši ciljevi i misija u skladu s odabranim donatorom. Zahtjev podnosite onom donatoru koji financira takvu vrstu aktivnosti kakvu vi opisujete u projektu.
- ❑ Pretražujte donatore i to neka vam bude permanentna aktivnost. Pronađite ih nekoliko i obratite im se. Donatori vole sufinanciranja.
- ❑ Ne vežite se za samo jednog donatora. Taj donator može otkazati financiranje i zateći vas nespremne.
- ❑ Povežite se u partnerstvo s nekom organizacijom. Donatori cijene angažman više aktera iz zajednice. To ima ostavlja dojam sigurnosti, jer iza projekta stoji više zainteresiranih.

- ❑ Provjerite koje dijelove projektnog proračuna određeni donator financira. Neki donatori financiraju isključivo aktivnosti i ne uzimaju u obzir niti honorare, niti bilo koje druge troškove. Prednost će možda biti što relativno lako dodjeljuju sredstva, pa ćete se za ostatak snalaziti negdje drugdje.
- ❑ Obratite pažnju na visinu iznosa koju donator dozvoljava za određenu grupu troškova. Često ćete naići na pravilo koje kaže da za honorare ne odvaja više od 30 % ukupnog proračuna.
- ❑ Provjerite kolika je ukupna svota novca koju donatori dodjeljuju za jedan projektni prijedlog i pokušajte se prilagoditi tome. Ukoliko vam svota prelazi njihove limite, onda svakako proračun podijelite na nekoliko donatora i to jasno i prikažite.
- ❑ Planirajte prikupljanje sredstava, jer od obavijesti da vam je projekt odobren za financiranje, pa do izvršenja prvih uplata ponekad zna proći i do pola godine.
- ❑ Donatori žele podići svoj kredibilitet putem financiranja projekata i organizacija kojima vjeruju i koje imaju kredibilitet. Oni međusobno komuniciraju i razmjenjuju informacije. To znači da ćete biti preporučeni ukoliko profesionalno radite ili će vam se desiti suprotno, ukoliko ne održavate obećanja, zloropotrebljavate povjerenje, loše provodite aktivnosti, nemate uredne narativne i financijske izvještaje i ne predajete ih na vrijeme itd. ...
- ❑ Zapamtite da su donatori isto ljudska bića. Prikupljanje sredstava je kontakt s ljudima, a to traži dobre komunikacijske sposobnosti i održavanje obećanja. Na kraju, razvijajte prijateljski odnos s donatorima i odnosite se prema njima na taj način, jer oni su povjerovali u vas i vašu ideju onog trena kada su odlučili svoj novac uložiti u vaš projekt.

KAKVE PROJEKTE DONATORI ŽELE

Žele projekte u koje je uloženo mnogo razmišljanja i planiranja. Ostale karakteristike predloženih projekata koje donatori očekuju su:

- ❑ Projekti s dugotrajnim utjecajem sa malo sredstava,
- ❑ Održivi projekti
- ❑ Projekti koji će proizvesti i druge uspješne projekte, ideje, studije, primjere partnerstva...

- ❑ Projekti koji se provode na širem geografskom području, jer vežu više partnera, pomažu više korisnika i šire njihov ugled na većem području
- ❑ Projekte koji su kreativni i inovativni
- ❑ Projekti koji pokrivaju više korisnika s istom količinom novca

GDJE PRONAĆI DONATORE I INFORMACIJE O NJIMA

Poznati donatori od prije

Dobro je krenuti s onim donatorima koje znate od ranije. Od njih se može zatražiti niz informacija koje će pomoći pri daljnjem istraživanju. Oni mogu dati informaciju o mogućnosti financiranja i kod drugih, po misiji sličnih, donatora. Na njihovim web stranicama nalaze se linkovi koji vas vode do potrebnih informacija.

Javni događaji

Korištenje različitih manifestacija, od dobrotvornih, humanitarnih, pa do različitih festivala izložbi, aukcija, koncerata, igara i drugih, direktno uključujete članove zajednice u proces. Obično su sredstva koja se sakupe već unaprijed namijenjena za neku priliku, ovisi što je zajednici hitno potrebno. To mogu biti obnove, uređenja, humanitarna namjena, i slično.

Vlastita proizvodnja

Neke organizacije imaju već uhodane projekte koji generiraju prihode od kojih se organizacija djelomično uzdržava. To mogu biti različiti tipovi usluga, proizvodnja hrane, umjetnina, različitih rukotvorina, podučavanja, pravni poslovi i slično.

Pretraživanje Interneta

Donatori sve više objavljuju informacije o svojim djelatnostima i mogućnostima za dobivanje potpore putem Interneta. Ukoliko u tražilicu unesete riječi poput: Foundation, Philanthropy, Funding, Fund-Raising, Non-Profit, Grants, Finacial Aid, dobit ćete niz informacija pogodnih za pretraživanje. Sve podatke pažljivo pohranjete u svoju bazu podataka. Na taj način ćete vremenom imati pravo malo bogatstvo i posao će vam biti olakšan.

Ministarstva

Obratite li se bilo kojem od nadležnih ministarstava dobit ćete informacije koje će vas dovesti do potrebnih sredstava. Obično ministarstva i financiraju neke projekte, tako da se možete i direktno njima obraćati za sredstva.

Poduzetnici, kompanije, korporacije

Sve je veći trend da velike korporacije odvajaju sredstva za razvoj zajednica u kojima postoje i rade. Želja za izgradnjom što boljeg imagea društveno odgovornog poduzeća njima osigurava bolju prodaju i u javnosti ostavlja pozitivan odjek. Međutim, postoje i korporacije koje žele «oprati» svoje loše djelovanje, bilo u prošlosti ili sadašnjosti, pa ćete često vidjeti kako neke naftno-prerađivačke kompanije podupiru projekte koji unapređuju ekologiju.

Ovakva podrška zauzvrat traži reklamu. Kompanije će u većini slučajeva radije dati robu nego novac. Oni će vam uvijek radije pomoći u proizvodu, pa se sukladno tome obraćate i istražujete. Kontaktirate ih preko njihovih odjela za odnose s javnošću.

Korporacije će uvijek željeti znati odgovore na nekoliko pitanja:

- Tko ste i što želite da podupiru?
- Kakva je njihova korist od toga?
- Koje su relacije između vašeg projekta i njihovih potreba?
- Kakav publicitet će dobiti?
- Kako mogu biti sigurne da će se novac
- Da li mogu osigurati proizvode umjesto novca?

Strane vlade

Gotovo svako veleposlanstvo ima programe za razvoj civilnog društva i predviđene fondove za financiranje projekata. Kod nekih se točno zna razdoblje u godini do kada primaju prijedloge projekata, dok kod drugih to možete obavljati tijekom čitave godine. Oni obično daju manje i brze potpore, a neke financiraju i veće poduhvate kao što su obnove, izgradnja, opremanja i slično. Kod njih se možete informirati i o drugim donatorima, jer posjeduju dobre baze podataka o njima.

Jedinice lokalne uprave i samouprave

Svaka županija, grad ili općina kroz odjele za društvene djelatnosti ima pripremljena godišnja sredstva za financiranje projekata različitih lokalnih udruga. Nemaju svi razvijen sustav transparentnog dodjeljivanja sredstava iz proračuna, što bi bilo dobro da imaju, ali to može biti jedna od zadaća lokalnih organizacija da vrše pritisak na njih ne bi li razvili potrebnu dokumentaciju i proces.

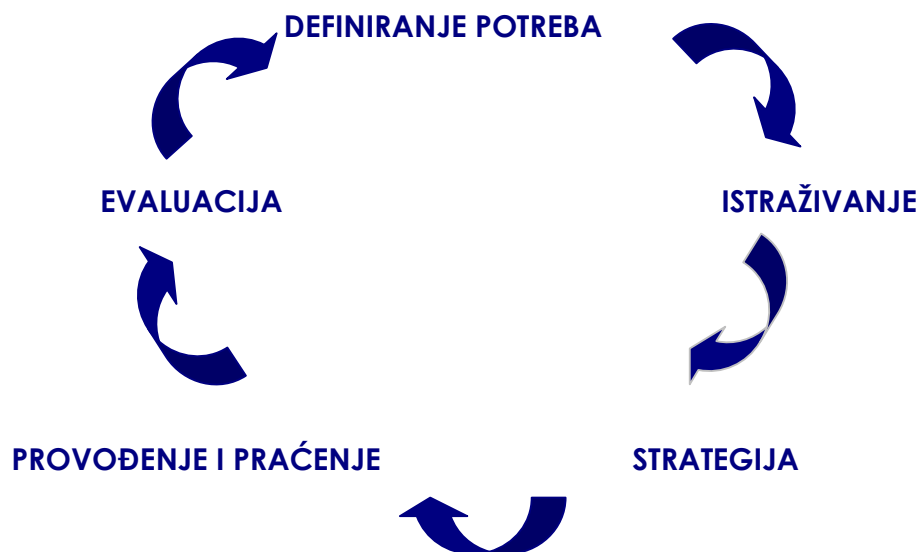
JLUS su daleko bliže svojim lokalnim udrugama, nego strani donatori. Prednost je dijeljenje istog prostora i poznavanje prilika u istoj zajednici. Prednost je i u tome što JLUS mogu pokrivati i neke troškove koje vam ne mogu, ili po svojoj strategiji djelovanja, drugi donatori neće. JLUS imaju i ad-hoc sredstva, namijenjena za hitne

situacije, jednokratna događanja ili pokrivanje nenadanih troškova. Aplicira im se na isti način kako i drugim donatorima.

METODE PRIKUPLJANJA SREDSTAVA

<input type="checkbox"/> Projektni prijedlog	Mogućnost prikupljanja veće svote novca iz više izvora
<input type="checkbox"/> Specijalni događaji i manifestacije	Mogućnost susreta, novih poznanstava, prezentacija
<input type="checkbox"/> «Od vrata do vrata»	Osobe moraju biti trenirane, imati akreditaciju, akciju objaviti u medijima, akcija ima jedan cilj
<input type="checkbox"/> oglašavanje	Prikupljanje novca u humanitarne svrhe, objava slučaja za potporu i žiro-računa za uplatu
<input type="checkbox"/> sponzorstva	Česta su, a za uzvrat traže dobru reklamu
<input type="checkbox"/> članarine	Članstvo organizacije upućuje obaveznu ili prema mogućnosti, svrha je određena statutom ili nekim drugim aktom
<input type="checkbox"/> upiti direktnom poštom	Još nije uvriježeno kod nas, koriste ga eventualno neke vjerske organizacije. U pismu se šalje upit s uplatnicom na ponuđene svote novca.
<input type="checkbox"/> usluge organizacije	Organizacije mogu naplaćivati svoje usluge (savjeti, obuke, tehnička pomoć, umjetničke usluge, organizatorske usluge....)
<input type="checkbox"/> ulične akcije	Promotivni materijal (šalice, majice, šiltovi, kape, CD, kišobrani.....) na štandovima
<input type="checkbox"/> dobrovoljni prilozima građana	Na javnim mjestima se mogu postaviti kutije za prikupljanje «sitniša». Na kutiji naznačiti svrhu i logo
<input type="checkbox"/> proizvodi organizacija	Prodaja proizvoda (eko-proizvodi, rukotvorine, predmeti specifične namjene, umjetnički predmeti, originalni i šaljivi predmeti...)
<input type="checkbox"/> telefonski brojevi za posebne namjene	Brojevi se koriste kada su u pitanju hitni slučajevi, veće akcije, usluga davanja informacija putem telefona...
<input type="checkbox"/> aukcijske prodaje	Mogu se prodavati antikviteti, unikati, umjetnička djela, predmeti poznatih osoba, a namjena sredstava može biti različita. Ljudi obično vole davati za konkretnu i jasnu svrhu.
<input type="checkbox"/> Osobni kontakt	Osobna poznanstva i kontakti su osnova dobro obučenog stručnjaka za prikupljanje sredstava. Etičnost, poštovanje donatora i gajenje prijateljskih odnosa mogu dati neočekivane rezultate.
<input type="checkbox"/> Second hand shop	Trgovinice u kojima se prodaje nošena roba, koju građani mogu donirati, ili uz malu nadoknadu dati na prodaju. Potrebno se zahvaliti i držati informirane donatore robe o visini njihova uloga i prikupljenih sredstava u nekom vremenskom periodu

CIKLUS PRIKUPLJANJA SREDSTAVA ZA RAD UDRUGE



1. DEFINIRANJE POTREBA

- Zašto nam trebaju sredstva?
- Što je to potrebno vašoj zajednici?
- Kako vaša organizacija stoji s resursima za ispunjavanje te potrebe?
- Koliko je nam novca, otprilike, potrebno?

2. ISTRAŽIVANJE

- Istražite lokalne mogućnosti
- Istražite izvore informacija o donatorima
- adresa i naziv potencijalnog donatora
- Interesirajte se da li financiraju projekte i programe kao što su vaši
 - tko će razmatrati vaš projekt**
 - ako je to jedna osoba, kako joj je ime i koju funkciju obavlja**
 - da li su zainteresirani za područje na kojem vi djelujete**
 - kakvu vrstu projekata financiraju
 - financiraju li sve troškove
 - koliko su novca spremni davati
 - koji su im izvori sredstava
 - kakva im je prošlost
 - koliko se čeka na odobrenje
 - da li imaju vremenska ograničenja za slanje projekata ili aplikacije primaju tijekom cijele godine**
 - koliko često razmatraju projekte**
- da li možemo dobiti novčanu pomoć ili donaciju opreme ili nešto treće?
- koliki je maksimalni iznos sredstava koji možemo dobiti od određenog donatora?

- ❑ kada su rokovi za podnošenje prijedloga projekta?
- ❑ koje procedure (uspostavljanje kontakta, podnošenje prijedloga, način doznačivanja sredstava, način izvještavanja) zahtjeva donator?
- ❑ kako treba izgledati zahtjev za financiranje?
- ❑ što sve trebamo priložiti...

3. STRATEGIJA PRIKUPLJANJA SREDSTAVA

- ❑ Odrediti ciljeve i namjenu prikupljanja sredstava
- ❑ Odrediti metodu
- ❑ Izraditi plan prikupljanja
- ❑ Odrediti rokove

4. PROVOĐENJE I PRAĆENJE

- ❑ napraviti bazu podataka o donatorima i pratiti
- ❑ primjenjujemo metode sukladno potrebama i izvorima sredstava
- ❑ pratimo uspješnost upotrebe metoda i trenutnog statusa projekata

5. VREDNOVANJE / EVALUACIJA

- ❑ Analiza uspješnosti pojedinih metoda
- ❑ Izrada preporuka za daljnji rad

I NA KRAJU...

Ovdje su još neke «sitnice», ali vrlo bitne!

- ❑ Tražite sredstva, ako nećete vi, netko drugi će sigurno!
- ❑ Budite profesionalni i izgledajte tako.
- ❑ Pokažite da ste od riječi i od povjerenja.
- ❑ Budite iskreni i idite srcem.
- ❑ Vjerujte u sebe i ideju koju prezentirate.
- ❑ tražite pomoć, ako ne možete sami.
- ❑ Motivirajte donatore svojim nastupom. Projekt je samo dokument na papiru, a vi i donator ste živa bića.
- ❑ Uspješni u ovom poslu ćete biti ako niste «debelokožac», imate dobar dar slušanja, brzo razmišljate, niste brzi na jeziku i ne sramite se tražiti za ono u što vjerujete.

STANDARDNA STRUKTURA PROJEKTA

PISMO NAMJERE

Pismo od 1 strane koje se šalje donatorskoj organizaciji radi uspostavljanja prvog kontakta.

U njemu iskazujemo namjeru obraćanja projektom, te prikazujemo vezu između donatorove misije i našeg projekta. U pismu obrazložimo svrhu projekta, ciljeve, količinu novca, druge izvore sredstava (ako postoje), svoj doprinos (in kind/u naturi) i kvalifikacije za obavljanje posla.

NASLOVNA STRANA

Mora biti lijepo i uredno urađena. Na njoj bi trebali biti vidljivi:

- podaci o organizaciji (telefon, fax, e-mail, web, adresa i kontakt osoba),
- naslov projekta (jednostavan, jasan i iz njega se vidi čime se projekt bavi)
- glavni cilj projekta
- na kom području djeluje (geografskom)
- visina proračuna
- vremensko trajanje
- odgovorna osoba

SAŽETAK

Vrlo kratko opisati projekt, služeći se sljedećim odredbama:

- područje djelovanja (ljudska prava, žene, djeca i mladi, demokratizacija, zdravstvo...)
- područje pokriveno projektom (teritorijalno)
- korisnici (broj i osnovne karakteristike)
- ciljevi
- metode rada

Sažetak se piše na kraju, kada već imate sve potrebne podatke. Donator ga čita prvog i često ne ide dalje od toga. Stoga je jako bitno napisati sažetak jasno i kratko.

UVOD

U uvodu o svojoj organizaciji možete navesti sljedeće:

- dosadašnja iskustva s donatorima i neke rezultate
- misiju, viziju i aktivnosti organizacije,
- informaciju o osnivanju i kratku povijest organizacije,
- najvažnije ostvarene rezultate,
- dosadašnju podršku dobivenu od drugih institucija i pojedinaca.

OPIS PROBLEMA

Opis problema mora sadržati jasnu definiciju problema. U ovom dijelu projekta govorimo o kvalitativnim i kvantitativnim pokazateljima, koji ukazuju na postojanje društvenog problema, koji se može brzo da riješiti ili ublažiti. Iznosimo činjenice koje potkrepljuju težinu problema i pri tome vodimo računa da su podaci konkretni, a ne uopćeni, da pogađaju suštinu problema, a ne pretpostavku što bi korisnici trebali, željeli ili htjeli.

Ukoliko znate da je netko sličan ili isti problem riješio na način koji vi nudite, opišite to u ovom dijelu. Nemojte biti previše tragični i nepotrebno uveličavati problem. Nitko se ne želi baviti nečim što je nepopravljivo ili nema bar malih rezultata. Prikažite problem u njegovoj realnoj veličini, ali pokažite da vjerujete u

rješenje koje nudite, jer za to imate dobre i uvjerljive (realne) argumente.

Informacije kojima se služite moraju biti provjerene i naveden njihov izvor.

Opis problema trebao bi da govori o rezultatima vašeg istraživanja provedenog prije nego ste krenuli pisati projekt. Ovdje govorite o:

- uzrocima problema,
- posljedicama koje trenutno pogađaju korisnike,
- što će se dogoditi ukoliko se problem bude zapostavljao
- na koga se sve te posljedice odnose

Nadalje, u ovom dijelu dajete opis situacije u socijalnom, političkom i kulturološkom kontekstu, kao i stav nadležnih institucija, Vlade (lokalne i nacionalne) prema problemu. Navodite dodirne točke strategija razvoja na lokalnom ili nacionalnom nivou. Trudite se biti realni u doziranju veličine problema, te mogućnosti njegovog rješenja, ali vodite brigu da ovaj dio projektnog prijedloga nije mjesto gdje vi nudite i opisujete rješenje. Ukoliko kažemo da (IZMIŠLJENI PODATAK ZA PRIMJER) «u našoj zemlji 65 % djece nižeg osnovnoškolskog uzrasta ima karijes. Ukoliko se ne liječi i ne sprečava, uzrokuje druge bolesti, kao npr. upale zglobova, bubrežne smetnje...»), onda taj podatak puno više govori nego kad kažemo da mala djeca trebaju razbijati strah od zubara i obuku kako se održavaju zubi.

Možemo reći da u ovom dijelu iznosite «tamnu» stranu medalje, a rješenje i sliku društva kada se problem bude rješavao, iznosite u ciljevima i aktivnostima.

DUGOROČNI I KRATKOROČNI CILJEVI

Ciljevi govore o pozitivnoj promjeni koja će se dogoditi kada se na problemu bude radilo. To je iskaz smjera promjene. Često se griješi kada se umjesto o ciljevima piše o aktivnostima koje će se odrađivati. Osnovnu razliku čini formulacija koja uvijek započinje glagolom izraženim u infinitivu i on pokazuje smjer promjene. To su obično glagoli kao npr.: povećati, ublažiti, poboljšati, ojačati, potaknuti, smanjiti itd.

«Organizirati i provesti edukaciju» nije cilj, to je aktivnost ili metoda pomoću koje ćemo postići određeni cilj (u ovom slučaju povisiti nivo znanja o nečemu). Ove razlike su bitne, jer donatoru pokazuju da razumijete ono što radite, s kojim ciljem to radite i zašto to radite. To dokazuje da niste sami sebi svrha i da shvaćate procese u koje ćete se upuštati.

Ciljevi su dugoročni i kratkoročni. Dugoročni ciljevi ukazuju na procese koji će se rješavati godinama, dakle tijekom dužeg vremenskog perioda, a ne samo jednim vašim projektom. Vaš projekt u ovom slučaju samo djelomično doprinosi boljitku situacije. Kroz dugoročne ciljeve govorimo o željenoj situaciji u budućnosti, kao npr.: Poboljšati kvalitetu življenja u zajednici XY.

Kratkoročni ciljevi ukazuju u kom pravcu ćemo djelovati kako bismo ostvarili dugoročni cilj. Oni su obično ostvarivi u tijeku projekta, pa se zato formuliraju tako da preciziraju količinu promjene koja će se dogoditi u određenom vremenskom periodu. Akronim SMART (sastavljen od 5 engleskih riječi) najprihvatljiviji je način izražavanja tih promjena:

ENGLISKI	HRVATSKI	OBRAZLOŽENJE
SPECIFIC	SPECIFIČNI	SMJER PROMJENE
MEASURABLE	MJERLJIVI	STUPANJ PROMJENE IZRAŽEN KVANTITATIVNO
ACHIEVIBLE	PROVEDIVI	OSTVARIT ĆE SE PO ZAVRŠETKU PROJEKTA
RELISTIC	REALNI	STVARNO IZVODIVI
TIME BOUNDED	VREMENSKI ODREĐENI ILI OGRANIČENI	U ODREĐENOM VREMENSKOM PERIODU

Pravilno postavljenim ciljevima, slijedeći SMART, omogućit ćemo lakše mjerenje uspješnosti projekta kroz monitoring i evaluaciju. Jasnim postavljanjem indikatora koji označavaju mjerljivost (postotak ili iznos povećanja, smanjenja, poboljšanja...), vremenski period, izvodljivost, postavljamo indikatore uz pomoć kojih možemo mjeriti željeni utjecaj našeg projekta na boljitak za korisnike i zajednicu. Npr.: Povećati opskrbu električnom energijom u selima X, Y, Z za 50 % u periodu od 12 mjeseci.

Postoje neki utjecaji koje jednostavno nije moguće mjeriti na ovakav način. Obično se to odnosi na projekte koji se bave utjecajem na svijest, vrijednosti, stavove, vjerovanja, osjećaje. To su ciljevi za koje se očekuje da će pokazati promjenu provođenjem određenih aktivnosti kroz određeni vremenski period upotrebom neke specifične metode (metoda se ne iskazuje kroz cilj). Npr.: Poboljšati povjerenje između građana i djelatnika lokalne samouprave u periodu od godinu dana.

KORISNICI

Korisnici projekta su svi oni na koje se direktno ili indirektno odnose promijene proizvedene vašim projektom. Direktni korisnici ostvaruju direktnu korist i pogođeni su problemom. Indirektna skupina korisnika ima također korist od projekta, ali nisu direktno pogođeni problemom. Oni su najčešće povezani s direktnim korisnicima i sudjeluju u aktivnostima. Ako su u našem primjeru direktni korisnici mještani sela X, Y, Z, onda su mogući indirektni korisnici njihovi rođaci, koji ne žive s njima, ali ih se tiče rješenje ovog problema. Indirektni korisnik je i HEP, HT, razne trgovine, proizvođači i slični.

U ovom dijelu opišite i neke karakteristike korisnika, kao npr.: dob, socijalni status, broj, spol, etnička pripadnost, sposobnosti, vještine, obrazovni status, geografska rasprostranjenost, iskustva, specijalna znanja i vještine itd. .

AKTIVNOSTI/METODE

U ovom dijelu projektnog prijedloga konkretiziramo na koji način mislimo doći do ostvarenja ciljeva i pretvoriti ih u željne rezultate. Pri tome je potrebno razmišljati o logici između izbora aktivnosti i zacrtanih ciljeva. U aktivnostima navodimo i tko će biti odgovoran ili tko će provoditi aktivnosti, vremenski određujemo kada će se pojedina aktivnost događati i koji resursi su nam potrebni. Aktivnostima opravdavamo proračun.

Kako bi pravilno razlikovali aktivnosti od ciljeva, za njih ćemo koristiti glagole i imenice kako bismo opisali zadatke koje ćemo obavljati. Dakle, organizirati mjesni sastanak je jedna u nizu aktivnosti koja će dovesti do ostvarenja navedenog primjera kratkoročnog cilja u prethodnom odjeljku.

Aktivnosti moraju slijediti određeni kronološki slijed, kao kad se gradi kuća i počinje se od temelja, završava krovom. Čitanjem tog slijeda trebali biste dobiti točnu i jasnu sliku o tome kako će vaš projekt teći.

Ovaj dio prijedloga projekta bi trebao biti detaljno opisan u narativnom obliku. Neophodno je da kod čitatelja ostavite dojam organiziranih, sposobnih pojedinaca za provedbu, a aktivnosti moraju biti realno odabrane, količinski i vremenski ostvarive. To ćete potkrijepiti dobrim opisom stručnjaka ili drugih ljudi koji će biti angažirani i provoditi projekt. Dajte opise zaduženja, poslova i broj angažiranih.

Nakon što ste naveli detaljne opise aktivnosti, možete se poslužiti gantogramom ili Ganttovom tabelom, u kojoj ćete kronološki navesti aktivnosti koje su vodile ka ciljevima, staviti ih u vremenske okvire i navesti odgovornu osobu.

1. Cilj:	Povećati opskrbu električnom energijom u selima X, Y, Z za 50 % u periodu od 12 mjeseci.													
aktivnosti	Sije.	Velj.	Ožuj.	Tra.	Svib.	Lip.	Srp.	Kol.	Ruj.	List.	Stu.	Pro.	Odg. osoba	
1.1. . intervju s mještanima													APM	
1.2. obilazak lokacija													APM, PM, ST	
1.3. XXX													ST	
1.4. XXX													APM,ST	

PM – projekt menadžer APM – asistent projekt menadžera ST – stručni tim

EVALUACIJA

Mjerenje uspješnosti projekta jednako je važno kao i postizanje uspjeha. Podaci prikupljeni procjenom uspjeha ponajprije se koriste za unapređenje projekta, promjene u metodama (usmjereno na vođenje projekta, kvaliteta rada voditelja projekta), preispitivanje ciljeva (usmjereno na korisnike i postizanje ciljeva) i procjene s početka projekta . Pomoću evaluacije možemo dobiti sliku o tome da li su utrošena sredstva opravdala postignuća. Odluka o nastavku ili prekidanju projekta donosi se na osnovu nalaza evaluacije.

Podatke koje prikupljamo dijele se na «čvrste» i «meke». Čvrsti podaci govore o poboljšanju i oni su skup relevantnih činjenica. Oni su mjerilo uspješnosti i lako ih je kvantitativno izraziti, jer se oslanjaju na različite brojčane indikatore. Meke podatke je teže prikupljati, jer se obično zasnivaju na promjenama stavova i ponašanja. Subjektivni su i govore o kvalitativnim promjenama. Ovim podacima procjenjujemo provedbu projekta , rezultate i utjecaje.

Evaluacije mogu biti vanjske i unutarnje. Ukoliko je projektom planirana vanjska evaluacija, svakako je treba uvrstiti u proračun. Ova evaluacija daje objektivnije rezultate, jer ju radi osoba koja nema veze s vašim projektom i organizacijom. Postoji i unutarnja evaluacija, koju obično radi netko iz organizacije tko za to posjeduje potrebna znanja i vještine.

Metode evaluacije su sljedeće:

metoda	svrha	prednost	nedostatak
Upitnici, ankete	Veći broj informacija u kratkom vremenu	Anonimnost, jeftinoća, lako se uspoređuju i analiziraju, obuhvaćaju puno ljudi i podataka,	Nepreciznost i površnost, ne daju cjelokupnu sliku
intervjui	Razumijevanje percepcija,	Široke informacije, osobni pristup,	Dugotrajnost, moguć utjecaj na

	dojmova i iskustava	prilagodljivost	odgovore, skupa metoda, teško se obrađuje
promatranje	Prikupljanje preciznih informacija o provedbi projekta	Direktna informacija, vidljiva su i ponašanja, prilagođava se zbivanjima	Može utjecati na ponašanje sudionika, može utjecati na objektivnost interpretacije
Pregled projektne dokumentacije	Prikupljanje informacija u tijeku projekta iz izvještaja, ugovora, zapisnika, planova itd.	Sveobuhvatna informacija o prošlim događajima, pisani trag izvora informacija, izbjegavaju se predrasude	Vremenski zahtjevna, nefleksibilna, ograničeni podaci
Fokus grupe	Istraživanje kroz grupne diskusije o stavovima, percepcijama, mišljenjima	Brz način do grupnih impresija, duboke i ključne informacije	Teško analizirati sve komentare, potreban facilitator, ovisi o broju ljudi i da li će se pojaviti

ODRŽIVOST

Obzirom da se jednim projektom ne završavaju potrebe identificirane u zajednici, logično je da će se nastaviti i potreba da se dugoročno radi na postizanju što boljih rezultata i poboljšanja. Donatore upravo taj dio cijele priče najviše zanima. Kakve su mogućnosti nastavka projekta? Kako ćete osmisliti buduće aktivnosti? Da li će projekt ići izmijenjen ili identičan? Koliko dugo će trajati rad na problemu? Kako će se za daljnji rad namaći sredstva? Da li ste kadri pokrenuti samofinanciranje? Kako će zajednica prihvatiti projekt i postoji li mogućnost da i ona sudjeluje u nekim troškovima? Imamo li mi kapaciteta i potrebnih resursa pomoću kojih ćemo osigurati održivost projekta.

Razmislite na koji način se vaš projekt i proizvedeni efekti od njegove provedbe nastavljaju. Možda neće biti potrebe da se projekt nastavi u cijelosti, već ćete nastaviti samo s nekim njegovim dijelovima, a možda predviđate da bi projekt mogao toliko napredovati da bi u budućnosti prerastao u program.

Svaki donator željeti će saznati kakvi su vam planovi za budućnost. Ukoliko ih nemate, ostavljate utisak nesigurne organizacije, koja oportunistički prilazi poslu. Razmislite tko bi sve mogao biti zainteresiran da u budućnosti financira vaš projekt. Da li su to neke druge fondacije, da li su to neka državna tijela, lokalna samouprava, strana veleposlanstva itd. .

Ako tražite sredstva za nastavak projekta, osim financijske održivosti, važno je donatoru prikazati do koje mjere je projekt važan korisnicima i kakav je njihov odnos

prema projektnim aktivnostima. Ukoliko nemate izgrađen taj odnos s njima, nastojite to popraviti i dati im šansu da projekt doživljavaju kao sastavni dio svoje zajednice, da se identificiraju s njim.

PRORAČUN

Ovo je dio projekta koji brojčano izražava ono što ste u projektu napisali. Proračun mora realno prikazivati troškove koje će projekt proizvesti tijekom provedbe. Često puta su dobri projekti «padali» radi loše urađenog proračuna. Bez obzira što donator možda nema pojma o stvarnim troškovima i cijenama kod nas, upravo ovdje je potrebno pokazati racionalnost i ne prelaziti više od 10 % prave vrijednosti projekta. Ukoliko premašite tu cifru, ugovorom ste obavezni vratiti višak sredstava, a dojam koji donator dobiva je da ne znate planirati. Na osnovu tih nepotrošenih sredstava može se desiti da vam u idućoj godini nastavka projekta ne odobri realno potrebnu sumu novaca.

Proračun je sastavljen od četiri grupe troškova:

<input type="checkbox"/> Troškovi osoblja	<ul style="list-style-type: none"> • Svi koji rade na projektu (koordinator, voditelj, asistent...) • Uskladiti postotak vremena rada i cijenu rada • Uvrstiti doprinose i poreze
<input type="checkbox"/> Direktni troškovi	<ul style="list-style-type: none"> • Osobe koje sudjeluju u realizaciji projekta (voditelji radionica, savjetnici, treneri i drugi poslovi po ugovoru...) • Publikacije • Putovanja • Svi troškovi koji se direktno ostvaruju radom na projektu • Ponekad i neki indirektni troškovi mogu biti direktni (telefon/fax, računalo, poštanski troškovi...)
<input type="checkbox"/> Indirektni troškovi	<ul style="list-style-type: none"> • Režijski troškovi • Najam • bankovni transferi • administrativni troškovi (revizija, knjigovodstvo, održavanje..) • oprema
<input type="checkbox"/> Ostali troškovi	<ul style="list-style-type: none"> • Odlazak osoblja na seminare, treninge, konferencije • Evaluacije • Strateška planiranja

	<ul style="list-style-type: none"> Svi oni troškovi za koje se sredstva namići i iz drugih projekata, a osiguravaju održivost organizacije direktno ili posredno
--	---

Proračun obično sadržava ukupni proračun, koji nam daje informacije o grupama troškova i njihovim iznosima i proračun po stavkama, koji daje detaljan popis potreba, financija i izvora financija. Donatorima je dobro prikazati odakle namjeravate ili već osiguravate sredstva. To je bitno radi transparentnosti i otvorenog odnosa izgradnje dobrih odnosa i veza s njima. Neki donatori ne ulažu u projekt ukoliko još netko ne sufinancira. Udruga treba u proračunu prikazati i vlastiti doprinos. Ako je to rad volontera, izrazite ga u satima i izračunajte koliko novaca i vi ulažete na taj način.

STAVKE	Jedinica mjere	količina	Jedinična cijena u Kn	Ukupan proračun u Kn	Vlastita sredstva	Donator 1	Donator 2
1. troškovi osoblja							
1.1. voditeljica	Osoba/mjesečno	1/12	5.000	60.000		22.000	38.000
1.2.							
1.3.							
2. direktni troškovi							
2.1. organizacija radionice	mjesečno	2	2.000	4.000	1.000	1.000	2.000
2.2. najam prostora za radionice	mjesečno	2	1.000	2.000			2.000
2.3.							
2.4.							
3. indirektni troškovi							
3.1. najam ureda	mjesečno	12	1.000	12.000	4.000	4.000	2.000
3.2.							
3.3.							

PRILOG UZ PRIJEDLOG PROJEKTA

U prilogu se nalaze informacije koje služe kao podrška projektu. To mogu biti sljedeće informacije:

- Profesionalna biografija svih koji rade na projektu
- Spisak članova upravnog odbora
- Rješenje o registraciji

- Popis donatora kojima je upućen prijedlog i okvirno vrijeme očekivanog odgovora
- Pisani materijal o organizaciji (projektu)
- Isječci iz novina
- Sporazumi o suradnji
- Preporuke
- Financijski izvještaj i izvještaj revizije
- Fotografije
- Izjave korisnika

I na kraju, napravite još jednu, konačnu provjeru prije slanja. Možda će vam neka od ovih pitanja pomoći u tome:

- Da li je problem jasno definiran
- Da li se jasno vidi tko je za što odgovoran?
- Da li ponuđeno rješenje izgleda ostvarivo i da li je u vezi s problemom?
- Da li je proračun točan?
- Da li je vrijeme pravilno raspoređeno?
- Jeste li ostavili sve svoje podatke?

Korištena literatura:

Istvan Kostolanyi: Project Proposal Writing, Johns Hopkins University, Baltimor USA,
 Besim Nebiu: Priručnik za pripremu prijedloga projekta, REC SEE, 2002.
 Trevor Young: How to be a Better Project Manager, The Industrial Society, London UK
 INTERNET: Free Management Library
 Program obuke predavača, AED Zagreb, Civil Society Development Fondtion-Poland 1999
 The Management Center: Planning & Managing Successful Fundraising, 1997, 5th Fundraising Conference, Sofia

PRIRUČNIK IZ STRATEŠKOG PLANIRANJA

O STRATEŠKOM PLANIRANJU

Što je strateško planiranje? Zašto planirati, kad ionako ništa ne ide po lanu?
Isplati li se planirati kada su vremena promjenjiva i nestabilna?
Mnoge udruge i organizacije muče se tražeći odgovore na ova pitanja i razmišljajući
o uvjetima pod kojima bi se plan trebao ostvarivati.

Strateški plan je alat, i kao svaki drugi alat pomaže pri obavljanju nekog posla. U ovom slučaju to je upravljački alat pomoću kojeg obavljamo lakše i bolje poslove u organizaciji.

On nam pomaže izabrati kako najbolje odgovoriti na uvjete koje nam dinamične promjene nose.

Strateški plan pomaže izabrati specifične prioritete kojima ćemo se baviti, a odluka o njima mora biti donesena na nekoliko nivoa. To znači da u proces planiranja moraju biti uključeni svi, bilo direktnim sudjelovanjem, bilo informiranjem o napredovanju planiranja i davanjem eventualnih opaski i prijedloga.

Planiranjem gradimo pripadnost organizaciji i obavezujemo se na provedbu i prilagođavanje plana danim uvjetima.

Razlozi za planiranje:

- ❑ jasno razumijevanje svrhe postojanja organizacije, posla koji obavlja, vrijednosti i vjerovanja koji vladaju unutar njenih članova.
- ❑ Pomoć pri praćenju i usmjeravanju aktivnosti, postignuća i mjerenja rezultata rada.
- ❑ Pružanje informacija o organizaciji, koje odražavaju njezinu originalnost i predstavljaju u javnosti.
- ❑ Planiranje kreira razumijevanje o postojanju organizacije i razlozima donošenja odluka.
- ❑ Jača timski rad i stimulira strateško razmišljanje o tome što stvarno je, a što nije važno za organizaciju.

Uvjeti za uspjeh:

- ❑ Suglasnost i podrška najvišeg vodstva, upravnog odbora, izvršnog direktora, predsjednika kroz čitavi proces.
- ❑ Jasno određene uloge svih sudionika u procesu, od davanja mišljenja do konačne odluke.
- ❑ Postojanje volje za aktivnim sudjelovanjem i uključivanjem, kao i održavanje šire podrške i ohrabivanje na davanje mišljenja. Na taj način se dobiva osjećaj vlasništva nad onim što proces planiranja proizvede.
- ❑ Dovoljno popratnih materijalnih dobara, kao što su novac za troškove, prostor za planiranje, tehnička pomagala, vrijeme i sl.

- ❑ Volja da se ide u promjene, da se stvari vide novim očima, da se pokreću teška pitanja, suočava s različitostima i donose odluke važne za one zbog kojih postoje.
- ❑ Dobro radno okruženje i odnosi bez ozbiljnijih konflikata.

PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA

- ❑ Priprema
- ❑ Zajednička vizija
- ❑ Utvrđivanje zajedničkih vrijednosti
- ❑ Misija
- ❑ Analiza situacije, dionika, korisnika
- ❑ Definiranje ciljeva/kritičnih pitanja
- ❑ Pisanje strateškog plana
- ❑ Provedba

PRIPREMNA FAZA - ODLUČILI STE ZAPOČETI ILI JOŠ NE?

Što se bolje organizirate, rad će biti lakši i produktivniji. Loša organiziranost može demotivirati, a tada nastaju frustracije i posao ima loš rezultat. U pripremnoj fazi nastojite dobiti pristanak svih koji su bitni za planiranje i biti spremni svoje vrijeme odvojiti za taj posao. Tim za planiranje bi trebao proanalizirati prijašnje pokušaje planiranja, ako ih je bilo, te kakove su rezultate ti procesi proizveli. Procjena i analiza zapreka dobro će doći u ovom dijelu, jer na osnovu njih isplanirat ćete bolji proces svakog novog pokušaja strateškog planiranja.

Ukoliko se uvjeti za planiranje nisu ispunili, bolje je planiranje odgoditi za neka druga vremena, kada će to biti moguće za sve koji su za to potrebni.

VIZIJA

Vizija je slika daleke budućnosti, koja govori o tome kako će izgledati uspjeh. To je prva stepenica strateškog planiranja. Ukoliko je vizija nejasna ili ne postoji, teško da će organizacija znati u kom pravcu ide i kako izgleda uspjeh. Ona inspirira i motivira ljude da zajedno rade na svojim idejama. Mnogi svjetski vođe i vizionari izgovarali su riječi koje su opisivale neku budućnost, za koju se tog momenta činilo da je nedostižna.

Najjači suvremeni vizionar Martin Luther King, Jr. , duboko je vjerovao u san o kojem je govorio u svom poznatom govoru u Washingtonu D. C. 1963., ispred Lincolnovog spomenika, pred gotovo 200.000 ljudi sudionika Pokreta građanskih prava. Ta vjera u budućnost jednakih šansi za sve ljude bila je dobro iskomunicirana s

javnosti i inspirirala mnoge na pronadu sebe u toj viziji. Uspjesi tog vizionarenja nisu završili, ali neki su itekako vidljivi.

Vizija opisuje novu realnost. Vizija opisuje budućnost za koju ćete se zalagati i nastojati ostvariti.

Kod definiranja vizije ne opisujemo radnje koje poduzimamo, nego dajemo opis slike rezultata proizvedenih određenim radnjama. Intuitivno proizvodimo ideje i nastojimo ne sanjati utopistički. Vizija mora biti pozitivna, inspirativna, motivirajuća i razumljiva, ona govori o promjenama.

Vizija može biti unutarnja i vanjska. Vanjska vizija je vizija društva u kojem želite živjeti, dakle, kako će on izgledati kada bude poboljšan, promijenjen, drugačiji. Unutarnja vizija govori o vama, vašoj organizaciji, unutarnjim uspjesima i rezultatima. Ona je inspiracija za napore koje ćete uložiti kako bi postigli svoju svrhu postojanja.

Često puta se dogodi da se vizijom smatraju opisi izgleda organizacije. To što će organizacija poduplati svoje članstvo ili imati duplo veću kuću nego sada ne znači ništa. Nikoga nećete inspirirati dugoročno takvim motivima. Poduplano članstvo, duplo veći prostor – da, ali zašto? Uvijek vodite računa da se i ovakvim opisima daje važnost ukoliko se u njima mogu pronaći vaši korisnici, ako duplo veći prostor znači da će «mladi u njemu imati svoj atelje za izradu umjetnina od kojih će moći zaraditi, afirmirati se, postati poznati i važni svojoj zajednici...».

VRIJEDNOST

Vrijednosti i vjerovanja članova organizacije su organizacijske vrijednosti. One moraju govoriti o tome da je vaša organizacija sposobna odgovoriti na potrebe klijenata. Ovo je temelj neke organizacije i zato je jedna od najvažnijih koraka u definiranju strategije. One daju identitet organizaciji. Ukoliko vaša organizacija povećava članstvo, bitno je da svaki član zna za vrijednosti organizacije i da se o njima diskutira sasvim otvoreno. Ukoliko se to ne prakticira, može se desiti da dođu u sukob vrijednosti i aktivnosti koje se provode.

Kako bi se vrijednosti što bolje definirale vodite se sljedećim pitanjima:

- što vas vodi i pokreće u vašem radu?
- Bez čega ne bismo željeli raditi?
- Koja ponašanja definiraju te vrijednosti?
- Koji principi su nam važni?

Nakon što ste napravili poduže liste, nastojite se dogovoriti s kolegama što vam je zajedničko i bez čega ne želite nikako dalje raditi. Tako definirane vrijednosti vodit će vas u radu i na osnovu njih znat ćete vrednovati i visoku razinu kvalitete vašeg rada.

MISIJA

Izjava o misiji treba uključivati*:

- ❑ **Svrhu postojanja vaše organizacije** – krajnji rezultat koji organizacija želi postići i za koga
- ❑ **Posao** – sredstvo, metoda pomoću koje ćete postići ispuniti svrhu
- ❑ **Vrijednosti** – koje vas vode u obavljanju vašeg posla

Početi se može jednostavnim pitanjem: zašto postojimo? To najčešće nije lak posao za sve članove organizacije. Za takve slučajeve dobro je napraviti odmak od svakodnevice i pokušati se prisjetiti koji to problem organizacija nastoji riješiti. Taj je problem razlog postojanja organizacije, a izjava o misiji trebala bi opisati kako će to svijet izgledati, kada se željena promjena dogodi.

Svrha objašnjava rješenje problema. U jednoj rečenici objašnjava zašto organizacija postoji i krajnji rezultat njezinih aktivnosti.

Izjava o obično sadrži dva osnovna elementa:

- ❑ Glagol u infinitivu, koji govori o smjeru promjene (npr.: povećati, smanjiti, ukloniti, spriječiti...)
- ❑ Identificira problem koji organizacija rješava ili uvjete koje treba imati i koji govore kako će biti kad se promjena desi (npr.: svi jednaki pred zakonom, plan djelovanja o zaštiti okoliša..)

Posao govori o sredstvima pomoću kojih će se postići svrha. Opis posla često koristi glagol: pružiti, omogućiti, te se povezuje sa svrhom koristeći riječi poput: kroz, sa, uz...

Često puta je teško govoriti o svrsi, a puno lakše o onome što radimo. Kako bi bilo jednostavnije spojiti u izjavu o misiji i svrhu i posao, dobro se pitati: što mi to radimo? Kada dobijemo odgovor (npr.: štitimo prava manjina, popravljamo kuće...), upitamo se zašto to radimo. Odgovor na to pitanje dat će nam logički povezane svrhu i posao.

Vrijednosti i vjerovanja naglašavaju važnu povezanost vas i vaših korisnika i drugih dionika. Stavljanjem ove komponente u misiju jasno dajete do znanja vanjskom okruženju kakva ste organizacija i pomoću toga lakše će se dionici identificirati s vama, preispitati kako njihove vrijednosti idu s vašima.

ANALIZA OKRUŽENJA

Analiziranje prijašnjih i sadašnjih strategija

Strateški razmišljati znači svjesno donositi odluke o tome kako će se koristiti ograničeni resursi kako bi se ostvarila svrha postojanja. To uključuje odluke o onome što ćete raditi, a što nećete raditi, na što ćete trošiti energiju i što će biti vaši prioriteti. Potrebno je koncentrirati se

* IZVOR: Allison/Kaye: Strategic Planning for Nonprofit Organizations
na vlastite kapacitete i snage i ono što vas razlikuje od drugih u ostvarivanju misije i ciljeva. Razmišljajte na koji način, uz što manju potrošnju energije i ograničene resurse, dati najbolje od sebe. Kada proanalizirate vaš prijašnji rad, strategiju koju ste koristili i ono što trenutno radite, doći ćete do toga da ćete znati u kojem pravcu vaša generalna strategija treba ići. Na primjer, ako je vaša dosadašnja strategija bila «biti organizacija koja radi direktno s građanima, ima mnogo volontera, smješteni smo u lokalnim zajednicama». Kako biste odlučili da li ćete nastaviti ili promijeniti ovu strategiju, pronađite odgovor slijedeći ova pod pitanja: je li ovakav trend učinkovit? Ako je/nije, zašto? Hoće li se ovako nastaviti i u budućnosti? Zašto da/ne?

Analiza dionika

Obzirom da je proces strateškog planiranja kompleksan i da bi bio što primjereniji i uspješniji, za očekivati je da će i svi oni koji imaju koristi od vaše organizacije, interes u njenom postojanju, dati svoj doprinos izradi dobrog i provedivog plana. Dionici se dijele na unutarnje i vanjske. Unutarnji dionici su svi oni koji su unutar organizacije i nije dovoljna samo njihova percepcija situacije i okruženja. Vanjski dionici su oko nas i to su prvenstveno bivši i sadašnji korisnici usluga, pa zatim donatori, sponzori, potencijalni suradnici, poslovni ljudi, političari, gradonačelnici, ministri.... Svi oni mogu dati svoje mišljenje o tome što je organizacija i kako je radila, da li je ispunjavala svrhu svog postojanja i u kojoj mjeri zadovoljavala potrebe klijenata.

Kod prikupljanja podataka od ovih dionika mogu vam pomoći pitanja kao npr.:

- Što dionici misle da su naše snage, slabosti, mogućnosti, prijetnje?
- Što je naša organizacija odradila dobro do sada i zašto?
- Što u budućnosti očekuju od naše organizacije?
- Koje aktivnosti/projekti/programi su doprinijeli pozitivnim pomacima u zajednici?

Osim što ćete od dionika sakupiti potrebne informacije, koje će vam pomoći odrediti daljnji pravac djelovanja, i vi ćete analizirati njih. Ovoga puta nećete uključiti samo vaše korisnike i saveznike, nego i one koji nemaju pozitivan stav o vama i nisu sretni što postojite, dakle vaše protivnike. Ova analiza iznjedrit će bitne informacije koje će vam pomoći odrediti pravac djelovanja prema svima njima.

Analizirat ćete:

- karakter njihova utjecaja – pozitivan, negativan, neutralan
- jačinu utjecaja – velik, srednji, mali
- vaša očekivanja od njih

- njihova od vas
- moguće akcije koje biste poduzimali kako bi ispunili očekivanja i povećali pozitivan utjecaj, odnosno umanjili ili neutralizirali negativnosti.

Dionik	+ 0	-	V s m	Očekuju od nas	Očekujemo od njih	Moguće akcije

Kada analizirate korisnike obratite pažnju na točno određenu/e grupu/e građana zbog kojih vaša organizacija postoji. Bitno je znati definirati tko su oni i što ih određuje: koja je njihova dob, spol, položaj u društvu, profesija, socijalni status, sposobnosti, nemogućnosti, etnička pripadnost, uvjeti i mjesto stanovanja i druga obilježja. Kada ste definirali zbog koga postojite i tko su ti građani, razmislite o njihovim potrebama, zadovoljenim i nezadovoljenim. Iz informacija koje ste prethodno prikupili od njih (kroz intervju, fokus grupe, telefonski, upitnicima...) razmotrite njihove potrebe. Pri tome vodite računa da zaista definirate potrebe, a ne usluge koje ćete pružati, kako bi zadovoljili njihove potrebe (npr.: pravno savjetovanje, informiranje, otvaranje kluba mladih nije potreba, nego usluga ili aktivnost koju vršite, kako bi odgovorili na neke njihove potrebe). Nakon što ste definirali korisnike i njihove potrebe, krenite u analiziranje onog što vi činite za njih i što je to što će oni osjećati kao promjenu izazvanu vašim radom.

Dobar način da se započne analizirati okruženje je proći kroz analizu dosadašnjih trendova i strategija organizacije. Kroz tu analizu vidi se što je to bilo uspješno s obzirom na okruženje i korisnike i da li će se neke strategije nastaviti ili ne. Za prikupljanje informacija pomoću kojih se odlučuje o prioritetima obično se koriste jednostavni obrasci analiza. Najčešća korišteni obrasci analiza su:

- **SWOT**
- **PEST**

Pomoću ovih analiza dolazi se do podataka koji govore na što trebamo obraćati pažnju u kreiranju plana i kako doći do promjena najefikasnije s najboljim učinkom.

SWOT je akronim engleskih riječi:

	SNAGE	Koje su unutarnje snage organizacije (npr.:
--	--------------	---

<p>STRENGTHS</p>	<p>ŠTO RADIMO DOBRO?</p>	<p>brojno članstvo, visoka obrazovanost, rasprostranjenost područnih ureda, motiviranost, dobri projekti, znanje o vođenju organizacije, nove, mlade snage, dobar odnos s medijima, vlastite novine, sve više žena u organizaciji...)</p>				
<p>WEEKNESSES</p>	<p>SLABOSTI</p> <p>ŠTO TREBAMO POBOLJŠATI?</p>	<p>Koje su unutarnje slabosti organizacije? (npr.: nerazumijevanje procesa financiranja, birokratski način razmišljanja, prejaki osobni interesi, loša opremljenost, neuigran tim, prejaka hijerarhija, tradicionalan način upravljanja, centraliziran način poslovanja...)</p>				
<p>OPPORTUNITIES</p> <table border="1" data-bbox="305 1213 722 1549"> <tr> <td data-bbox="305 1213 500 1371">S</td> <td data-bbox="500 1213 722 1371">W</td> </tr> <tr> <td data-bbox="305 1371 500 1549">O</td> <td data-bbox="500 1371 722 1549">T</td> </tr> </table>	S	W	O	T	<p>MOGUĆNOSTI</p> <p>PROMJENE SE DEŠAVAJU U NAŠEM OKRUŽENJU KOJE NAM MOGU POMOĆI PRI OSTVARENJU NAŠE MISIJE?</p>	<p>Koje nam se mogućnosti pružaju iz okruženja, a da slijede našu misiju? (npr.: zakoni, državne politike, povratak, obnova društva u cjelini, potreba za radom s manjinama, ulazak u EU...)</p>
S	W					
O	T					
<p>THREATS</p>	<p>PRIJETNJE</p> <p>KOJIH SE PROMJENA MORAMO ČUVATI I BITI SPREMNI NA NJIHOVO DEŠAVANJE, JER MOGU UGROZITI NAŠ RAD?</p>	<p>Koje prijetnje nam dolaze iz okruženja i mogu ugroziti našu misiju? (npr.: promjena zakona, pad interesa donatora za vrste projekata koje mi obavljamo, neadekvatan tretman povratnika, gubitak interesa vlade za</p>				

		pitanje manjina usljed novih prioriteta i okolnosti...)
--	--	---

Analiza snaga i slabosti uključuje informacije o dosadašnjim programima, odnosima unutar organizacije, osoblju i njihovim kapacitetima, tijelima organizacije, financijskim prilikama, protoku informacija o strukturi organizacije, opremi, odlučivanju, komunikaciji....

Kod mogućnosti i prijetnji organizacija se koncentrira na vanjske utjecaje, a oni su obično sastavni dio PEST (E) analize, što znači da odražavaju mogućnosti i prijetnje prepoznatljive kroz političke, ekonomske, socijalne, tehnološke i sve češće demografske trendove.

Ove vanjske okolnosti kao na primjer: promjene zakona, razne lokalne odredbe, povratak itd., će pomoći napretku organizacije i ujedno boljem i lakšem ostvarivanju ciljeva i misije. U SWOT analizi snage mogu biti slabosti. Mogućnosti koje se zapostavljaju mogu postati prijetnja, a prijetnje koje se prepoznalo i na njima se radilo, postaju mogućnosti. Dakle, kod strateškog planiranja razmatramo kako možemo iskoristiti snage i mogućnosti kao prednosti, a kako upotrijebiti snage i mogućnosti da bi savladali slabosti i prijetnje.

Kako bi došli do ideja možete izlistane snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje grupirati po sličnim kategorijama. Na primjer, grupira se sve što se tiče izgradnje imagea i odnosa s javnošću. Diskusijom s grupom dolazi se do niza ideja kako se organizacija može nositi sa problemima koji ju čekaju u budućnosti.

Analiza programa/projekata

Osim analiza okruženja i dionika potrebno je analizirati i dosadašnje aktivnosti, te odrediti koje od njih želite nastaviti razvijati, a koje vam čine balast i ne daju efekt koji ste vi i vaša okolina željeli. Kroz ovu analizu sagledavate što vam koji program/projekt donosi i jesu li vrijedni daljnjih ulaganja napora, energije, vremena i resursa. Jedna od metoda analize Programa/projekta je i Bostonska matrica*:
Programi/projekti:

ZVIJEZDE	PROBLEMATIČNO DIJETE
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> najbolji, najperspektivniji projekti <input type="checkbox"/> najbolje odgovaraju misiji udruge 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> programi/projekti s malim potencijalom <input type="checkbox"/> možda se mogu razviti, a možda i propasti

<ul style="list-style-type: none"> ❑ najbolje prihvaćeni kod korisnika ❑ kreativni, održivi 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ preispitati njihovu isplativost ulaganja
<p>KRAVE MUZARE</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ programi/projekti koji vam donose financijska sredstva ❑ lako se pronalaze sredstva za njih ❑ donatorima su atraktivni ❑ uspješni su i sigurni, već uhodani 	<p>MRTVI PAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ zahtijevaju puno resursa, od financijskih do ljudskih ❑ ne daju velike rezultate ❑ pokrivaju mali broj korisnika ❑ traže puno vremena i energije

*The Management Center: Planning & Managing Successful Fundraising

ODREĐIVANJE PRIORITETA

Nakon što ste se bavili uglavnom istraživanjima u prethodnim radnjama, sada pristupate dijelu koji je drugačiji i malo više stresan od prethodnog. Ovaj dio zahtjeva prilično vremena, pa ukoliko se upustite u proces strateškog planiranja, neka vas ne iznenadi dinamika i razlika ovog procesa od ostalih. Ovo je dio koji zahtjeva odlučivanje. Konfuzno je i frustrirajuće iz svih prikupljenih informacija sastaviti nešto što ima smisla, ali je moguće.

Planiranje u ovom stadiju neće morati neminovno ići linearnim putem. U ovoj fazi se može desiti da ćete biti primorani revidirati neku od prijašnjih faza, vratiti se korak unatrag. Ono što se nipošto ne smije dogoditi u ovoj fazi je da preskočite procese i pitanja koja će se eventualno pojaviti i da krenete dalje, ne razmišljajući o valjanosti strateškog plana.

U ovom dijelu diskutira se o svim mogućim opcijama i donosimo odluku o tome što je to što ćemo raditi i najučinkovitije zadovoljiti potrebe korisnika te ostvariti svrhu. Do tog odgovora doći ćete na način da izlistate sva kritična pitanja koje su se pojavila prolazeći kroz prethodne analize. Kada su pitanja definirana, diskutirajte i razvijte moguće pristupe svakom od pitanja. Suzite mogući broj opcija na one koje su realne i u skladu s istraživanjima koje ste u ranijoj fazi provodili, te ćete stići do primarnih strategija i prioriteta.

UTVRĐIVANJE CILJEVA

Finalna faza procesa strateškog planiranja je određivanje ciljeva, kada su već određeni prioriteti. Ciljevi se dijele na strateške, koji su **dugoročni** i apstraktniji, i **kratkoročni**, koji su konkretni, mjerljivi i vremenski određeni. Svaki dugoročni cilj ima do pet kratkoročnih, koji govore kako će se dešavati promjena. Standardna forma je sljedeća:

Glagol koji određuje smjer promjene+područje promjene+ciljana
populacija+stupanj promjene+vremenski okvir

Primjer dugoročnog cilja: Poboljšati znanja i vještine predstavnika Vijeća nacionalnih manjina, kako bi mogli učinkovito i profesionalno voditi posao.

Primjer kratkoročnog cilja: Poboljšati znanja iz menadžmenta kod 70 % članova Vijeća nacionalnih manjina u periodu od 1 godine

Vodite računa da ne govorite o aktivnostima, nego o promjeni koju bi neka aktivnost mogla donijeti. Operativni ciljevi moraju biti u skladu sa misijom organizacije, pomažu postići strateški cilj, koncentriran je na rezultat. Kreiranjem ciljeva uvijek treba pridodati i druge scenarije, u slučaju da se planirano ciljevi ne mogu ostvariti.

Ciljevi se izrađuju na dvije razine: **programski ciljevi i operativni ciljevi.**

Programski se odnose na aktivnosti/programe/projekte koji će se provoditi u svrhu ostvarenja misije i zadovoljavanja potreba korisnika. **Operativni** se odnose na funkcioniranje organizacije kako bi se programi mogli što bolje provoditi. Oni pokrivaju sljedeća područja: Osoblje, upravljačka tijela organizacije, odnosi s javnošću, razvoj kapaciteta, financije, oprema, planiranje i evaluacija.

FINANCIJSKE PROJEKCIJE

Nakon što ste jasno odredili prioritete, definirali programske i operativne ciljeve, vrijeme je da sagledate koje materijalne uvjete zahtjeva vaš plan. Za ispunjenje plana potrebno će biti potražiti nova sredstva, nove donatore i načine financiranja. Za dobru financijsku projekciju trebali biste predvidjeti koje i koliko osoba će vam trebati kako bi se vaš plan nesmetano mogao ostvarivati, u kojem bi to vremenskom periodu bilo, koliko vremena bi te osobe provodile radeći na programima/projektima, koje bi dodatne troškove proizvelo izvođenje aktivnosti, koja

oprema i prostori su vam potrebni za rad, iz kojih izvora biste taj novac mogli namaknuti. Vodite računa da se strateški planovi najčešće rade za vremenski period od tri do pet godina. Sukladno tome planirajte sredstva, kao i moguće donatore, sponzore i druge izvore sredstava. U ovaj dio posla neophodno je uključiti stručnjaka za financije, bilo da ga imate u organizaciji ili dolazi izvana.

Kroz financijske projekcije ćete još jednom imati priliku revidirati vaš plan i vidjeti koliko je realan i izvediv.

PISANJE STRATEŠKOG PLANA

Na kraju procesa pristupate sumiranju rezultata procesa i pišete plan. Pri tome obratite pažnju na dogovor tko će to uraditi i koju formu strateškog plana ćete odabrati. Evo primjera jedne od mogućih formi strateškog plana, prema knjizi «*Strateško planiranje za neprofitne organizacije*», Allison/Kaye:

1. Uvod
2. Sažetak
3. Izjava o misiji i viziji
4. Povijest organizacije
5. Veze i partnerstva
6. Opis strategije
7. Programski i operativni ciljevi
8. Prilozi:
 - ❑ Analize dionika, korisnika, SWOT
 - ❑ Intervjui s korisnicima i drugim dionicima
 - ❑ Članstvo u tijelima organizacije
 - ❑ Dugoročne financijske projekcije

IMPLEMENTACIJA PLANA

Kako bi se strategija počela provoditi potrebno je razviti operativni i akcijski plan. Operativni plan se razvija na godinu dana i govori o kronologiji ostvarivanja ciljeva, opisuje usluge koje će se pružati, tipove aktivnosti koje će se provoditi i tko će za to biti odgovoran.

Godišnji operativni plan bi trebao biti:

- ❑ Razumljiv i ne previše detaljan
- ❑ Provediv, lak za pratiti, nije natrpan informacijama i konfuzan
- ❑ Usklađen sa strategijom
- ❑ Definira kako će se strategija odvijati godinu po godinu.

Operativni plan se radi zajedno s godišnjim proračunom. Proračun opravdava plan i troškove koje treba pokriti kako bi se plan ostvario.

Matrica za operativni plan:

KORACI	ODGOVORNA OSOBA	(DO) KADA

Korištena literatura:

Michael Allison & Jude Kaye: Strategic Planning for Nonprofit Organizations (A Practical Guide and Workbook), The Support Center for Nonprofit Management, 1997, NY
Program obuke predavača, Civil Society Development Foundation: Strategic Planning, 1999.
John P. Kotter: Leading Change, 1996 USA

ZAGOVARANJE ZA DRUŠTVENU PRAVDU I PROMJENU

ŠTO JE JAVNO ZAGOVARANJE ZA DRUŠTVENU PROMJENU I PRAVDU?

Doista je teško dati jasnu i razumljivu definiciju pojma zagovaranje. Za neke ljude to znači «zastupati nečije interese», dok drugi drže da je to sinonim za kampanju ili lobiranje. U ovim materijalima koristit ćemo pojam zagovaranje u širem smislu, odnosno naša će definicija obuhvaćati različite oblike društvenih utjecaja na procese donošenja odluka. Razlog tomu je činjenica što se tehnike zagovaranja mogu primijeniti svugdje gdje postoji potreba za promjenama.

Prema CDPA* zagovaranje je podizanje i usmjeravanje pažnje zajednice na postojanje važnog pitanja i usmjeravanje donositelja odluka u pravcu rješavanja i promjene. Zagovaranje je rad s ljudima i organizacijama na ostvarenju promjene.

Zagovaranje je niz organiziranih i zahtjevnih akcija u kojima se koriste instrumenti demokracije da bi se donijeli i promijenili zakoni i politike, koji će stvoriti pravedno i nepristrano društvo.

Koncept javnog zagovaranja nije ništa novo, niti strano u zemljama s razvijenom sviješću građana i tradicijom njihove participacije u sistemima odlučivanja. Javno zagovaranje je koncept koji savršeno odgovara svim principima demokracije i poštuje demokratske procedure.

U različitim zemljama zagovaranje ima različita tumačenja, ali osnova je svima isti, a to je socijalna promjena i pravda. Umjesto nemira i nereda, u kojem pojedinac uglavnom gubi dostojanstvo i biva izložen nasilju, koncept zagovaranja pruža mogućnost mirnog, nenasilnog ostvarivanja svojih potreba. Svakako da se mora biti svjestan činjenice da se na promjene nekad mora čekati godinama, ali ovaj koncept "uvlači" u akciju one bez kojih dugotrajne promjene ne bi bilo moguće postići, a to su oni koji imaju moć donošenja odluka, na bilo kojem nivou.

Zagovaranje za društvenu pravdu i promjene usmjereno je na one probleme koji pogađaju siromašne, obespravljene, marginalizirane, manjine. Zagovaranjem se dešavaju promjene na način da akcijama¹:

- **Utječemo** na političke, društvene i ekonomske prilike koje direktno utječu na ljudske živote.
- **Mijenjamo** odnose moći i utječemo na procese donošenja odluka, stvaranjem prilika i uvjeta da u njima sudjeluju oni koji su direktno pogođeni problemom.

Zagovaračke akcije poštuju četiri osnovna načela, a to su:

Sudjelovanje (onih kojih se problem direktno tiče, široke baze saveznika i podržavatelja, kao i onih koji mogu riješiti postojeće probleme, ali i oponenta kojima se drugačije stanje od postojećeg neće pretjerano sviđati)

ukazivanje (na postojanje problema, na one koji su pogođeni problemom, na moguće zadovoljavajuće rješenje),

odgovornost (prema ljudima, društvu, malima, obespravljenima, pojedinca prema sebi samom, ministara i drugih izabranih prema narodu koji ih bira, itd.)

vidljivost (transparentnost) (biti javan, otvoreno raditi i svoj rad učiniti što vidljivijim, razumljivijim i dosežnijim običnom građaninu).

Proces postizanja promjena je složen i velik. On podrazumijeva **niz manjih** i lakše dostižnih **pobjeda i dobitaka**. Da bi povezali jedan korak s drugim bitno je:

- **Imati viziju**
- **Planirati**
- **Promišljati**

* The Centre for development and population activities, Washington D.C.

¹ Advocacy For Social Change, Oxfam & Advocacy Institute

Oni koji kreću u akcije zagovaranja znaju da prije nego poduzmu bilo koji korak moraju imati jasne odgovore na ova tri pitanja, kako bi znali što učinkovitije razviti strategiju, odnosno pronaći što bolji način da ostvare ono za što zagovaraju: Tko smo mi? Što znači naš glas? O čemu mi govorimo?

Odgovorom na ova tri pitanja počinjemo postavljati temelje zagovaračkoj akciji. Tko se bavi zagovaranjem ujedno radi puno i na svom, osobnom usavršavanju i izgradnji. Bez dobrog razumijevanja nekih relacija u društvu teško je raditi na ostvarenju promjene. Za to su znanje, vještine i stavovi osnova uspjeha.

ZNANJA, VJEŠTINE, STAVOVI

STAVOVI

- Nadati se i vjerovati da su promjene moguće. Prezirati prepreke i vjerovati da su šanse tu, samo ih treba prepoznati i dokučiti. Vjerovati da ovo mogu biti mogućnosti iz kojih se puno nauči i koje su motivirajuće.
- Volja i samopouzdanje za izazove, kao što su kruta, institucionalizirana moć, kao i prihvaćanje rizika u koje se upuštate.
- Dovoljno samopouzdanje za suočavanje s preprekama i savladavanje straha od toga da se nekome nećete dopasti.
- Vjerovati u zajedništvo i prakticirati u svakodnevnom životu jednakost, prihvaćati razlike po bilo kojoj osnovi i prezirati diskriminaciju.
- Vjerovati u demokratske procese i ljudske vrijednosti kojima ste okruženi. Poštivati tuđe mišljenje i poglede na svijet. Vjerovati u mogućnosti ljudi da donose vlastite odluke, ali i da u tome mogu griješiti.
- Prihvatiti da postoje različite uloge za različite ljude u različita vremena.
- Volja da se bude transparentan, iskren i otvoren prema kolegama, ne izbjegavati teške situacije i pitanja i davati povratne informacije i mišljenja u sigurnoj i podržavajućoj atmosferi.
- Predanost, strpljivost i ustrajnost u angažiranju na dugi rok za postizanje željene promjene.
- Veseliti se i slaviti i najmanje pobjede.

VJEŠTINE

Zagovarači trebaju biti u mogućnosti:

- Raditi u timu s ljudima koji su drugačiji od njih.
- Slušati suradnike, bazu, saveznike i oponente.
- Učiti iz osobnog iskustva i iskustva drugih.
- Prepoznati što motivira dionike i prema tome postupati.
- Prepoznati prilike za pregovore, stvarati kompromise i biti postojan.
- Davati konstruktivne kritike bez upadanja u zamku prosuđivanja.
- Ispoljavati ljubav i toplinu, ljutnju i razočaranje, humor i razigranost na način koji će jačati snagu i napore tima.
- Pomoći ljudima da se suoče s rizikom koji preuzimaju radeći na kampanji.
- Izgrađivati veze sa saveznicima – očitim i iznenađujućim – kroz koaliciju i druge suradničke odnose.
- Generirati pritisak kroz mobiliziranje zajednice i organiziranje i tako podići ozbiljnost problema i nivo utjecaja na donositelje odluka.
- Kreirati, generirati, analizirati, sintetizirati i raspodijeliti informacije, kao što su različite statistike, podaci i anegdote.
- Kvalitetno komunicirati. Učiniti poruku razumljivom i uvjerljivom.
- Izgrađivati tim, raspodijeliti odgovornosti i obaveze i biti odgovoran prema zajednici za koju zagovara. Biti asertivan.
- Nabaviti novac i biti organiziran i racionalan u trošenju novca.

ZNANJE

Zagovarač treba znati:

- ❑ Politički sistem i sistem izgradnje politika, odnosno gdje se donose odluke, tko ih donosi, kako do njih dolazi – formalno i neformalno.
- ❑ Odnose snaga unutar sistema i što utječe na donositelje odluka i njihov proces odlučivanja. Ovo uključuje razumijevanje sljedećih elemenata demokratskog društva:
 - civilno društvo
 - mediji – lokalni, nacionalni, međunarodni
 - država
 - tržište
 - međunarodne financijske institucije
(Svjetska banka, MMF, regionalne razvojne banke...)
Ujedinjene nacije
- ❑ Tko su dionici* i do koje mjere se oni slažu ili ne slažu s vama.

Niti jedan zagovarač neće se složiti s tezom da sve ovo, uključujući stavove i vještine, moraju biti sadržani u jednoj osobi, ali će se složiti s tezom da se znanja, vještine i stavovi permanentno usavršavaju i mijenjaju. Uspješni zagovarači će konstantno testirati svoju otvorenost i učilački duh.

KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH AKCIJA ZAGOVARANJA

Svaka akcija zagovaranja je posebna i planirana baš za određene prilike. Ipak, svaka akcija ima neka obilježja, karakteristična za sve².

Čvrsta organizacija i vodstvo

- predano i jako vodstvo i čvrstu strukturu, kako podršku.

Planiranje

- uspješne zagovaračke akcije pažljivo su planirane

*dionici su svi oni koji imaju nekakav interes u vašoj akciji ili u postojanju vaše organizacije
² To Promote And Protect Women Human Rights, Jennifer Kloes

Dinamična strategija

- uspješni zagovarači imaju točno određena i jasne ciljeve, zadatke, definirane saveznike i protivnike, definirane mete i kanale utjecaja, kao i strukturu i plan, ali i fleksibilnost i mogućnost prilagodbe postojećim okolnostima.

Komunikacije i obrazovanje

- ❑ podijelite svrhu vaše akcije sa što je moguće više ljudi. Komunicirajte s vladinim dužnosnicima, drugim organizacijama i pojedincima, kako bi se započeo javni dijalog o predmetu promjene. Mediji su savršen izbor za komunikaciju s akterima društva i društvenih promjena, kao i svima onima koji će od nje imati koristi.

Javna podrška

- gdje podrške nedostaje, potrebno je educirati i informirati građane o željenoj promjeni, viziji društva nakon promjene, kao i novim vrijednostima, koje promjena nosi. Bilo koja akcija zagovaranja, koja ne poduzima ništa kako bi uvjerala građane u dobrobit promjene, je nepotpuna.

Koalicije

- što je više organizacija i pojedinaca (npr. poznatih ljudi širim masama) uključeno u zagovaranje, raste vaša šansa da uspijete.

Ustrajnost

- uspješni zagovarači ne odustaju lako. Prilagodljivi su, kreativni i prkose preprekama.

Zagovaranje se provodi svugdje. Glavna prednost javnog zagovaranja je da pronosi pitanja među svim zainteresiranim stranama. Zagovara se radi poboljšanja kvalitete života za ljude, bilo da je cilj poboljšanje životnih uvjeta za siromašne, sprečavanje propadanja okoliša, stvaranje jednakih mogućnosti za žene, jačanje školskog sistema I davanje riječi obespravljenim grupama u društvu. Udruženja građana zastupaju javne interese, koji stvaraju trajne pozitivne društvene promjene. Ključ promjene je u mogućnosti okupljanja snage koja spaja ljude I zajednice oko konkretnih pitanja koja imaju utjecaja na njihov život.

Zna se da će glas jedne osobe koja sama djeluje biti ignoriran, no, isto tako se zna da glasovi mnogo ljudi mogu imati značajan utjecaj.

Organizacije koje rade javno zagovaranje istovremeno rade još mnoštvo drugih aktivnosti kao što su razne obuke, davanje informacija, identificiranje uzroka problema u društvu ili kritiziranje državne politike. To, dakako, nije dobro, ali radi nedostatka financija, često su primorane da snagu troše I na niz drugih aktivnosti.

RAZVOJ STRATEGIJE

Do sada je razvijeno više modela koji pomažu zagovaračima pri razvoju akcija i načina njihova najefikasnijeg izvođenja do postizanja cilja. Model koji ćemo predstaviti ovdje sadrži pet osnovnih elemenata³:

- **Ciljevi:** što mi želimo promijeniti?
- **Publika:** tko ima moć odlučiti o promjeni?
- **Dijagnoza:** što je moguće učiniti?
- **Plan akcije:** kako ćemo započeti?
- **Evalvacija:** kako znamo da je naš plan uspješan?

Svaki od ovih pet elemenata može se razložiti na još nekolicinu pitanja koja pomažu zagovaračima da razumiju prilike u kojima rade.

1. Ciljevi: što mi želimo promijeniti?

- Tko smo?
- Koji je problem na kojem želimo raditi?
- Koja je naša vizija promjene?
- Na koji cilj ili komad naše vizije ćemo se usredotočiti?
- Koji su nam unutarnji, a koji su ciljevi prema van?

2. Publika: tko ima moć odlučiti o promjeni?

- Tko ne želi promjenu?
- Kako se dešavaju promjene, koje procedure trebamo znati?
- Tko je sve ključna publika?

- Tko su naši saveznici?
- Tko su nam primarne i sekundarne mete?

3. Dijagnoze: što je moguće?

- Jesu li naši kapaciteti dovoljni za aktivno sudjelovanje u zagovaranju?
- Kakvo nam je vanjsko okruženje trenutno?
- Kad sve sintetiziramo, što mi možemo učiniti?

4. Plan akcije: kako ćemo započeti?

- Kako ćemo pokrenuti našu publiku da učini ili ne blokira promjenu?
- Kako ćemo zaštititi članove naše grupe od mogućih rizika?
- Što planiramo raditi?
- Imamo li sve što nam je potrebno kako bi počeli raditi?
- Koji nam je plan «B»?

IZGRADNJA VJEŠTINA

Prema iskustvu «Advocacy Instituta», sljedeće su vještine neophodne za provođenje bilo koje zagovaračke akcije:

- Suradnja**
- Upotreba informacija i istraživanja**
- Oblikovanje i razvoj poruke**
- Odašiljanje poruke, uključujući suradnju s medijima i lobiranje**

ŠTO JE SURADNJA

Suradnja je rad s pojedincima i grupama koje su usredotočene na slične interese. Suradnja ima mnogo formi (od neformalnih do formalnih, od privremenih do stalnih...), a poznate su kao koalicije, mreže, savezi, federacije....

³Advocacy For Social Change, Oxfam & Advocacy Institute

Kod nas su najčešće forme mreža i koalicija:

Mreža:

Postoje radi razmjene informacija, ideja, podrške. Zajednički interes se određuju prema zahtjevima članstva. Najčešće je struktura mreže neformalna, a to znači da članstvo može slobodno koristiti mrežu, ulagati u mrežu, kao i napustiti mrežu kada im god to odgovara.

Korist:

- Pristup informacijama** do kojih je teško doći
- Lakši **pristup donositeljima odluka** pomoću drugih članica
- Učenje** iz iskustava drugih
- Izgradnja odnosa i veza** koje mogu biti aktivirane za buduće akcije

- ❑ **Povezivanje** s istomišljenicima i izbjegavanje izolacije prakticiranja vrijednosti civilnog društva, poput tolerancije, poštovanja, jednakosti, predanosti radu s različitim grupama i pojedincima.
- ❑ **Mikro-model poželjnog društva** – omogućava prakticiranja vrijednosti civilnog društva, poput tolerancije, poštovanja, jednakosti, predanosti radu s različitim grupama i pojedincima.

Koalicija

Pitanja povjerenja, osjećaja sigurnosti i otvorenosti od ključne su važnosti za uspješnu suradnju i s njima se treba baviti od samog početka zajedničkog rada. Ovdje ćemo predstaviti samo nekoliko korisnih savjeta za izgradnju međusobnog povjerenja. Svakako, ovo nije potpuni popis, nego više služi za poticaj vaše osobne kreativnosti:

- Trudite se da rad vaših suradnika bude javno prepoznatljiv
- uvijek naglašavajte zajedničke interese i ciljeve
- organizirano i planski poduprite svoje saveznike
- budite fleksibilni i prepustite ulogu vođe drugima kada je to potrebno
- međusobno podijelite informacije.

Budite otvoreni za njihove prijedloge, promijenite originalni koncept - osjećaj da je netko slušan i prihvaćanje prijedloga drugih uvijek motivira ljude na preuzimanje odgovornosti.

Koalicije postoji radi zajedničkih akcija. Kako bi postiglo određeni cilj, članstvo ulaže značajne resurse, međusobno dijele moć pri donošenju odluka, koordiniraju strategije, poruke i akcijske planove. Visok stupanj međusobnog povjerenja je najvažnija vrijednost koalicije.

Struktura je više formalna, a vodstvo koalicije mora biti vrlo vješto u vođenju i pronalaženju mogućnosti usklađivanja različitosti članica, kako bi te razlike upravo postale prednost koalicije, a ne njena slabost.

Korist:

- Snaga je u brojnosti** – manji je rizik vršiti pritisak na donositelje odluka ako se radi u grupi,
- Snaga je u različitosti** – različitost pogleda pomaže stvoriti cjelovitu sliku o problemu, pruža više ideja o rješenjima, povećava kredibilitet.
- Dijeljenje resursa** – zajedničko ulaganje raznolikih resursa, talenata, stilova, olakšava provedbu planova.
- Kohezija i solidarnost** – zajedničke vrijednosti, ciljevi, iskustva sprječavaju izolaciju i osiguravaju stabilnost i vjeru.

OSNOVNA STRUKTURA KOALICIJA

Osnovna struktura koalicije ima sljedeće elemente o kojima treba razmisliti prije nego što se stupa u koaliciju:

Članstvo

koalicije često imaju načela i etičke kodekse djelovanja u koaliciji.

Sudjelovanje

članice sudjeluju i doprinose radu koalicije kako najbolje mogu. Pri tome vode računa o:

- ❑ količini vremena i drugih resursa koje mogu dati,
- ❑ Da li predstavnici organizacija mogu donositi odluke u ime organizacije
- ❑ proporcionalnost ulaganja resursa u odnosu na veličinu organizacije

- koje posljedice i sankcije povlači za sobom neobavljen dodijeljeni zadatak.

Vodstvo

kako su lideri odabrani i na koji su način odgovorni članstvu?

Donošenje odluka

kako se donose odluke – konzensus ili glasanje? Ako je glasanje, da li je jedna organizacija jedan glas ili veće organizacije imaju više glasova? Jesu li isti procesi za svakodnevne odluke i odlučivanje u hitnim situacijama?

Identitet koalicije i autonomija članstva

kada članstvo može djelovati kao grupa i u kojim situacijama? Kada pojedini članovi djelu samostalno? Koje su posljedice kršenja ovih dogovora?

Komunikacije

Kako će se dijeliti informacije? Kojim komunikacijskim kanalima? Da li će se slati zapisnici sa svakog sastanka ili samo oni s konačnim zaključcima, odlukama? Kako će članice biti u vezi kada je nešto hitno?

Logistika

potrebno je znati koliko često će se koalicija sastajati, gdje će se sastajati, da li je facilitiranje sastanaka rotirajuće, kako se dogovara dnevni red sastanka – na početku sastanka ili prije, tko postavlja prioritete dnevnog reda?

EFEKTIVNA KOMUNIKACIJA I UPRAVLJANJE KONFLIKTOM UNUTAR KOALICIJE

Rad u koalicijama je izuzetno zahtijevan i težak posao. Organizacije imaju različite interesa za stupanje u koalicije, ponekad se događa da oni koji rade naprosto pregore od napora i tada se najčešće dogode konflikti. Konflikt ne mora neminovno imati negativno obilježje. Često je dobro upravljan konflikt izvor novih rješenja i mjesto oslobađanja strahova.

Otvaranje prostora za diskusiju omogućuje članicama koalicije da iznošenjem frustracija, ljutnje, bez prisustva straha, nepovjerenja i teških emocija, uz dobro upravljanje i vođenje diskusijama, traže kreativna rješenja.

Slijedeći ove upute moći ćete biti u prilici kreirati i osnaživati okruženje otvoreno za dijalog:

- Bodrite članice koalicije da govore i da se svačije mišljenje čuje – razradite grupna pravila će pomoći prevenciji dominacije jačih članica u diskusijama i ohrabriti «tiše» grupe da sudjeluju i govore.
- Kreirajte sigurno okruženje – to je okruženje u kojem članice osjećaju da su saslušane i da se njihov glas uvažava.
- Diskutirajte i rušite «tabue» - govorite i o onom o čemu se nerado govori, posebno kada je netko u strahu usprotiviti se nekom ili želi izbjeći konflikt. Teško je riješiti tenzije, ako ne znate njihov uzrok ili izvor. Povjerenje unutar koalicije se povećava proporcionalno smanjenju tema o kojima se ne govori ili se uporno izbjegavaju.
- Dajte vremena rješavanju konflikata i problema – fokusirajte se na ključne elemente pri rješavanju konflikta:
 - Identificirajte zajedničke osnove, kako bi izlistali razlike. Fokusirajte se na problem, a ne na osobine onih koji su u konfliktu.
 - Postavljajte pitanja kako bi saznali što više informacija potrebnih za upravljanje konfliktom. Osigurajte da svi imaju priliku govoriti, dijelite bitne informacije. Budite specifični i pri svom elaboriranju koristite konkretne primjere.
 - Naznačite ulogu emocija. Da li one pomažu istaknuti suštinu problema ili izazivaju osuđivanja prave prepreku u rješavanju problema. Neka svatko ima priliku iznijeti svoju zabrinutost, bez izazivanja i ispravljanja.

- Imajte na umu da neke pokazane emocije ne moraju biti u vezi s konfliktom. Ne uzimajte osobno snažne «erupcije» emocija drugih.
- Pokazujte i održavajte atmosferu zajedničkog uvažavanja.
 - Ako se ne slažete s nekim nemojte se ponašati obrambeno. Tražite objašnjenja kako bi bolje razumjeli druge, njihove osjećaje, percepcije i ideje.
 - Slušajte pažljivo kako biste dosegli srž problema i proizveli ideje za moguća rješenja. Na primjer:
 - Usredotočite se na onog koji govori i pokažite da slušate i razumijete. Vaše geste, pokreti, kontakt očima, boja i visina glasa, pitanja koja postavljate trebaju pokazivati da slušate.
 - Izbjegavajte prepreke dobrom slušanju, kao što su:
 - uporno pričanje i nedozvoljavanje nikom drugom da priča
 - odlučiti se za svoje mišljenje i prije nego saslušate sugovornika ili druge sugovornike što imaju za reći
 - preispitivati odgovor i razmišljati o njemu dok druga osoba govori
 - izbjegavati konflikt slažući se sa svime što druga osoba govori
 - pokušavati «pobijediti» svojim argumentima, radije nego fokusirati se na moguće rješenje
 - bojati se biti u krivu ili pretpostavljati da ste u pravu
 - dati emocijama da vas vode.

UPUTE ZA USPJEŠNU KOMUNIKACIJU

Uspješni lobisti uvijek će vam savjetovati da kao metodu uvjeravanja i ostvarivanja uspješnih kontakata s «krojačima politika» koristite dijalog i uvjeravanja, radije nego optužbe i konfrontacije. Razlika između dijaloga i konfrontacije je kao i razlika između biti aktivist i biti radikal.

Ključ za postizanje utjecaja je sposobnost komuniciranja na način da vas drugi razumiju i uvažavaju.

Zagovarači ne podcjenjuju protivnike, naprotiv, oni su svjesni njihovih moći, položaja i posljedica koje mogu izazvati. Istražuju ih i znaju pozitivne aspekte njihovih pozicija i posla.

Preispitujete se i preispitujete ciljeve i zadatke protivnika, kako bi mogli usporediti s vašim i pronaći sličnosti i razlike, te na osnovu toga sagledati što je realno moguće učiniti u odnosu na protivnike, kako bi im se ukazala korist od zajedničkih napora za ostvarenje neke društvene promjene.

Pristupajte pozitivno, radije nego kritizirajući i izbjegavajte suprotstavljanje.

Ne zaboravite se zahvaliti onima koji su vam pomogli ili vas podržali. Nastojite to učiniti javno.

UPOTREBA INFORMACIJA I ISTRAŽIVANJA

Što je informacija? U širem kontekstu informacija znači činjenice i nalazi, čiji je sadržaj široko g opsega, od brojeva do priča. Informacije se sakupljaju iz mnogo različitih izvora, kroz iskustva, promatranja, intervjue, i druge oblike istraživanja. Kada su o nekom problemu informacije analizirane, one onda prikazuju odnose, modele, trendove i uzroke.

Grupe koje se bave zagovaranjem u korištenju informacija služe se istraživanjima, analizama i širenjem informacija. Nekad je potrebno koristiti sve ove metode. To ovisi o kapacitetima, stručnosti i potrebama.

Kako koristiti informacije⁴:

Kroz planiranje, razvoj strategije i poduzimanje akcija, informacija je potrebna radi:

- razumijevanja problema i njegovih uzroka, te utjecaja na ljudske živote.
- Identifikacije ciljane publike i njihovog odnosa u vezi s problemom.
- Identificiranja polaznih točaka za pristup donositeljima odluka.
- Razvoja strategije, ciljeva i akcija, koji su moguće ostvarivi.
- Identificiranje i razvoj mogućih rješenja kroz nove politike.
- Razvoja učinkovite poruke za svaku publiku posebno.
- Identifikacija najboljeg načina prenošenja poruke, kao i prenositelja.

Prikupljanje informacija može se provoditi kroz razne podatke, analize i interpretacije analiza tih podataka (statistike, studije, izvještaji...), zakone, politike, proračune, novinske članke, istraživanja javnog mišljenja, fotografije, anegdote, priče, naklapanja...

Za razvoj efikasnog plana prikupljanja podataka potrebno je razmotriti:

- Koje informacije trebate, na što tražite odgovor?
- Gdje ga možete potražiti? Tko ima informacije koje su vam potrebne?
- Kako možemo doći do informacije? Da li je ona dostupna javnosti? Da li poznajemo nekog tko nam može omogućiti pristup, neki novinar, specijalni istražitelj, službenik u nekom zavodu...?
- Tko će provesti istraživanje? Ima li vaša organizacija kapaciteta provesti istraživanje? Ako da, koja osoba to može preuzeti? Ako ne, tko onda može?
- Koliko imamo vremena za ovaj posao? Ne dozvolite da vam se posao pretvori u vječno istraživanje i da zbog toga vaša akcija ne zaživi. Prikupljati informacije i istraživati ih uvijek možete i to je, ustvari, posao koji traje dok god traje i zagovaranje.

RAZVOJ PORUKE

Jedan od ciljeva zagovaranja je svratiti pažnju javnosti na problem. Prije no što se odlučite na koji način ćete to izvesti, razmotrite kakva to poruka može privući pažnju javnosti.

Što je to centralna poruka? To je jedna ili nekoliko kratkih, direktnih izjava, koje odražavaju:

- Vašu analizu problema
- Uzrok problema

⁴Advocacy For Social Change, Oxfam & Advocacy Institute

- Koga smatrate odgovornim za (ne)rješavanje problema
- Vaš prijedlog rješenja, ako ga imate
- Prijedlog akcije kojom pozivate druge da vam se priključe

Što je «krojena» poruka? To je poruka kreirana za specifične grupe i publiku, temeljena na analizi:

- što je to čime ćete najviše uvjeriti vašu publiku
- koje informacije trebaju čuti
- koju akciju želite da poduzme vaša publika

Takva analiza će odrediti :

- sadržaj poruke

- ❑ formu
- ❑ dužinu
- ❑ kanale (mediji, osobno prenošenje, protesti, ulične akcije...)
- ❑ prenositelj poruke

Za dobru poruku jako je važno poznavati svoju publiku. Pod tim se smatra da znamo koje su joj vrijednosti i vjerovanja, stavovi, što izaziva njihovu suosjećajnost, koji su joj prioriteti i potrebe, kao i nivo znanja o problemu, koliko osjećaju trenutne posljedice problema i koliko su svjesni posljedica u budućnosti.

Poruka može biti toliko snažna da utječe na emocije, a pri tome i na promjenu stavova. Promjena stava je najbitnija promjena koju jedna zagovaračka akcija treba proizvesti. Promjenom stavova kod ljudi (publike) možemo očekivati prave suštinske promjene, bilo da se odnose na promjene nekih nevaljalih zakona, nekih procedura koje su previše komplicirane ili manjkave, prihvaćanja i promjene položaja manjina u društvu itd.

ELEMENTI PORUKE

Sadržaj poruke je samo jedan od niza elemenata koji oblikuju jednu dobru poruku. Podjednako, ako ne i nešto važniji su neverbalni čimbenici kao primjerice gdje, kada i od koga će donositelji odluka dobiti poruku, odnosno činjenice koje se nalaze u poruci.

Sadržaj poruke⁵:

Sadržaj je centralna ideja poruke. On mora odgovoriti na pitanje: koju specifičnu ideju će publika izvući iz vaše poruke?

Prigodom oblikovanja poruke vodite računa da odgovorite, ako je ikako moguće, na sljedeća četiri pitanja:

- Koju promjenu želite napraviti?
- Zašto je to važno (dajte primjer pozitivne promjene koju će vaša akcija donijeti ili negativne posljedice ako se ništa ne poduzme)?
- Koja je vaša strategija u postizanju zacrtanog cilja?
- Što **(koje akcije)** očekujete od svojih pomagača?

Jezik poruke:

Jezik treba biti tako odabran da ne ostavljaju mogućnost da ju različita publika različito tumači. Poruka na plakatu biti će kratka, brzo čitljiva, nekomplikirana i čim ju pročitamo moramo moći shvatiti koja joj je osnovna ideja, na što nas poziva. Jasno je da ćemo birati drugačiji jezik kada se obraćamo mladima, nego kada poruku odašiljemo univerzitetkom profesoru.

⁵ADVOCACY Building Skills for NGO Leaders, CEDPA Washington D.C.

Djelotvornost poruke ovisi o tomu jeste li sposobni na pravi način upotrijebiti riječi koje će izazvati pozitivne konotacije u glavama onih na koje porukom ciljate. Različite ciljane skupine reagiraju na različite ključne riječi. Također se preporučuje da određene riječi koje bi mogle izazvati negativne asocijacije zamijenite s onima koje su puno prirodnije. Jezik poruke mora biti razumljiv onima kojima je namijenjen i slobodan od bilo kakvog nerazumljivog žargona ili tehničkih izraza.

Prenositelj poruke:

Na čiju će zamolbu ciljane skupina reagirati najbolje? Koga oni drže najvjerodostojnijom osobom ili institucijom? Tko svojom pojavom u vašoj kampanji može ostaviti najjači utisak na primatelja poruke? To mogu biti poznate ličnosti iz svijeta kulture, sporta, umjetnost, znanosti... .

Oblik ili izgled poruke:

Ovisi o tomu kako ćete odgovoriti na ova pitanja: Kako ćete poslati poruku? Hoćete li organizirati sastanke ili predstavljanja, tiskati i razdijeliti brošure, upotrijebiti medije, organizirati koncerte i druge događaje...?

Vrijeme i mjesto poruke:

Dobro je znati: Kada i gdje je najbolje započeti s odašiljanjem poruke? Postoje li neki faktori povezani s mjestom ili vremenom odašiljanja poruke koji bi mogli povećati kredibilitet poruke ili je politički obojiti?

ODAŠILJANJE PORUKE

Odabir kanala komunikacije

Masovni mediji su odličan kanal komunikacije sa širokom publikom, ali oni nisu jedini način da vaša poruka dopre do većeg broja onih od kojih očekujete podršku ili promjenu stava.

Postoje različiti kanali kojima možete doći do publike, bilo na nacionalnom, lokalnom ili međunarodnom nivou⁶:

- ljudi
 - osobni kontakti, «jedan na jedan»
 - lobiranje
 - sastanci s raznim grupama ili zajednicom
 - seminari
 - javne tribine
 - protesti, masovne akcije
 - usmeno prenošenje
 - ulični teatri
 - kazališta lutaka
 - pjesme i poezija
 - ples
- tisak
 - novine i magazini
 - žurnali, bilteni, publikacije
 - jumbo-plakati
 - pisma zakonodavcima, urednicima novina i drugima
- elektronički mediji
 - radio
 - televizija
 - internet
 - video

⁶Advocacy For Social Change, Oxfam & Advocacy Institute

Odabir medija ovisi o tome koji je primarni izvor informiranja i koji medij ima najveći utjecaj na njih, koga slušaju, što čitaju ili gledaju. Kulturni milje iz kojeg dolaze je jedna od bitnijih činjenica koju treba uzeti u obzir prilikom odabira kanala komunikacije. Jednom kada smo odabrali kanal komunikacije, provjeravamo da li ga je moguće koristiti, da li nam je dostupan. Potrebno se raspitati tko je vlasnik određenog medija, preko koga možemo doći do ključne osobe, ukoliko ne možemo direktno, kako ćemo privući njegovu pažnju, i na kraju kako ćemo biti sigurni da nam neće iskriviti poruku. Ujedno moramo razmišljati i o našim kapacitetima i vještinama potrebnim za ovaj posao.

Odabir prenositelja poruke

Prenositelj mora biti odabran sukladno zahtjevima publike. Kad birate prenositelja, razmislite o sljedećem:

- Tko ima **dobar kredibilitet** među odabranom publikom?
- Tko je **utjecajan** u društvu?
- Tko ima dovoljno znanja o problemu?
- Dobar je u javnim nastupima, samouvjeren i stabilan.
- Ako se pismeno obraća, ima dobar uvjerljiv stil i vješt je u tome.

Za prenositelja je najbitnije da ima dobar kredibilitet i da ima utjecaja, sve ostalo nauči se s vremenom.

LOBIRANJE

Lobiranje je educiranje i uvjeravanje vaših meta kroz direktan odnos «jedan na jedan». Može biti **formalno**, unaprijed dogovorena posjeta, i **neformalno**, kao što je sačekivanje u lobiju parlamenta, vijećnice ili nekoj drugoj instituciji, radi upoznavanja i diskutiranja o problemu prije nego ono dođe na dnevni red.

Zašto je lobiranje važan alat zagovaranja?

Lobističke posjete pružaju mogućnost za:

- Izgradnju veza
- Slušanje i sakupljanje informacija
- Educiranje i pružanje informacija
- Uvjeravanje

Prepreke efektivnom lobiranju mogu biti :

- Gubitak fokusa
- Manjak samopuzdanja
- Nervoja
- Neprikladnost nepredvidivim situacijama

Kako bi lobist bio spreman na svaku situaciju, potrebno je da se pripremi:

- Priprema delegacije – tko će sudjelovati u posjetu? Tko o problemu zna najviše? Tko je najuvjerljiviji u nastupu prema donositeljima odluka? Da li bi u delegaciji trebao biti netko tko je direktno pogođen problemom? Koliko članova u delegaciji treba biti?
- Da li svi u delegaciji imaju isti pogled na problem?
- Da li svi u delegaciji znaju gdje i kad je sastanak, kako se obući i što ponijeti sa sobom?
- Pripremite prezentaciju: Što je vaš problem? Koje su udarne točke vaše prezentacije? O čemu se ne bi trebalo diskutirati (o čemu nemate dovoljno informacija)? Oko čega ćemo nastojati pregovarati i postići kompromis? Što ćemo ponuditi?
- Podijelite uloge unutar delegacije.
- Pripremite način upoznavanja.
- Pripremite materijale.
- Sa grupom prethodno probajte kroz vježbu.

«OSAM NAČINA KAKO POKRET VODITI U ZABORAV»

M. Pertschuk, Advocacy Institute

- Bori se! Bori se! Bori se! ili Pričaj! Pričaj! Pričaj!, ali nikad nemoj balansirati između borbe i pregovora.
- Iskoristi svoju bazu, a onda ih izgubi.
- Izgubi pravac svog cilja.

- Budi opijen svojim uspjehom.
- Dopusti svom osjetljivom, povredljivom egu da uništi strateške prosudbe.
- «Miniraj» otvorenu i iskrenu debatu.
- Pronađi «žrtveno janje» i manipuliraj «neprosvjetljenima»
- Nastavi raditi to što radiš bez obzira koliko se svijet promijenio.

ZA SASTAVLJANJE OVOG EDUKATIVNOG MATERIAJLA ODABRANI SU, PREVEDENI I PRILAGOĐENI DIJELOVI SLJEDEĆIH PRIRUČNIKA I KNJIGA:

TOT Program obuke trenera, CSDF, Poljska, AED Zagreb 1999.

TO PROMOTE AND PROTECT WOMEN HUMAN RIGHTS, Jennifer Kloes

ADVOCACY Building Skills for NGO Leaders, CEDPA Washington D.C.

ADVOCACY FOR SOCIAL CHANGE, OXFAM & ADVOCACY INSTITUTE

JAVNO ZAGOVARANJE- žene za društvene promjene u zemljama sljednicama bivše Jugoslavije (1998.) Zagreb, STAR projekt, Delphi International

ODNOSI S JAVNOŠĆU – Filipović/Kostić/ Prohaska, FON – Menadžment, Beograd, 2001.

Obrazac za prijavu PROJEKTA Ministarstvu zdravstva i socijalne skrbi za ostvarivanje financijske potpore za 2004. godinu

(molimo da obrasce popunite na računalu ili pisaćem stroju, te UZ ORIGINAL DOSTAVITE I PET (5) KOPIJA)

OZNAKA PRIJAVLJENOG

PODRUČJA:

upisati šifru

Sukladno uvjetima natječaja pored ovog projekta prijavili smo još i sljedeći projekt/program:

naziv	šifra prijavljenog područja	zatraženi iznos
1.		

1) OSNOVNI PODACI O UDRUZI

Naziv

udruga: _____

Sjedište i adresa

udruga: _____

Ime i prezime predsjednika/ce

udruga: _____

Broj

telefona: _____

Fax: _____

E-mail: _____

Godina osnutka

udruga: _____

Datum i godina upisa u Registar

udruga: _____

Registarski broj

udruga: _____

Registrirana

kod: _____

Broj žiro računa udruge i naziv

banke: _____

Ciljevi osnivanja udruge, sukladno

Statutu: _____

Svrha i područje djelovanja udruge:

Naziv tijela državne uprave u čiji djelokrug, obzirom na ciljeve osnivanja, potpada djelatnost udruge:

Ukupan broj članova

udruga: _____

od toga (upisati broj)

građana: _____

pravnih

osoba: _____

Članstvo u međunarodnoj organizaciji (upišite X) :

DA

NE

Navedite naziv i adresu međunarodne

organizacije: _____

Iznos godišnje članarine u međunarodnoj

organizaciji: _____

Broj stalno zaposlenih u

udruzi: _____

Ukupan iznos isplaćen za plaće u 2003.

godini: _____

Ukupan iznos naknada za nevolonterski rad isplaćen u 2003.

godini: _____

Podaci o prihodima udruge upišite ukupne iznose u 2003. godinu, osim pod a)

a) Iznos godišnje članarine za člana

udruga: _____

b) Ukupan godišnji prihod od

članarine: _____

c) Dobrovoljni prilazi i darovi domaćih

donatora: _____

d) Dobrovoljni prilazi i darovi stranih

donatora: _____

e) Ukupan iznos financijske potpore iz Državnoga proračuna RH u 2003. godini _____

f) Ukupan iznos financijske potpore iz proračuna jedinica lokalne

uprave i samouprave: _____

g) Vlastiti prihodi udruge, ostvareni obavljanjem njoj dopuštenih djelatnosti: _____

h) Ukupan iznos financijske potpore iz inozemstva _____

i) Ostali prihodi (upisati vrstu prihoda i iznos): _____

Podaci o prostoru u kojem udruga djeluje

a) Vlastiti prostor (upisati veličinu u četvornim metrima): _____

b) Iznajmljeni prostor (upisati veličinu u četvornim metrima i iznos mjesečnog najma): _____

2) OPIS PROJEKTA UDRUGE

1. Naziv projekta: _____

2. Projekt je usvojen na sjednici (upišite naziv tijela udruge): _____
dana _____ 2003. godine

3. Kratki sadržaj projekta = sažetak (ukratko, u tekstu s najviše 15 redaka navedite ciljeve, aktivnosti, način provođenja i očekivane rezultate)

4. Predviđeni početak i završetak provedbe projekta: _____

5. Područje provedbe programa (npr. mjesto, županija, regija i sl.): _____

6. Ukupan iznos potreban za provedbu projekta: _____

6.1. Iznos koji se traži od
Ministarstva zdravstva i socijalne skrbi: _____

6.2. Iznos koji se traži od drugih donatora: _____

6.3. Iznos vlastitih sredstava angažiranih u provedbu projekta: _____

7. Osobe odgovorne za provođenje projekta

a) **Voditeljica/voditelja projekta** (obavezno priložiti životopis voditeljice/voditelja projekta): _____

b) **Izvoditelji/ce projekta** (upišite ime, prezime, opis dosadašnjeg iskustva i kvalifikacije): _____

članovi/članice
udruge _____

stručni suradnici/suradnice iz
Hrvatske _____

stručni suradnici/suradnice iz
inozemstva _____

8. Način izvođenja projekta

a) samostalno DA NE
(upišite X)

b) u partnerstvu s drugom/drugim udrugama (upisati naziv partnerskih udruga i način prijave zajedničkog projekta) _____

9. **Projekt će biti proveden u suradnji s:** (navedite naziv, adresu, telefon i kontakt osobu institucije, tijela lokalne uprave i samouprave, udruge, međunarodne organizacije i sl. s kojom/kojim će udruga surađivati u provedbi projekta) _____

10. **Detaljan opis projekta** (na najviše 5 stranica, po potrebi koristite dodatne stranice, ako Vam predviđeni prostor nije dovoljan za opis)

Opis problema/potreba

Koji treba biti u jasnoj vezi sa svrhom i ciljevima udruge, podržan dokazima, realnih dimenzija, uzimajući u obzir raspoložive kapacitete udruge, vremenski raspon i visinu zatraženih sredstava, treba biti napisan s pozicije korisnika, a ne u odnosu na potrebe ili probleme udruge

Kratak opis iskustava, postignuća i sposobnosti udruge da provede predloženi projekt

navesti prijašnje i sadašnje aktivnosti/projekte/programme koje udruga provodi, koji utjecaj u zajednici imaju aktivnosti

udruge, s kim udruga surađuje u provedbi svojih aktivnosti, tko je do sada donirao/sponzorirao aktivnosti udruge

Ciljevi koji se postižu provedbom predloženog projekta

s objašnjenjem tko će učiniti što, kada i koliko da bi se postigli ciljevi, te kako će se mjeriti ostvarenje projektnih ciljeva

Tko su korisnici obuhvaćeni projektom, njihov broj i struktura

Metode i vrste aktivnosti kojima će se projekt provesti

trebaju logično slijediti iz problema i ciljeva projekta, moraju biti jasne, opravdane i razumljive s objašnjenjem zašto su izabrane baš te metode/aktivnosti, te kako i zašto su odabrani korisnici, također trebaju biti definirane vremenski u skladu s kapacitetima udruge (tko, kada) te iskazivati i vremensku dinamiku provedbe projekta po aktivnostima

Evaluacija

Treba opisati kakva će se evaluacija provoditi: projektna (određivanje razine do koje su ostvareni ciljevi projekta); procesna (definirati da li se projekt izveo u skladu s planom, te da li su i kako različite projektne aktivnosti utjecale na djelotvornost projekta), hoće li evaluacija biti unutarnja ili vanjska (nezavisni evaluatori), prikazati kako će se rezultati evaluacije koristiti za unapređenje/poboljšanje projekta, te kakvi će izvještaji biti dostavljeni

Opišite rezultate koje očekujete po završetku projekta

11. Kojim sadržajima predloženi projekt dopunjuje projekte nadležnih tijela državne uprave, nacionalnih politika i programa u Republici Hrvatskoj?

12. Provjerite da li ste zahtjevu priložili:



a) Obavezni dio

1. Presliku Rješenja o registraciji udruge
2. Životopis voditeljice/voditelja projekta
3. Preslike ovjerenih financijskih izvještaja o poslovanju udruge u 2003. godini
4. Obrazac proračuna projekta
5. Original i pet (5) kopija kompletne prijavne dokumentacije (opisni obrazac i obrasci proračuna)

b) Neobavezan dio

1. Materijali, publikacije, novinski članci, te ostala dokumentacija koja ilustrira rad udruge
2. Preporuke (npr. lokalne samouprave i uprave, ministarstva, institucija u zemlji i inozemstvu, drugih donatora)

potpis voditelja/voditeljice projekta

potpis osobe ovlaštene za zastupanje
udruge

Mjesto i datum: _____

ROYAL NORWEGIAN EMBASSY ZAGREB - Veleposlanstvo kraljevine Norveške - Zagreb
QUESTIONNAIRE - SMALL DONATIONS- Male donacije

1. INFORMATION ABOUT THE APPLICANT- podaci o podnositelju zahtjeva			
Name of the Organization:	Naziv organizacije		
Postal address:	Poštanska adresa		
Telephone:	Telefon		
Fax:	Faks		
E-mail:	E-mail		
Contact person, position:	Osoba za kontakt, dužnost koju obnaša		
Authorised person, position:	Ovlaštena osoba, dužnost koju obnaša		
Bank account (HRK):	Broj računa (u HTK)		
ID Number (matični broj):	Matični broj		
Bank name:	Naziv banke		
Aims of the Organisation:	Ciljevi organizacije		
Period of existence and previous achievements of the Organization:	Koliko već organizacija postoji I kakve je rezultate postigla		
Number of employees: broj zaposlenih	Permanent: Stalni		Volunteers: Volonteri
Financial capacity (turnover over the last 3 years):	Financijska snaga: promet tokom zadnje 3 godine		
Has the applicant previously received a grant from the Embassy? If yes, when?	Da li je podnositelj zahtjeva već ranije primio sredstva od Veleposlanstva i kada?		

2. PARTNER / IMPLEMENTING ORGANIZATION (if different from the applicant)	
Name:	Naziv partnerske / provedbene organizacije (ako to nije podnositelj zahtjeva za donaciju)
Postal address:	Poštanska adresa
Telephone:	Telefon
Fax:	Faks
E-mail:	E-mail
Contact person:	Osoba za kontakt:
Authorised person, position:	Ovlaštena osoba

3. INFORMATION ABOUT THE PROJECT- Informacije o projektu			
Project name:	Naziv projekta		
Project goal:	Cilj		
Target group:	Ciljana skupina		
Location/region:	Lokacija/regija		
Has this project been submitted to other potential donors? (Please write the names of the donors)	Da li je project već podnešen I drugim donatorima (kojima)?		
Have other donors approved donation for this project? (Please write the names of the donors)	Jesu li drugi donatori prihvatili project (napišite njihove nazive)		
Total amount requested from the Royal Norwegian Embassy (HRK):	Ukupni kunkski iznos zatražen od Veleposlanstva	Total costs of the project:	Ukupna vrijednost projekta

OBRAZAC PRORAČUNA PROJEKTA ZA 2004. GODINU

IME STAVKE/KONTA	UKUPNI PRORAČUN PROJEKTA	OSIGURANI IZNOSI IZ DRUGIH IZVORA		IZNOS KOJI SE TRAŽI OD MINISTARSTVA ZDRAVSTVA I SOCIJALNE SKRBI
		IZNOS	OD KOGA	
I. INDIRECTNI TROŠKOVI				
a) Izvršni direktor (udio u bruto plaći)				
b) Administrativni poslovi/tajnik (udio u bruto plaći)				
c) Najam ureda				
d) Režije				
e) Telefonski troškovi				
f) Poštanski troškovi				
g) Uredski materijal				
h) Usluge knjigovodstvenog servisa				
i) Bankovni troškovi				
j)				
k)				
Ukupno troškovi ureda				
II. DIREKTNII TROŠKOVI (npr. voditelj-ica projekta, voditelj-ica aktivnosti na projektu, publikacije, najam prostora za aktivnosti, tiskani materijal, kampanje, okrugli stolovi, edukacija itd.)				
a)				
b)				
c)				
d)				
Ukupno				
III. TROŠKOVI PUTOVANJA				
a) Troškovi prijevoza				
b)				
c)				
Ukupno troškovi putovanja				
IV. OSTALI NESPOMENUTI TROŠKOVI (specificirati)				
a)				
b)				
Ukupno ostali troškovi				
UKUPNO I+II+III+IV				