USAID
OD AMERIČKOG NARODA

BOŠ
BEOGRADSKA OTVORENA ŠKOLA

AKTIVNI GRAĐANI BOLJE DRUŠTVO

# POTREBA ZA PROMENOM

Analiza kapaciteta organizacija civilnog društva u Srbiji za javno zagovaranje



bfpe
Beogradski fond za političku izuzetnost
Belgrade Fund for Political Excellence

BIRN
BALKAN INVESTIGATIVE REPORTING NETWORK
SERBIA

**Izdavač:**

Beogradska otvorena škola

Masarikova 5/16,

11000 Beograd, Srbija

Tel: +381 11 30 61 372

Faks: +381 11 36 13 112

Veb: www.bos.rs

U ime izdavača:

Vesna Đukić

**Autori:**

Aleksandra Đurović

Vladimir M. Pavlović

Vukašin Višković

**Lektura i korektura:**

Marijana Milošević

**Dizajn:**

Nikola Petrović

**Štampa**:
Dosije studio

**Tiraž**:
200

**Godina**:
2019

**ISBN**:
978-86-81402-06-1

Izrada ove publikacije omogućena je uz podršku američkog naroda putem **Američke agencije za međunarodni razvoj (*USAID*)**. Sadržaj publikacije je isključivo odgovornost autora i ne predstavlja nužno stavove USAID-a ili Vlade SAD.

Publikacija je nastala u okviru projekta „Aktivni građani, bolje društvo: zagovaranjem ka saradnji i demokratskom razvoju“, koji sprovodi Beogradska otvorena škola u saradnji sa Beogradskim fondom za političku izuzetnost i Balkanskom istraživačkom mrežom (BIRN) Srbija.

# POTREBA ZA PROMENOM

analiza kapaciteta organizacija civilnog društva
u Srbiji za javno zagovaranje

septembar, 2019. godine

**„Ali taj deo osvešćivanja da svi zajedno imamo odgovornost kada su, pa ne samo kada su deca i mladi u pitanju, bilo koja tema što se tiče poboljšanja društva i kvaliteta života da se svi osvestimo da je to naša odgovornost zajednička, da smo mi društvo, da društvo nije tamo nešto, neka apstrakcija, nego da smo mi svi zajednica“.**

**„Javno zagovaranje je meni, kako sam ga ja doživela – od prvog puta kad sam se srela sa tim – jeste, ali doslovno, kao buđenje ljudi iz sna. Ono: „E, ti si važan, ti si država“, razumete. I onda: „Ti si grad, ti si taj koji treba da razumeš ovo što ti mi sad kažemo – ti možeš da učiniš nešto.“**

*Iz intervjua sa predstavnicima organizacija civilnog društva*

# Zahvalnica

Želeli bismo da se najlepše zahvalimo predstavnicima organizacija civilnog društva koji su učestvovali u ovom istraživanju i izdvojili svoje vreme kako bi podelili svoja viđenja i iskustva.

Zahvalnost dugujemo i kolegama iz Beogradske otvorene škole, Stefanu Simiću i Pavlu Nediću, koji su pružili podršku u prikupljanju podataka.

Autori

U Beogradu

9. avgusta 2019. godine

**Sadržaj**


Predgovor ..... 1
Sažetak ..... 3
Uvod ..... 5
Kako shvatamo javno zagovaranje? ..... 5
Sagledavanje kapaciteta organizacija za javno zagovaranje kroz više nivoa ..... 6
Šta u ovom trenutku znamo o kapacitetu organizacija civilnog društva za javno zagovaranje? ..... 7
Ciljevi istraživanja ..... 8
Metodološki okvir istraživanja ..... 10
Rezultati istraživanja ..... 12
Lična karta organizacija koje se bave javnim zagovaranjem .....
Koliko je pravni i institucionalni okvir za javno zagovaranje podsticajan? ..... 16
Resursi za javno zagovaranje organizacija civilnog društva ..... 26
Način na koji organizacije sprovode aktivnosti javnog zagovaranja ..... 29
Glavni izazovi u javnom zagovaranju i potrebe za obukom ..... 40
Literatura ..... 46

# Predgovor

Vrlo je teško, skoro nemoguće, dati univerzalnu definiciju javnog zagovaranja. Ciljevi, taktike i aktivnosti javnog zagovaranja se određuju imajući u vidu kontekst koji određuju stepen razvoja demokratske političke kulture u konkretnoj zajednici, vladavina prava, ideologija, stavovi i vrednosti na kojima počiva zajednica i sl. Postoji, međutim, jedna zajednička osobina svake kampanje javnog zagovaranja, bez obzira na kontekstualne odrednice, a to je promena. Promena se može odnositi na strateški i normativni okvir, na institucije (njihov sastav, način delovanja i procedure i prakse na osnovu kojih funkcionišu) i, konačno na stavove, mišljenja i ponašanja u zajednici. Promena o kojoj pišemo je uvek promena nabolje, ona koja treba da bude usmerena na rešavanje problema, ostvarenja mogućnosti, ispunjavanja potencijala zajednice i njenih građana.

Zato je promena suština postojanja i delovanja organizacija civilnog društva. Uz pomoć organizacija civilnog društva građani mogu artikulisati svoje interese, iskazati svoje strahove i nadanja u vezi sa problemima s kojima se susreću u svom okruženju, a mogu ostvariti svoje pravo da traže i ostvare promenu.

Potreba za promenom je neizostavni deo javnog zagovaranja. Za organizacije civilnog društva potreba za promenom se ne odnosi samo na odgovore na realne probleme i ostvarenje potencijala zajednice sprovođenjem delotvornih kampanja javnog zagovaranje. Sprovođenje ovih kampanja kod organizacija civilnog društva, takođe, donosi potrebu za promenom, ali sasvim drugačijeg značenja. Potreba za promenom se ovde odnosi na:

a) unapređenje podsticajnog okruženja (strateški, normativni okvir, institucije, procedure i prakse donošenja odluka) koje organizacijama civilnog društva pruža sigurnost, mogućnosti i slobodu da osmišljavaju i sprovode kampanje javnog zagovaranja;

b) strateški pristup razvoju organizacije civilnog društva i izgradnji njenih kapaciteta za javno zagovaranje.

Istraživanje koje je pred vama je osmišljeno je i sprovedeno sa ciljem da se pruži skroman odgovor o tome kako odgovoriti na potrebe organizacija civilnog društva kada je u pitanju podsticajno okruženje, kao i pravci strateškog razvoja i izgradnje kapaciteta organizacija civilnog društva za osmišljavanje i sprovođenje delotvornih kampanja javnog zagovaranja.

Broj i kvalitet zagovaračkih inicijativa pokazuje da **postoji potreba da se unaprede kapaciteti organizacija civilnog društva za sprovođenje javnog zagovaranja, ali često je teško proceniti koje aspekte treba poboljšati**, pošto nema dovoljno podataka o tome. Polazeći od toga da je važno da samo civilno društvo ima dublji i detaljniji uvid u to kako izgleda sprovođenje aktivnosti organizacija civilnog društva u oblasti javnog zagovaranja, sproveli smo istraživanje kapaciteta organizacija civilnog društva za sprovođenje zagovaračkih aktivnosti čiji su nalazi predstavljeni u ovom izveštaju.

Istraživanje se sastojalo od analize dokumenata javnih politika koji su vezani za zagovaranje organizacija civilnog društva, anketnog istraživanja i intervjua sa predstavnicima organizacija civilnog društva koje su u poslednjih pet godina imale barem jednu zagovaračku inicijativu.

Rezultati istraživanja se mogu koristiti za planiranje sadržaja obuka i materijala u oblasti javnog zagovaranja za predstavnike organizacija civilnog društva, kako bi se u što većoj meri odgovorilo na potrebe organizacija. Nadamo se da će ovi prikupljeni podaci biti dobra osnova za bolje razumevanje načina na koji možemo da unapredimo zagovaračke aktivnosti organizacija civilnog društva.

Istraživanje je sprovedeno u okviru projekta „Aktivni građani: bolje društvo: zagovaranjem ka saradnji i demokratskom razvoju“, koji se izvodi uz podršku Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID). Projekat sprovodi Beogradska otvorena škola u saradnji sa Beogradskim fondom za političku izuzetnost i Balkanskom istraživačkom mrežom Srbija.

U Beogradu, 9. avgusta 2019. godine

Tim Beogradske otvorene škole

# Sažetak

Polazeći od činjenice da postoji više podataka o tome da je neophodno unaprediti kapacitete organizacija civilnog društva za zagovaranje, a nedovoljno informacija o tome koje aspekte je važno unaprediti, cilj istraživanja je bio da se utvrde kapaciteti organizacija civilnog društva za javno zagovaranje. Oni su procenjeni na osnovu podataka o resursima za javno zagovaranje, podataka o načinu na koji organizacije sprovode zagovaračke aktivnosti, kao i na osnovu procene konteksta javnih politika koji utiče na njihove zagovaračke aktivnosti. Takođe, istraživanjem je detaljnije ispitano i kakva je percepcija predstavnika organizacija o teškoćama sa kojima se suočavaju u zagovaračkim aktivnostima i potrebama za obukama i podrškom.

U istraživanju je primenjena kombinovana metoda istraživanja. Kako bi se odgovorilo na postavljene ciljeve istraživanja korišćeni su anketa, polustrukturisani intervju i analiza dokumenata javnih politika koji su vezani za zagovaračke aktivnosti organizacija civilnog društva (desk analiza). U anketnom istraživanju učestvovalo je 200 organizacija civilnog društva, koje su u prethodnih pet godina imale barem jednu zagovaračku aktivnost. Takođe je sprovedeno i deset polustrukturisanih intervjua sa predstavnicima organizacija koje se međusobno razlikuju po iskustvu u javnom zagovaranju i po stepenu učešća u obukama u ovoj oblasti.

Rezultati ukazuju da se ispitane organizacije ne slažu sa tim da su organizacije civilnog društva prepoznate od strane javnih vlasti kao akter promene javnih politika. Veliki broj njih nepovoljno ocenjuje institucionalni okvir, dok je zakonski okvir za javno zagovaranje organizacija civilnog društva ocenjen nešto bolje. U uspostavljanju podsticajnog okruženja za javno zagovaranje organizacija civilnog društva, kao ključni faktor je istaknuto uspostavljanje partnerskog odnosa sa organizacijama civilnog društva kao odnos koji podrazumeva razumevanje benefita saradnje nosilaca javne vlasti sa OCD i doprinosa koji ona može imati za povećanje kvaliteta javnih politika.

Što se tiče resursa za zagovaranje, rezultati ukazuju da oko tri četvrtine organizacija ili nema radno angažovanih osoba koje imaju u opisu posla aktivnosti vezane za javno zagovaranje, ili se time bave jedna ili dve osobe u organizaciji. Pristup materijalnim resursima – internetu, računaru, telefonu, prema podacima dobijenim ovim istraživanjem ne predstavlja teškoću – gotovo sve organizacije to imaju obezbeđeno. Što se tiče finansijskog aspekta, organizacije u najvećem broju slučajeva prikupljaju finansijska sredstva za kampanje javnog zagovaranja putem projekata. Iako većina organizacija ima praksu da prilikom dizajniranja budžeta projekata uključi aktivnosti javnog zagovaranja, oko trećine organizacija to ne radi. Malo su zastupljeni drugi vidovi finansiranja zagovaračkih inicijativa, oni koji nisu projektni.

Način na koji ispitane organizacije civilnog društva sprovode zagovaranje (prema podacima koje smo dobili od njihovih predstavnika), govori o tome da se većina koraka u zagovaranju poštuje – od definisanja ciljeva zagovaranja uzimanjem u obzir stavova i interesa ciljnih grupa kao i nalaza istraživanja, preko uspostavljanja saradnje sa predstavnicima javnog i civilnog sektora i uključivanja u koalicije i mreže koje dele slične ciljeve zagovaranja. Kao strategija zagovaranja često se koriste širenje informacija kroz medije, kako bi se izvršio pritisak na donosioce odluka, i direktan kontakt sa donosiocima odluka. Konkretne zagovaračke taktike koje se sprovode uključuju aktivnosti vezane za medije, organizovanje javnih događaja, korišćenje društvenih mreža, formulisanje praktično-političkih preporuka na osnovu rezultata istraživanja i stupanje u kontakt sa predstavnicima javnih institucija.

Što se tiče komunikacionih aktivnosti, koriste se štampani i onlajn-mediji, formulišu se ključne poruke prilagođene ciljnim grupama i identifikuju se odgovarajuće osobe koje su zadužene za komunikaciju u vezi sa zagovaračkom inicijativom unutar organizacije. Društvene mreže i direktan kontakt sa građanima su u velikoj meri zastupljeni kao kanali komunikacije sa javnošću. Na kraju, evaluiranje uspešnosti zagovaračkih inicijativa i praćenje implementacije promena u javnim politikama kada je postignut cilj, takođe se navodi kao česta praksa.

Aktivnosti koje se prema predstavnicima organizacija civilnog društva ređe sprovode u javnom zagovaranju jesu: uspostavljanje novih koalicija i mreža za uključivanje partnera u zajedničke akcije zagovaranja, uspostavljanje saradnje sa poslovnim sektorom, primena strategije podrške relevantnim ciljnim grupama za vršenje uticaja na donosioce odluka, određivanje zaštitnog lica kampanje, planiranje budžeta za komunikacione aktivnosti, kreiranje pisanog plana komunikacije i planova praćenja i evaluacije, i postavljanje međuciljeva u aktivnostima javnog zagovaranja.

Građani se u javnom zagovaranju najčešće uključuju u prvoj fazi, u vezi sa postavljanjem ciljeva zagovaranja, a često se uključuju i direktno u aktivnosti zagovaranja. Faza u kojoj se uključuju ređe jeste faza praćenja i evaluacije zagovaranja. Način na koji se građani uključuju u ciljeve zagovaranja varira od informisanja o ciljevima i prikupljanja podataka od njih u vezi sa ciljevima zagovaranja, do uzajamne razmene informacija i uspostavljanja kontinuirane komunikacije kroz zajedničke mreže i platforme. Građani su direktno u zagovaračke aktivnosti najčešće uključeni kroz niz javnih događaja, kao i kroz aktivnosti na društvenim mrežama, peticije i istraživanja. U praćenje i evaluaciju, navodi se, građani se uključuju kroz davanje povratnih informacija na društvenim mrežama i kroz ankete.

U obukama u oblasti javnog zagovaranja učestvovalo je oko dve trećine organizacija. Ukupno 123 ispitane organizacije navode da imaju potrebu za obukom u barem jednoj oblasti javnog zagovaranja. Pritom, sličan je broj organizacija koji izražava potrebu za obukama u vezi sa komunikacionim aktivnostima, praćenjem i evaluacijom, i postavljanjem ciljeva zagovaranja, a nešto je manji broj organizacija koji navodi potrebu za obukama u oblasti uspostavljanja partnerstava i koalicija.

Kroz anketu i upitnik utvrđene su dodatne teškoće u javnom zagovaranju organizacija, kao i specifične potrebe za obukom. Na osnovu rezultata istraživanja formulisane su preporuke u vezi sa glavnim oblastima u kojima je potrebna obuka i podrška organizacijama civilnog društva koje se bave javnim zagovaranjem.

# Uvod

## Kako shvatamo javno zagovaranje?

Ako želimo da bolje razumemo potrebe organizacija civilnog društva (OCD) za unapređenje njihovih kapaciteta za javno zagovaranje, prvo treba da nam bude jasno **šta predstavlja javno zagovaranje**. Ovde se susrećemo sa prvim izazovom – kako doći do precizne i opšteprihvatljive definicije javnog zagovaranja? Kao i u mnogim društvenim pitanjima, ovo je vrlo izazovan proces.

U engleskom jeziku ***advocacy*** vodi poreklo od latinske reči ***advocare*** što znači **zauzimati se za nekoga ili nešto** (Reid, 2000). U srpskom jeziku se kao oznaka za ovaj pojam ponekad koristi termin javno zagovaranje, a ponekad javno zastupanje. Njegova određenja su brojna, pa iako definicije zagovaranja imaju neke zajedničke karakteristike, među njima ima i značajnih razlika.

Na primer, prema jednoj od definicija javno zagovaranje predstavlja „uticaj grupa na oblikovanje društvenih i političkih ishoda" (Reid, 2000). Druga definicija stavlja naglasak na promovisanje „interesa grupe ili nekog pitanja od javnog značaja kroz uticaj na javne politike i donosioce odluka" (Mosley, 2011. prema Clear & Holloway, 2018). Prema Gladkikh (2010) u pitanju je „planirana akcija usmerena ka promeni zakona, javnih politika ili programa institucija i/ili verovanja, stavova i ponašanja građana u borbi za postizanje društvene pravde." Glavne karakteristike javnog zagovaranja prema Young & Quinn (2012) su strateški pristup za promenu javne politike koji sprovodi grupa organizovanih građana i građanki, pri čemu su donosioci odluka primarna ciljna grupa, sa kojima se komunicira sa ciljem da se oni ubede da odaberu predloženu opciju za rešenje problema i da je preuzmu kao svoju.

Kao što različiti autori koji se bave javnim zagovaranjem predlažu svoje određenje ovog pojma, ne treba zaboraviti da i osobe koje se bave javnim zagovaranjem takođe imaju svoje lične definicije od kojih polaze.

**„Smatram da svaku zagovaračku inicijativu bitno određuju tri elementa. Najpre, radi se o procesu. Javno zagovaranje je proces koji obuhvata čitav spektar koraka i neretko jako dugo traje. Drugo, krajnji cilj svake inicijative javnog zagovaranja jeste konkretna i jasno definisana promena javne politike. Ovu promenu treba shvatiti u najširem smislu; tako da ona može obuhvatiti usvajanje nove, ali i promenu, unapređenje ili adekvatniju implementaciju postojeće javne politike. Najzad, treći element javnog zagovaranja jeste učešće javnosti, odnosno umrežavanje i zajedničko delovanje građana i organizacija civilnog društva."**

*Definicija zagovaranja koja je bila deo odgovora na pitanje u okviru naše ankete. Odgovor je dala organizacija koja je dosad sprovela više od tri kampanja javnog zagovaranja.*

Premda su definicije brojne, smatrali smo da okvir za analizu čiji su rezultati pred čitaocima nije trebalo da bude neka univerzalna definicija već razumevanje da **javno zagovaranje predstavlja set pažljivo definisanih aktivnosti** koje se osmišljavaju i primenjuju u određenom kontekstu sa ciljem promene postojećeg stanja.

Potreba da se menja postojeće stanje jeste specifična odlika javnog zagovaranja i to:

a) promenom **postojećih javnih politika, strateških** (strategije, akcioni planovi i sl.) ili **normativnih dokumenata** (zakoni i podzakonski akti);

b) promenom **programa institucija i samih institucija** (njihove organizacione strukture i prakse donošenja odluka) i

c) promenom **verovanja, stavova i ponašanja građana u zajednici.**

Javno zagovaranje je neraskidivo vezano za kontekst u kome se teži ka promeni postojećeg stanja, kao i za odnose i preraspodelu moći u zajednici u kojoj se javno zagovaranje osmišljava i sprovodi. Aktivnosti javnog zagovaranja su prilagođene dinamičnom, vrednosno određenom okruženju javnih politika.

Tako što zastupaju interese građana i zalažu se za promene u javnim politikama, organizacije civilnog društva kroz javno zagovaranje doprinose demokratskom uređenju (Guo & Saxton, 2014). One predstavljaju most između donosilaca odluka i ranjivih, marginalizovanih grupa građana, i mogu da kroz aktivnosti zagovaranja daju glas onima na koje se određene javne politike direktno odnose. Stoga je važno pitanje kapaciteta organizacija u ovoj oblasti.

# Uvod

## Sagledavanje kapaciteta organizacija za javno zagovaranje kroz više nivoa

Jačanje kapaciteta je često korišćeni termin, i nije uvek jasno šta se pod njim podrazumeva. U pogledu sagledavanja kapaciteta organizacija civilnog društva za zagovaranje uzeli smo u obzir više perspektiva.

S jedne strane, kapacitet organizacije za zagovaranje može se posmatrati u odnosu na **različite faze zagovaranja** (Hansen, 2010). Tako bi se, u skladu sa koracima u zagovaranju koje navodi Međunarodni centar za javno zagovaranje u oblasti javnih politika (Young & Quinn, 2012), mogao izdvojiti kapacitet organizacije da postavlja ciljeve zagovaranja, da uspostavlja koalicije i partnerstva u zagovaranju, da primenjuje različite strategije zagovaranja, da sprovodi komunikacione aktivnosti tokom zagovaranja i da sprovodi aktivnosti praćenja i evaluacije zagovaračkih aktivnosti.

S druge strane, pošto je u pitanju kapacitet organizacije a ne samo pojedinaca, postoji **više nivoa na kojima bi se on mogao posmatrati** (Stalker & Sandberg, 2011). Pored znanja i veština zaposlenih u organizaciji koji se bave javnim zagovaranjem, postoje i drugi aspekti kapaciteta organizacije koji su relevantni. Na primer, može se uzeti u obzir i način upravljanja organizacijom i struktura organizacije, procesi u organizaciji, resursi koji ima, njeni projekti i programi. Pored toga, može se sagledati i šira slika – kakav je kvalitet veza između organizacije i ciljnih grupa i zajednice koje organizacija predstavlja i podržava, i na još širem planu – kakvi su okvir javnih politika za zagovaranje i političko okruženje u kojem organizacija deluje.

Oba načina razumevanja kapaciteta organizacije za zagovaranje određuju pristup jačanju njenih kapaciteta. Naime, na osnovu procene kapaciteta može se zaključiti da zaposlenima u organizacijama civilnog društva koje se bave zagovaranjem nedostaju znanja i veštine vezane za uspešno sprovođenje neke određene faze zagovaranja – na primer za sprovođenje komunikacionih aktivnosti u javnom zagovaranju, ali da imaju znanja i veštine potrebne za sprovođenje ostalih faza zagovaranja. Procena

takođe može otkriti da je za jačanje kapaciteta organizacije zapravo potrebno fokusirati se na partnerstva koja organizacija ostvaruje u svojim zagovaračkim aktivnostima ili nastojati da se izmeni okvir javnih politika tako da bude podsticajan za zagovaranje organizacija civilnog društva. Ovakav način jačanja kapaciteta je poznat kao sistemski i participativan pristup jačanju kapaciteta (Blagescu and Young, 2006), kojim se prepoznaje više nivoa kapaciteta i samim time i više nivoa na kojima se može intervenisati.

U ovom istraživanju, zastupljena su oba pristupa kapacitetima za javno zagovaranje – i onaj koji se tiče sagledavanja kapaciteta kroz niz faza, koraka u tom procesu, i onaj koji prepoznaje da postoji više nivoa kapaciteta u ovoj oblasti.

U skladu sa tim, u ovom istraživanju, kapacitet za javno zagovaranje u oblasti javnih politika definisan je preko više indikatora:

- posedovanje **ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa** potrebnih za javno zagovaranje;
- **postojanje podržavajućeg okvira javnih politika za zagovaračke inicijative** organizacija civilnog društva;
- kapacitet organizacija **da sprovedu sve faze zagovaračkih kampanja** (tj. da postave ciljeve zagovaračkih aktivnosti, uspostave partnerstva i koalicije, primene različite strategije zagovaranja, sprovedu komunikacione aktivnosti kao i monitoring i evaluaciju aktivnosti, uz obezbeđivanje učešća građana u svim fazama).

# Uvod

## Šta u ovom trenutku znamo o kapacitetu organizacija civilnog društva za javno zagovaranje?

Za početak, ne znamo puno ni o tome koje se organizacije civilnog društva bave zagovaračkim aktivnostima. Registar organizacija civilnog društva ne sadrži informacije o tome da li je ovo jedna od oblasti delovanja organizacija, pa se iz njega ne mogu izdvojiti podaci koji bi se odnosili samo na organizacije koje se bave javnim zagovaranjem. Brojne organizacije su dosad bile uključene u javno zagovaranje kroz različite projekte i obuke, ali ne postoje baze koje bi sadržale njihov spisak.

Ono što jeste poznato o ovim organizacijama, može se izdvojiti na osnovu **rezultata istraživanja organizacija civilnog društva koja su sadržala informaciju o njihovoj oblasti delovanja**. Takvo je istraživanje sprovedeno na reprezentativnom uzorku organizacija civilnog društva 2011. godine (Procena stanja u sektoru organizacija civilnog društva (OCD) u Srbiji, 2011). Ono sadrži obilje podataka o organizacijama, a pošto im je postavljeno i pitanje o tome čime se bave, moguće je izdvojiti karakteristike onih organizacija koje su navele da se bave područjem zakona, javnog zastupanja i politike.

Iz tog istraživanja nam je poznato da je ukupan udeo organizacija koje su navele da je to njihova primarna oblast delovanja bio 8%, a udeo organizacija koje su navele da je to barem jedna od njihovih delatnosti – 12%. Po zastupljenosti u geografskim regionima – ove organizacije su najviše locirane u Beogradu (42%). Manje ih je (20%) u Jugoistočnoj Srbiji, 19% u Vojvodini, 11% u Centralnoj Srbiji, 4% u Zapadnoj Srbiji i 3% u Istočnoj Srbiji.

Kada su u pitanju njihovi resursi, OCD sa primarnom oblašću delovanja u vidu zakona, javnog zastupanja i politike imaju pristup internetu. Takođe, umrežavanje i saradnja u najvećoj meri jesu prisutni kod ove grupe organizacija civilnog društva, a najveći broj njih sarađuje sa drugim organizacijama civilnog društva i sa predstavnicima javnog sektora u vezi sa zakonima i drugim dokumentima javnih politika. Iako je većina označila ovu saradnju kao važnu, veliki broj njih se susretao sa problemima u ovoj oblasti. Najveći broj ovih organizacija je ostvario saradnju sa medijima, i naveli su da sa njima najčešće

komuniciraju, ali većina navodi da im je potrebna dodatna obuka u oblasti odnosa sa javnošću. Takođe je utvrđeno da često koriste veb-sajtove i društvene mreže kao načine komunikacije, ali da se direktan kontakt sa građanima/korisnicima ne koristi tako često.

Posle 2011. godine, koliko nam je poznato, nije bilo objavljenih istraživanja koja su se bavila samo organizacijama koje u fokusu svog delovanja imaju javno zagovaranje. Pojedine istraživačke studije čiji je uzorak bio sačinjen od organizacija civilnog društva, sadržale su i pojedina pitanja koja su donela određena saznanja o njihovim zagovaračkim aktivnostima. Tako nalazi jednog istraživanja pokazuju da manje od pola ispitanih organizacija civilnog društva koje su aktivne u javnom zagovaranju saopštava da stalno ili često **koriste istraživačke rezultate i analize za svoje aktivnosti zagovaranja,** dok oko petina kaže da to radi retko ili nikada. Tri četvrtine ispitanih organizacija navelo je da koriste dostupne podatke (podatke zvanične statistike ili one dobijene od strane ministarstava), a retko sprovode nove studije (48%) ili naručuju izradu studija (5%) (eng. *Capacity Building of CSO in Western Balkans and Turkey TACSO 2, Comparative report, IPSOS Survey*, 2015). U skladu sa tim nalazima, jedan od zaključaka izveštaja o proceni potreba organizacija jeste da je potrebno razvijati analitičke kapacitete organizacija civilnog društva koje se bave javnim zagovaranjem (eng. *CSO Needs Assessment Report,* str. 42).

Jedna skorašnja studija je takođe otkrila nešto više o tome koje **strategije organizacije koriste u zagovaranju**. U okviru nje je zabeleženo da se koristi učešće u različitim radnim grupama, a u slučajevima kada predlozi organizacija nisu prihvaćeni, stupa se u direktan kontakt sa donosiocima odluka, sprovodi se medijski pritisak i organizuju se protesti (Izveštaj o podsticajnom okruženju za razvoj civilnog društva, Izveštaj za Srbiju, 2016). Pa ipak, nisu dostupni detaljniji podaci o ovim strategijama.

Podataka o samim zagovaračkim aktivnostima nema puno, ali jeste jasno prepoznato da postoji potreba za unapređivanje kapaciteta organizacija civilnog društva u oblastima zagovaranja i lobiranja, kao i istraživanja u oblasti javnih politika (eng. *SIDA report, 2016 CSO Needs Assessment Report*). Na ovaj zaključak upućuje i **ocena sposobnosti organizacija civilnog društva da se efikasno angažuju u zagovaranju** koja iznosi 3,7 na skali od jedan do sedam, gde jedan označava veoma napredni nivo, a sedam veoma nizak nivo razvijenosti. Ova ocena je poslednjih pet godina svake godine sve nepovoljnija (Indeks održivosti OCD, 2017).

# Uvod

## Ciljevi istraživanja

Svrha istraživanja predstavljenog u ovom izveštaje jeste da pruži određena saznanja u pogledu kapaciteta za zagovaranje organizacija civilnog društva čime se doprinosi rešenju problema nepostojanja potrebnih informacija u ovoj oblasti. Fokus istraživanja je naročito na sledećim aspektima:

- nedostatak skorašnje analize okvira javnih politika u Srbiji specifično usmerene na pitanje da li on omogućava javno zagovaranje organizacija civilnog društva;
- nedovoljno informacija o načinu sprovođenja zagovaračkih aktivnosti organizacija;
- izostanak podataka o resursima organizacija civilnog društva za sprovođenje zagovaračkih aktivnosti;
- nedostatak informacija o percepciji organizacija civilnog društva o tome koje su glavne teškoće u procesu javnog zagovaranja i kakve su obuke potrebne u ovoj oblasti.

Ciljevi istraživanja su ispitivanje kapaciteta organizacija civilnog društva za javno zagovaranje kroz ispitivanje načina na koje organizacije civilnog društva koje se bave zagovaranjem sprovode zagovaračke aktivnosti i njihovih resursa za zagovaranje, kao i utvrđivanje okvira javnih politika za

zagovaračke aktivnosti organizacija civilnog društva. Takođe, cilj je bio i razumevanje perspektive organizacija civilnog društva o tome koje su glavne teškoće u procesu javnog zagovaranja i kakve su obuke potrebne u ovoj oblasti.

# Metodološki okvir istraživanja

U istraživanju je primenjena **kombinovana metoda istraživanja**. Kako bi se odgovorilo na postavljene ciljeve istraživanja korišćeni su anketa, polustrukturisani intervju i analiza dokumenata javnih politika koji su vezani za zagovaračke aktivnosti organizacija civilnog društva (desk analiza).

Različite metode su korišćene kako bi se stekla potpunija slika o temama istraživanja i njihovo bolje razumevanje, kao i da bi nalazi istraživanja bili što korisniji za buduće planiranje obuka za javno zagovaranje i jačanje kapaciteta organizacija. Prvo je sprovedeno anketno istraživanje, pa zatim intervjui sa pojedinim organizacijama koje su učestvovale u anketi. Podaci dobijeni intervjuima su korišćeni za dopunu podataka dobijenih anketnim istraživanjem, kao i za proveru pojedinih podataka dobijenih upitnikom. Desk istraživanje o okviru javnih politika je sprovedeno nakon anketnog istraživanja koje je sadržalo deo posvećen perspektivi organizacija o kontekstu koji utiče na njihove zagovaračke aktivnosti. Sve primenjene metode će u sledećem delu teksta biti opisane detaljnije.

**Anketno istraživanje organizacija civilnog društva**

Cilj anketnog istraživanja bio je da se dobije više informacija o različitim aspektima kapaciteta za zagovaranje organizacija civilnog društva – njihovim resursima, načinu na koji sprovode zagovaračke aktivnosti i njihovom viđenju okvira javnih politika za javno zagovaranje organizacija civilnog društva.

**U anketnom istraživanju su učestvovale organizacije civilnog društva koje su u prethodnih pet godina imale barem jednu zagovaračku aktivnost**. Uzorak organizacija civilnog društva koje se bave javnim zagovaranjem nije mogao biti sastavljen na osnovu registra, jer ovakav spisak nije dostupan. Naime, registar organizacija civilnog društva (dostupan preko Agencije za privredne registre) koji sadrži kompletni spisak organizacija civilnog društva ne sadrži informaciju o tome koje organizacije se bave javnim zagovaranjem. Samim time nije mogla biti primenjena nijedna slučajna metoda biranja uzorka. Uzorak organizacija je prigodan – njega su popunile one organizacije koje se bave javnim zagovaranjem koje su se odazvale na poziv za učešće u istraživanju.

Kako bi se obezbedilo da se dosegne što veći broj organizacija koje se bave javnim zagovaranjem primenjeno je više strategija:

1) Kontaktirane su organizacije čiji kontakti se nalaze u bazama organizacija civilnog društva koje se bave javnim zagovaranjem Beogradske otvorene škole i partnerskih organizacija;
2) Kontaktirane su organizacije koje su dosad pružale finansijsku i savetodavnu podršku zagovaračkim aktivnostima sa molbom da proslede upitnik organizacijama iz svojih baza;
3) Istraživanje je promovisano putem kanala Kancelarije za saradnju sa civilnim društvom, putem Nedeljnog pregleda aktivnosti organizacija civilnog društva, kanala Tima za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva i putem društvenih mreža Beogradske otvorene škole;
4) Onlajn-pretragom identifikovane su organizacije koje se bave javnim zagovaranjem/zastupanjem, i njima je takođe poslat poziv za učestvovanje u istraživanju.

Ukupno je kontaktirano 446 organizacija, a na upitnik je **odgovorilo 200 predstavnika organizacija civilnog društva**. Upitnik su popunili predstavnici organizacija koji imaju informacije o javnom zagovaranju organizacije, a to su u najvećem broju slučajeva bili direktori i predsednici organizacija,

članovi upravnih odbora, koordinatori programa, menadžeri projekata i istraživači.

S obzirom na to da nema potpunog spiska organizacija civilnog društva koje se u Republici Srbiji bave javnim zagovaranjem, nije moguće ni utvrditi kakav je odnos broja organizacija koje jesu uključene u istraživanje u odnosu na ukupan broj. Ovakav način uzorkovanja ne dopušta ni generalizaciju dobijenih rezultata. Pa ipak, budući da istraživanje na ovu temu nije sprovedeno ranije, kroz ovo istraživanje će se pružiti osnova za buduće istraživačke aktivnosti.

Upitnik koji je korišćen kao tehnika prikupljanja podataka, kreiran je za potrebe ovog istraživanja. On se oslanja na prethodno kreirane instrumente za procenu kapaciteta za javno zagovaranje organizacija civilnog društva (Hansen, 2010; De Jager 2014; Bolder Advocacy).

Upitnik je sadržao sledeće segmente:

- opšti podaci o organizacijama civilnog društva koje sprovode zagovaračke inicijative;
- resursi organizacija za javno zagovaranje;
- način na koji organizacije sprovode javno zagovaranje (praćenje koraka u javnom zagovaranju);
- percepcija organizacija o okviru javnih politika za zagovaračke aktivnosti organizacija civilnog društva.

Što se tiče procedure, upitnik je u onlajn-formatu poslat organizacijama za koje je identifikovano da se bave zagovaračkim aktivnostima i promovisan kanalima koji su usmereni na organizacije civilnog društva.

**Polustrukturisani intervjui**

Kako bi se dobile informacije o percepciji organizacija civilnog društva o glavnim izazovima u sprovođenju zagovaračkih aktivnosti, sprovedeni su polustrukturisani intervjui sa predstavnicima deset organizacija. Ova metoda omogućava da ispitanici detaljnije saopšte svoje mišljenje o temi istraživanja, tako da su intervjui bili način da se stekne potpuniji uvid u planiranje i sprovođenje zagovaračkih aktivnosti organizacija civilnog društva i njihovim potrebama za jačanjem kapaciteta u ovoj oblasti.

Organizacije čiji su predstavnici učestvovali u istraživanju su izabrane kroz namerno uzorkovanje, kako bi se osiguralo da budu uključene i organizacije sa više i sa manje iskustva u javnom zagovaranju, kao i organizacije čiji predstavnici jesu i organizacije čiji predstavnici nisu prošli kroz obuke u javnom zagovaranju (Tabela 1). [1]

| | Organizacije koje su **bile uključene u obuke** na teme javnog zagovaranja | Organizacije koje **nisu bile uključene u obuke** na teme javnog zagovaranja |
|---|---|---|
| Organizacije koje su sprovele **jednu ili dve zagovaračke kampanje** u poslednjih pet godina | 4 | 1 |
| Organizacije koje su sprovele **više od tri zagovaračke kampanje** u poslednjih pet godina | 4 | 1 |

*Tabela 1. Struktura uzorka u odnosu na zagovaračko iskustvo i učešće u obukama*

U istraživanju su učestvovale četiri organizacije iz Beograda (koje se razlikuju po zagovaračkom iskustvu i učešću u obukama), dve organizacije iz Novog Sada, dve iz Niša, jedna iz Užica i jedna iz

1 Inicijalno je planirano da u istraživanju bude uključeno šest organizacija koje nisu bile uključene u obuku (tri koje su imale do dve zagovaračke inicijative i tri koje su imale više od tri inicijative). U toku intervjua se ispostavilo da su predstavnici četiri organizacije naveli, iako je njihov odgovor na upitniku bio da nisu prošli kroz obuke, da neki njihov član jeste prošao obuke u oblasti javnog zagovaranja.

Loznice. Vođeno je računa da budu zastupljene organizacije koje se bave različitim oblastima javnog zagovaranja: mladi, životna sredina, obrazovanje i istraživanja, socijalne usluge, razvoj i stanovanje, zdravstvo i zaštita ljudskih prava.

Učesnici u istraživanju su prvo dali detaljnije informacije o zagovaračkim aktivnostima koje sprovode, a zatim su teme intervjua bili različiti aspekti planiranja i sprovođenja zagovaračkih aktivnosti organizacija civilnog društva, faktori koji doprinose uspehu inicijativa i faktori koji ih otežavaju, kao i percepcija inovativnosti u zagovaranju. Vodič za intervjue je kreiran kako bi se detaljnije istražile dve teme: s jedne strane teškoće sa kojima se suočavaju organizacije u javnom zagovaranju i njihove potrebe za obukom, a s druge strane primeri inovativnih i uspešnih zagovaračkih inicijativa organizacija civilnog društva.

Što se tiče postupka istraživanja: intervjui su sprovedeni licem u lice, u prostorijama organizacije. Trajanje intervjua je u proseku bilo oko 50 minuta. Intervjui su snimljeni i transkribovani.

**Analiza dokumenata javnih politika koji su vezani za sprovođenje zagovaračkih aktivnosti organizacija civilnog društva**

Analiza dokumenata je sprovedena u cilju razumevanja konteksta u kome organizacije civilnog društva osmišljavaju i sprovode javno zagovaranje. Detaljnije je razmotren strateški, pravni i institucionalni okvir koji utiče na kapacitete organizacije civilnog društva da se uključe u javno zagovaranje.

U prvom koraku su identifikovani relevantni strateški i pravni dokumenti putem onlajn-baze Službenog glasnika Republike Srbije. Dokumenti su zatim analizirani u odnosu na to da li omogućavaju zagovaračke inicijative organizacija civilnog društva.

# Rezultati istraživanja

U sledećem delu teksta će biti predstavljeni rezultati istraživanja. Najpre će biti prikazani opšti podaci o organizacijama civilnog društva koje sprovode zagovaračke inicijative, a koje su učestvovale u istraživanju. U okviru ovog dela teksta biće prikazani podaci o mestu sedišta organizacije, godini registracije organizacije, broju zaposlenih, saradnika i volontera kao i o godišnjem budžetu. Zatim će biti predstavljeni podaci o njihovom zagovaračkom iskustvu: broju kampanja javnog zagovaranja koje su sprovele u poslednjih pet godina, nivou i oblastima u kojima zagovaraju, kao i o strateškoj usmerenosti na zagovaračke aktivnosti.

Nakon toga će biti predstavljeni podaci relevantni za analizu kapaciteta organizacija za zagovaranje:

1) **resursi organizacija za javno zagovaranje** (broj radno angažovanih osoba koje se bave zagovaranjem, njihov pristup materijalnim resursima, i broj obuka o zagovaranju kroz koje su prošli članovi organizacije, kao i pristup finansijskim sredstvima za zagovaranje);
2) **okruženje javnih politika za javno zagovaranje**, uključujući pravni i institucionalni okvir;
3) **način na koji organizacije sprovode javno zagovaranje**, od postavljanja ciljeva i uspostavljanja partnerstava i koalicija, preko primene strategija javnog zagovaranja i komunikacije do praćenja i evaluacije zagovaračkih aktivnosti. Istraživanjem je obuhvaćen i aspekat koji je relevantan za sve ove faze, a to je uključivanje građana u javno zagovaranje.

Odeljak o okviru javnih politika za javno zagovaranje zasnovan je na desk istraživanju postojećih dokumenata javnih politika i odgovorima organizacija civilnog društva u okviru anketnog istraživanja. Deo vezan za resurse organizacija za javno zagovaranje je u potpunosti zasnovan na anketnom istraživanju. Segment teksta o načinu na koji organizacije sprovode javno zagovaranje zasnovan je na odgovorima organizacija u okviru anketnog istraživanja, ali i na sprovedenim intervjuima.

U poslednjem delu prikaza rezultata predstavljeni su glavni izazovi u pogledu javnog zagovaranja i potrebe za obukom, iz perspektive organizacija civilnog društva. Ovaj odeljak je zasnovan na anketnom istraživanju i sprovedenim intervjuima sa predstavnicima civilnog društva.

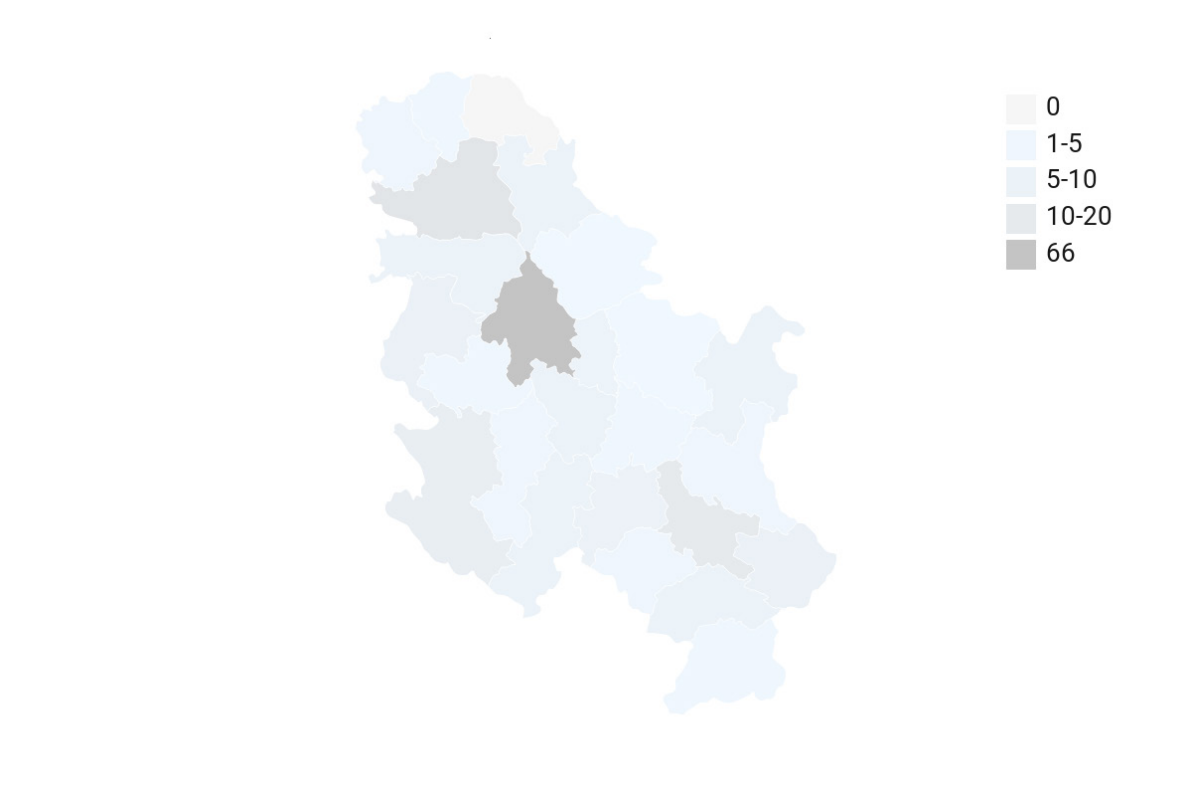
Rezultati istraživanja su predstavljeni u okviru teksta, ali i putem grafikona, u slučaju kvantitativnih rezultata, kao i putem dijagrama i slika u slučaju kvalitativnih rezultata. Nalazi kvalitativne analize potkrepljeni su i citatima predstavnika organizacija civilnog društva, koji predstavljaju odgovore na otvorena pitanja u okviru ankete ili intervjua.

# Rezultati istraživanja

## Lična karta organizacija koje se bave javnim zagovaranjem

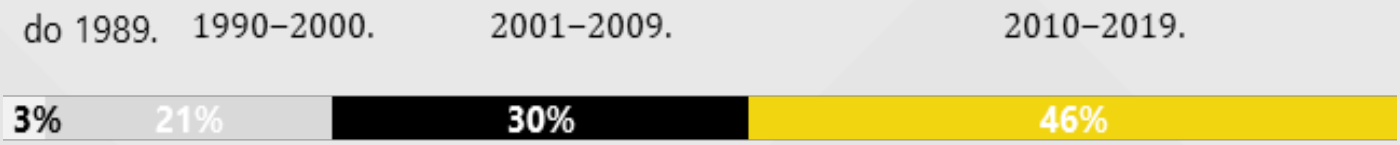
U istraživanju je učestvovalo 200 organizacija civilnog društva koje su u poslednjih pet godina imale barem jednu zagovaračku inicijativu. Kakvi su **profil i zagovaračka iskustva ovih organizacija?**

Što se tiče **regionalne zastupljenosti**, najveći broj organizacija ima mesto sedišta u Beogradu (ukupno 66 organizacija, odnosno njih 33%). Takođe, veći broj organizacija je smešten u Novom Sadu (20 organizacija) i Nišu (15 organizacija). Oko 50% ispitanih organizacija dolazi van ovih gradova, iz različitih delova Srbije.



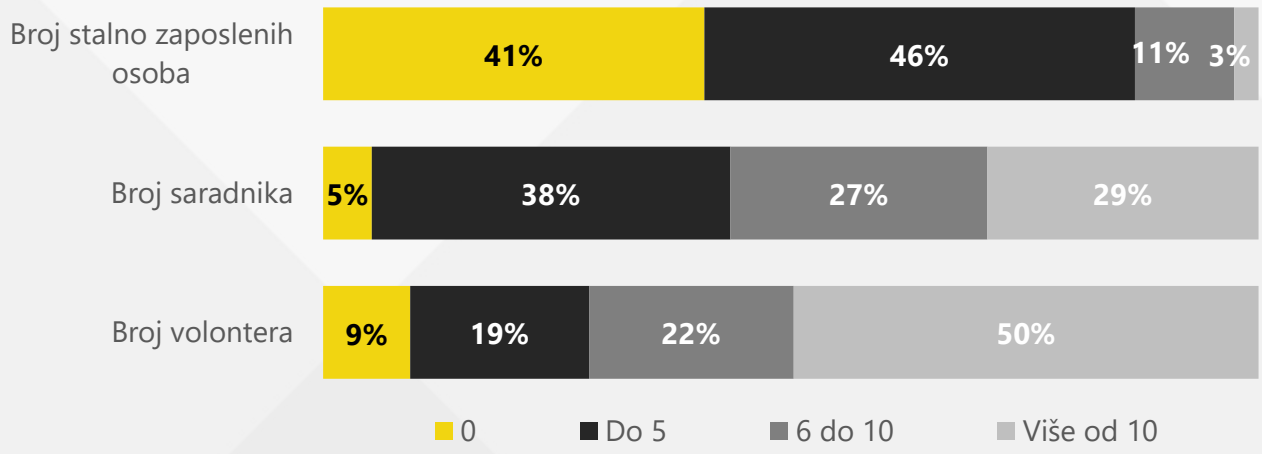

*Slika 1. Zastupljenost organizacija prema regionu*

Najmanji je broj ispitanih organizacija koje se bave javnim zagovaranjem osnovanih do 1989. godine (3%) dok je u narednim periodima njihov broj porastao. **Najveći broj ispitanih organizacija je registrovan u periodu 2010-2019. godine** (Grafik 1).



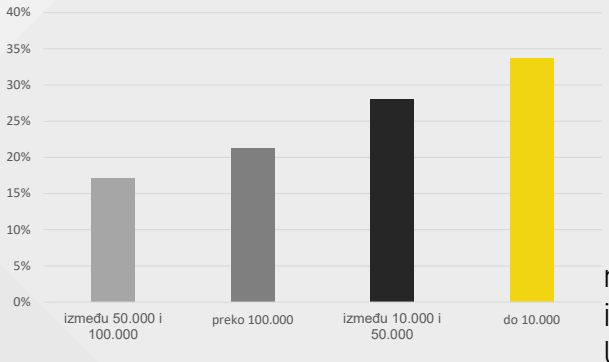

*Grafik 1. Organizacije prema godini registracije (u %)*

Većina organizacija ima **do pet stalno zaposlenih osoba (46%) ili nema stalno zaposlene osobe (41%).** Dalje, **većina organizacija ima do pet saradnika i više od 10 volontera** (Grafik 2).




*Grafik 2. Organizacije prema broju stalno zaposlenih osoba, saradnika i volontera (u %)*

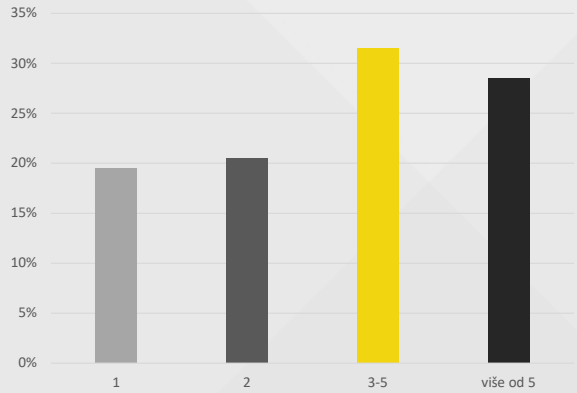
Što se tiče godišnjeg budžeta (Grafik 3), sličan broj organizacija koje se bave zagovaranjem ima prosečan **godišnji budžet u evrima do 10.000 (65 organizacija) i između 10.000 i 50.000 (54 organizacije).**



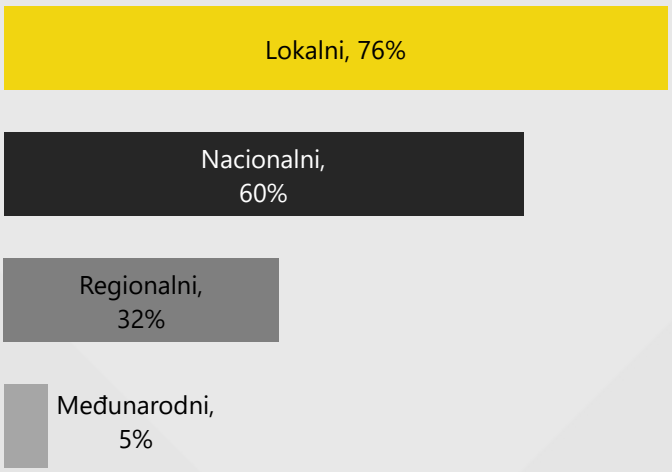

*Grafik 3. Organizacije prema prosečnom godišnjem budžetu u evrima (u %)*

Prisutne su i one organizacije koje imaju veće godišnje budžete: 33 ispitane organizacije koje se bave javnim zagovaranjem imaju prosečan budžet između 50.000 i 100.000 evra, a njih 41 preko 100.000.

Podaci ukazuju da je zagovaračko iskustvo organizacija raznoliko – od organizacija koje nemaju veliki broj inicijativa iza sebe, do onih kojima je ovo česta aktivnost. U okviru ispitanih organizacija koje se bave javnim zagovaranjem, uključene su organizacije koje su sprovele jednu ili dve zagovaračke kampanje u poslednjih pet godina (ukupno 80 organizacija, odnosno 40%), 63 organizacije koje su sprovele između tri i pet kampanja i 57 koje su sprovele više od pet kampanja (Grafik 4).




*Grafik 4. Organizacije civilnog društva prema broju zagovaračkih kampanja koje su sprovele u poslednjih pet godina (u %)*



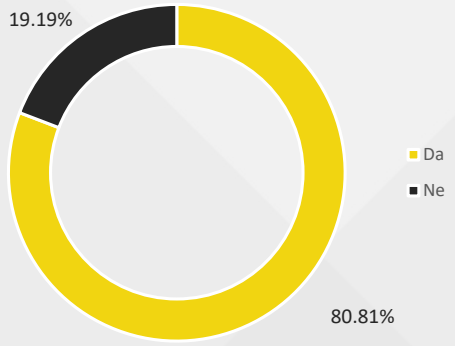

*Grafik 5. Organizacije civilnog društva prema nivou na kom zagovaraju (u %)*

**Nivo na kojem ispitane organizacije zagovaraju je najčešće lokalni i nacionalni**, a ređe se zagovaračke inicijative odnose na regionalni i međunarodni nivo (Grafik 5).

Što se tiče oblasti u kojima organizacije sprovode javno zagovaranje, u najvećoj meri to su **mladi** (91 organizacija) i **životna sredina** (84 organizacije), a česte su još i oblasti obrazovanja i istraživanja (70 organizacija) i **socijalnih usluga** (67 organizacija). Ređe su navođene oblasti kultura i rekreacija (36 organizacija), promocija volontiranja (25 organizacija), zdravstvo (25 organizacija), ljudska prava (22 organizacije), međunarodna saradnja (21 organizacija), razvoj i stanovanje (19 organizacija), rodna ravnopravnost (deset organizacija) i javne finansije (osam organizacija). Veoma je mali broj organizacija koji svoje zagovaračke aktivnosti sprovodi u oblasti religije (dve organizacije).

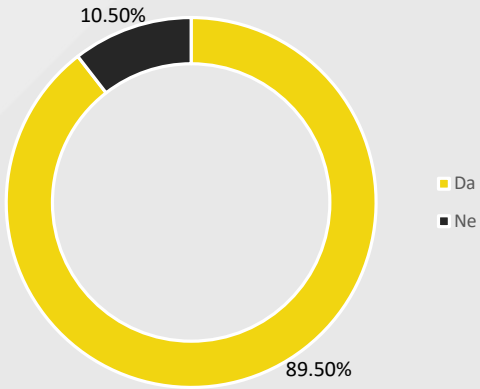
Određene organizacije su navodile da se bave zagovaranjem u vezi sa ostvarenjem prava određenih društvenih grupa (roditelja, dece, osoba sa invaliditetom, nacionalnih manjina, vojnih veterana), i radom, zapošljavanjem i preduzetništvom (uključujući prava zaposlenih, penzionera i poslodavaca, kao i socijalno preduzetništvo).

Oblasti u kojima je još navedeno da se sprovodi zagovaranje uključuju i dobro upravljanje i borbu protiv korupcije, pružanje javnih usluga, evropsku integraciju, građansku participaciju i medije. Pored toga, oblasti koje su još navedene uključuju poljoprivredu, ruralni razvoj, održivi razvoj, energetiku i dobrobit životinja.




*Grafik 6. Zastupljenost zagovaranja u misiji/ strateškom planu organizacije (u %)*

Javno zagovaranje je u velikom broju organizacija **zastupljeno u okviru misije i/ili strateškog plana organizacije** – u 139 organizacija, dok je njih 33 izvestilo da to nije slučaj (Grafik 6). Dvadeset organizacija kojima javno zagovaranje nije deo misije i/ili strateškog plana je imalo jednu ili dve zagovaračke kampanje u poslednjih pet godina, dok je njih 13 imalo preko tri kampanje.




*Grafik 7. Organizacije prema tome da li trenutno realizuju ili planiraju zagovaranje (u %)*

Gotovo sve ispitane organizacije, njih 179, **trenutno realizuju ili planiraju da realizuju u narednih godinu dana zagovaračke aktivnosti** (Grafik 7). To nije slučaj sa 21 organizacijom, od kojih je većina, njih 14, i u ranijem periodu sprovelo manji broj aktivnosti, jednu ili dve zagovaračke kampanje.

# Rezultati istraživanja

## Koliko je pravni i institucionalni okvir za javno zagovaranje podsticajan?

**Analiza dokumenata javnih politika koji su vezani za sprovođenje zagovaračkih aktivnosti organizacija civilnog društva**

Javno zagovaranje je, u najširem smislu, usmereno ka promeni postojećeg stanja. U praksi javnog zagovaranja ovo najčešće podrazumeva promenu postojećih javnih politika, strateških ili normativnih dokumenata, programa institucija i samih institucija. Javno zagovaranje dugoročno utiče na promenu verovanja, stavova i ponašanja građana u zajednici. Javno zagovaranje je, samim tim, neraskidivo vezano za strateški, normativni i institucionalni okvir, kao i za razvijene prakse i procedure koje u zajednici postoje, a koje se odnose na učešće nevladinih aktera (OCD) u procesu donošenja odluka koje su od javnog značaja.

Samim time, podsticajno okruženje za zagovaračke aktivnosti OCD je, u stvari, direktno definisano gorepomenutim aspektima uključivanja OCD u procese donošenja odluka. Za potrebe ove analize fokusiraćemo se na ključne strateške i normativne akte bitne za stvaranje podsticajnog okruženja za učešće OCD u procesu donošenja odluka.

**Strategija reforme javne uprave u Republici Srbiji** („Službeni glasnik RS", br. 9/14, 42/14 ispravka, 54/18) u nekoliko segmenata sadrži odredbe koje se neposredno odnose na stvaranje podsticajnog okruženja za učešće OCD u procesu donošenja odluka. Sledeći posebni ciljevi reforme javne uprave navedeni u strategiji su direktno povezani sa unapređenjem okvira za učešće OCD u procesu kreiranja javnih politika i donošenja odluka:

a) povećanje pravne sigurnosti i unapređenje poslovnog okruženja i kvaliteta pružanja javnih usluga (cilj 4) i

b) jačanje transparentnosti, etičnosti i odgovornosti u obavljanju poslova javne uprave.

Strategijom su predviđene oblasti u kojima treba unaprediti sistem strateškog planiranja i koordinacija javnih politika (III.A.3), međutim, ovaj segment strategije ne predviđa ulogu nevladininih aktera (uključujući OCD) u procesu unapređenja ovog sistema. Strategijom je predviđeno unapređenje procesa izrade propisa (III.G.1) sa fokusom na: a) izgradnju institucionalnog uređenja celokupnog zakonodavnog procesa i obezbeđivanje aktivnog i suštinskog delovanja relevantnih subjekata koji učestvuju u izradi zakona; b) izgradnju upravljačkog sistema zakonodavnog procesa radi praćenja dinamike i ostvarivanja planiranih zakonodavnih aktivnosti.

Aktivno učešće građana u formulisanju i sprovođenju javnih politika predstavlja jednu od ključnih pretpostavki transparentnog rada uprave. U Srbiji je utvrđena obaveza javnosti rada organa i organizacija javne uprave, kao i pravo javnosti na pristup informacijama od javnog značaja. Regulisana je i opšta dostupnost zakona i drugih propisa. Takođe, propisima je predviđena mogućnost sprovođenja javnih rasprava u procesu donošenja zakona. Nažalost, javna rasprava u praksi još uvek nije u dovoljnoj meri korišćena, pri čemu je od značaja i način njene organizacije, krug pozvanih lica i druga pitanja od suštinskog značaja za povećanje kvaliteta njenog rezultata. *(III.D.1 Unapređenje uslova za učešće zainteresovane javnosti u radu javne uprave).*

**Akcioni plan za sprovođenje Strategije reforme javne uprave u Republici Srbiji za period od 2018. do 2020. godine** predviđa konkretne aktivnosti za postizanje prioriteta, ciljeva i mera predviđenih Strategijom reforme javne uprave. Kada je u pitanju unapređenje sistema upravljanja javnim politikama Vlade *(mera 1.3., poseban cilj 1: dalje unapređenje rada javne uprave u skladu sa principima Evropskog administrativnog prostora i obezbeđivanje visokog kvaliteta usluga građanima i privrednim subjektima, kao i stvaranje javne uprave koja će značajno doprineti ekonomskoj stabilnosti i povećanju životnog standarda),* akcionim planom su predviđeni:

a) utvrđivanje metodološkog okvira za upravljanje javnim politikama i njihovo povezivanje sa izradom i izvršavanjem programskog budžeta kroz donošenje odgovarajućih podzakonskih akata,

b) uspostavljanje jedinstvenog informacionog sistema za planiranje i praćenje sprovođenja javnih politika i

c) unapređenje interresorne koordinacije praćenjem postizanja prioritetnih ciljeva iz programa Vlade kroz mehanizme Akcionog plana za sprovođenje programa Vlade.

Donošenjem Zakona o planskom sistemu, a nakon toga i Uredbe o metodologiji upravljanja javnim politika, analizi efekata javnih politika i propisa i sadržaju pojedinačnih dokumenata javnih politika, unapređen je normativni okvir za upravljanje javnim politikama. U narednoj fazi je neophodno obezbediti nesmetanu primenu ovih propisa u praksi, uz istovremeno otklanjanje određenih nejasnoća koje su vezane za primenu pojedinih propisa samog zakona i podzakonskih akata. Jedinstveni informacioni sistem za planiranje i praćenje sprovođenja javnih politika još uvek nije uspostavljen. Ostaje nejasno na koji način će se unaprediti praćenje postizanja prioritenih ciljeva iz programa Vlade i koji su to mehanizmi koji će se primenjivati u okviru Akcionog plana za sprovođenje programa Vlade.

Akcionim planom se, takođe, predviđa unapređenje uslova za učešće zainteresovane javnosti u radu javne uprave, uz povećanje dostupnosti informacija o radu javne uprave i javnim finansijama *(mera 5.1., poseban cilj 5: povećanje participacije građana, transparentnosti, unapređenje etičkih standarda i odgovornosti u obavljanju poslova javne uprave).* U okviru ove mere je predviđeno:

a) osnivanje Saveta za saradnju sa civilnom društvom;

b) unapređenje građanske participacije kroz izradu Smernica za sastav radnih grupa za izradu predloga javnih politika i propisa, kao i priprema i usvajanje podzakonskih akata koji uređuju konsultacije sa zainteresovanom javnošću u postupku pripreme propisa i dokumenata javnih politika, a nakon usvajanja Zakona o planskom sistemu i dopunama Zakona o državnoj upravi i

c) priprema i usvajanje novog Zakona o referendumu i narodnoj inicijativi u cilju unapređenja mehanizma za izjašnjavanje građana.

Što se tiče Saveta za saradnju sa civilnim društvom, aktivnosti za njegovo osnivanje su na samom početku i u ovoj fazi procesa neophodno je definisati njegov mandat (ciljeve rada, sastav, mehanizme kojima će budući Savet raspolagati, i unutrašnje procedure neophodne za nesmetani radi), njegovu ulogu i način donošenja odluka u postojećem sistemu javnih politika. Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave donelo je Pravilnik o smernicama dobre prakse za ostvarivanje javnosti u pripremi nacrta zakona, drugih propisa i akata kojim se unapređuje pravni okvir za sprovođenje obaveze sprovođenja konsultacija. Ovaj pravilnik predstavlja novinu koju je doneo izmenjen Zakon o državnoj upravi i koja se odnosi na stvaranje uslova da se javnost uključi tokom tzv. radne faze pripreme nacrta propisa.

Izrada Predloga smernica za uključivanje organizacija civilnog društva u radne grupe za izradu predloga dokumenata javnih politika i nacrta, odnosno predloga propisa, u finalnoj je fazi i očekuje se da ovaj dokument bude usvojen do kraja 2019. godine. Smernice su osmišljene kao dokument koji sadrži konkretne predloge i okvir za poboljšanje rada organa državne uprave kroz unapređenje uključivanja organizacija civilnog društva u postupke izrade propisa i dokumenata javnih politika. Smernice se svojim rešenjima nadovezuju na preporuke definisane u Smernicama za uključivanje organizacija civilnog društva u proces donošenja propisa iz 2014. godine, a u skladu sa unapred jasnim i definisanim kriterijumima. Predlog zakona o izmenama i dopunama Zakona o referendumu i narodnoj inicijativi trenutno se nalazi u skupštinskoj proceduri.

**Strategija regulatorne reforme i unapređenja sistema upravljanja javnim politikima za period 2016–2020 („Službeni glasnik RS", br. 8/16)** – Ovom strategijom defninisane su strateške smernice za stvaranje efikasne i efektivne javne uprave. Strategija je, takođe, komplementarna sa ciljevima Strategije reforme javne uprave. Strategijom su definisani sledeći posebni ciljevi: 1) Unapređenje sistema upravljanja javnim politikama; 2) Unapređenje zakonodavnog procesa i kvaliteta propisa; 3) Pojednostavljenje administrativnih procedura i uspostavljanje sistema za kontinuirano merenje i praćenje amdinistrativnih troškova privrede i građana; 4) Unapređenje uloge građana i privrede u sistemu upravljanja javnim politikama, donošenju propisa i unapređenju kvaliteta administrativnih procedura.

Za ostvarenje posebnog cilja 1 predviđene su sledeće mere: a) uspostavljanje jedinstvenog sistema za upravljanje javnim politikama koji obezbeđuje pripremu dokumenata javnih politika i drugih planskih dokumenata usklađenih sa usvojenim standardima i b) uspostavljanje srednjoročnog planiranja u

organima državne uprave koje je zasnovano na prioritetima Vlade u programskom budžetu.

Sledeće mere, relevantne za učešće OCD u procesu donošenja odluka, predviđenje su za postizanje posebnog cilja 2: a) utvrđivanje metodoloških pravila za sprovođenje analize efekata propisa i javnih politika i njihovo kontinuirano unapređenje; b) proširenje obuhvata analize efekata propisa; c) uspostavljanje mehanizma za praćenje efekata primene propisa i javnih politika (ex post analiza efekata).

Kada je u pitanju ostvarenje posebnog cilja 4, Strategija predviđa sledeće mere: a) uvođenje standarda za učešće građana i privrede u sistem upravljanja javnim politikama i donošenja propisa; b) sistem za prikupljanje inicijativa građana i privrede i c) unapređenje transparentnosti planova zakonodavnih aktivnosti.

**Akcioni plan za sprovođenje inicijative Partnerstvo za otvorenu upravu u Republici Srbiji za period 2018-2020. godine** predviđa kao jednu od obaveza pomoć jedinicama lokalnih samouprava u izradi i praćenju procesa usvajanja lokalnih antikorupucijskih planova – LAP (obaveza 7). Implementacija ove obaveze u praksi će značajno unaprediti transparentnost, odgovornost i inkluzivnost rada javnih vlasti, kao i učešće nevladinih aktera u procesu osmišljavanja i primene javnih politika na nivou lokalnih zajednica.

U vreme izrade ove analize, 97 jedinica lokalnih samouprava usvojilo je LAP. Dosad je ukupno 21 jedinica lokalne samouprave formirala telo koje će biti zaduženo za praćenje sprovođenja LAP, od kojih je devet formirano uglavnom sa modelom Agencije za borbu protiv korupcije, pet uz značajna odstupanja od modela, a sedam jedinica lokalne samouprave nije dostavilo dovoljno podataka za ocenu usklađenosti. Samo devet jedinica lokalne samouprave je i usvojilo LAP i formiralo telo za praćenje njegovog sprovođenja, uglavnom u skladu sa modelom Agencije za borbu protiv korupcije. U narednom periodu, prilikom donošenja LAP-ova u preostalim jedinicama lokalne samouprave i praćenja primene postojećih treba otkloniti ključne nedostatke uočene u prethodnoj fazi ispunjavanja ove obaveze, a koji se ogledaju u: a) nedovoljnom učešću građana i OCD u ostvarivanju poslova od interesa za funkcionisanje lokalne zajednice; b) nedovršenosti sistema antikorupcijskih mehanizama na nivou lokalnih samouprava, kao i c) nepostojanju nezavisnog mehanizma za praćenje primene ovih planova *(Izveštaj o sprovođenju Akcionog plana za sprovođenje inicijative partnerstvo za otvorenu upravu u Republici Srbiji za period 2018–2020. godine)*.

Akcioni plan takođe predviđa unapređenje proaktivne transparentnosti – Informatora o radu (obaveza 11). Trenutna praksa izrade, objavljivanja i ažuriranja Informatora o radu ima za posledicu nedostatak podataka, velike izazove u praćenju njegove primene i minimalnu mogućnost upoređivanja informacija. Na ovaj način umanjuje se opšta informisanost zainteresovanih strana i njihova nemogućnost da koriste podatke iz informatora za učešće u procesima donošenja odluka i razvoja javnih politika na lokalnom nivou. Unapređenje Informatora o radu je direktno uslovljeno usvajanjem izmena Zakona o slobodonom pristupu informacijama od javnog značaja i donošenjem novog Uputstva za njegovu izradu. Nijedan od ova dva dokumenta u trenutku izrade ove analize nisu stupili na snagu.

Akcionim planom je takođe predviđeno i jačanje transparentnosti i participativnosti na sednicama odbora van sedišta Narodne skupštine. Ovom preporukom predviđeno je uvođenje dvosmerne komunikacije sa građanima putem posebnog dela veb-stranice Narodne skupštine posvećene sednicama van sedišta Narodne skupštine radi otvaranja mogućnosti građanima i predstavnicima civilnog društva da ukazuju na probleme u lokalnim sredinama. Realizacija ove obaveze treba da vodi ka većem uključivanju organizacija civilnog društva i građana u donošenje odluka, omogućavajući im da u dvosmernoj komunikaciji ukažu na konkretne probleme radi eventualne izmene zakonskih propisa, kao i povećanoj vidljivosti problema na lokalnom nivou.

Narodna skupština je u završnoj fazi izrade procedura za održavanje sednica odbora van njenog sedišta, svi odbori su, takođe, pripremili po jednu proceduru iz svog domena i u toku je njihovo objedinjavanje. Od početka 2019. godine, sednica nekog od skupštinskih odbora je održana dva puta

van sedišta Narodne skupštine. Na osnovu dostupnih informacija može se zaključiti da su sednicama prisustvovali samo predstavnici parlamenta i lokalnih javnih vlasti, bez učešća građana, OCD i predstavnika poslovnog sektora. Za praćenje stvarne primene ove preporuke u praksi neophodno je osigurati učešće nevladinih aktera, a procedure uspostavljene ovom preporukom treba uključiti u Poslovnik o radu Narodne skupštine. Podstrana zvanične veb-prezentacije Narodne skupštine putem koje će građani i predstavnici OCD moći da se obrate nadležnom odboru je izrađena, ali još uvek nije funkcionalna. U narednom periodu bi trebalo osposobiti ovu podstranu za korišćenje od strane svih zainteresovanih korisnika.

**Zakon o državnoj upravi („Sl. glasnik RS", br. 79/05, 101/07, 95/10, 99/14, 47/18 i 30/18 – dr. zakon)** u članu 77. definiše učešće javnosti (samim time i OCD) u pripremi nacrta zakona, drugih propisa i akata. Ovom odredbom Zakona, definisana je dužnost organa državne uprave da obezbede uslove za učešće javnosti u toku pripreme nacrta zakona drugih propisa i akata. Zakonom je definisana obaveza ministarstava i posebnih organizacija da obaveste javnost o otpočinjanju izrade nacrta zakona i osnovnim planiranim rešenjima. Javnost se obaveštava putem internet stranice ministarstva/posebne organizacije ili putem portala e-uprava. U slučaju pripreme nacrta zakona kojim se bitno menja pravni režim u jednoj oblasti ili kojim se uređuju pitanja koja posebno zanimaju javnost, ministarstva i posebne organizacije u obavezi su da objave polazni dokument. Polazni dokument sadrži: a) prikaz problema u određenoj oblasti i njegove uzroke; b) ciljeve i očekivane efekte donošenja zakona i c) osnovna načela za uređivanje društvenih odnosa u toj oblasti, uključujući i prava i obaveze subjekata na koje se zakon odnosi (polazne osnove).

Ministarstva i posebne organizacije tokom pripreme nacrta zakona sprovode konsultacije sa svim relevantnim subjektima, uključujući druge državne organe, relevantna udruženja, stručnu javnost, kao i druge zainteresovane strane, na način kojim se obezbeđuje otvorenost i delotvorno učešće javnosti u tom procesu. Institut javne rasprave i njegovo sprovođenje u praksi u fazi pripreme nacrta zakona bliže se određuje Poslovnikom Vlade. Odredbe ovog zakona se primenjuju u pripremi strategija razvoja, akcionih planova i drugih dokumenata javnih politika, ukoliko posebnim zakonom nije drugačije uređeno. U pripremi strategije razvoja obavezno se sprovodi javna rasprava, u skladu sa poslovnikom Vlade.

Zakon o državnoj upravi i nakon poslednjih izmena iz 2018. godine i dalje ne predviđa jasne kriterijume za procenu koji zakoni se usvajaju bez javne rasprave. Zakon je zadržao nedovoljnu preciznu formulaciju da na javnu raspravu idu zakoni kojima se bitno menja postojeći pravni režim ili kojima se uređuju pitanja koja posebno zanimaju javnost. Dodatni izazov predstavlja i rešenje kojim se sprovođenje javnih rasprava odnosi samo na propise čiji je predlagač Vlada, tako da se postavlja logično pitanje: šta se dešava sa primenom ovog instituta kada predlagač nije Vlada? Prisutna je i praksa po kojoj se i zakoni, koji su očigledno od velikog interesa javnosti i kojima se značajno menja pravni okvir, usvajaju bez primene instituta javne rasprave, što je kršenje Zakona o državnoj upravi *(Popović, Stojanović, Selaković, 2018).*

**Zakon o planskom sistemu Republike Srbije („Sl. glasnik RS", br. 30/18)** predstavlja sistemski zakon donesen sa ciljem uspostavljanja efikasnog, transparentnog, koordinisanog i realističnog sistema planiranja, koje pokriva sve ključne aspekte socijalne i ekonomske razvojne politike i regionalnog i prostornog razvoja, uz optimalno korišćenje budžetskih sredstava, obezbeđenje održivog rasta i razvoja Republike Srbije i sprovođenje procesa pristupanja Evropskoj uniji. Cilj zakona je, takođe, uvođenje sistema odgovornosti za rezultate i stvara okvir za merenje efikasnosti rada u javnoj upravi.

Zakon donosi značajne novine koje se odnose na učešće OCD u procesu kreiranja javnih politika. Zakon uvodi načela javnosti i partnerstva u procesu kreiranja javnih politika. Ova načela suštinski podrazumevaju osmišljavanje javnih politika kroz transparentan i konsultativni proces. Ovaj proces primenjivaće se u svim ključnim fazama javnih politika: a) tokom izrade i sprovođenja planskih dokumenata, kao i b) tokom analize efekata i vrednovanja učinaka javnih politika. Zakonom je predviđeno i da inicijativu za izmenu, izradu i usvajanje dokumenata javnih politika nadležnom predlagaču mogu podneti i OCD. Zakon, prvi put u našoj praksi, uvodi obavezu sprovođenja konsultacija u svim fazama izrade dokumenata javnih politika. Nadležni predlagač dužan je da omogući učešće svih zainteresovanih strana i ciljnih grupa u procesu konsultacija, koje sprovodi tokom izrade dokumenta javnih politika, što podrazumeva i OCD. Zakonska rešenja su dodatno razrađena donošenjem Uredbe o metodologiji upravljanja javnim politikama, analizi efekata javnih

politika i propisa i sadržaju pojedinačnih dokumenata javnih politika („Sl. glasnik RS", br. 08/19) i Uredbe o metodologiji izrade srednjoročnih planova („Sl. glasnik RS", br. 08/19).

Zakon je stupio na snagu u oktobru 2018. godine, a gorepomenute uredbe u februaru 2019. godine, tako da je još uvek rano da se govori o efektima njihove (ne)primene. U ovom trenutku, međutim, izazovi u primeni paketa propisa o planskom sistemu se, pre svega, ogledaju u nejasnoći vezanoj za obuhvat dokumenata na koje se ovi propisi odnose. Za razliku od rešenja u Zakonu o planskom sistemu, gde su konsultacije predviđene samo za dokumenta javnih politika (strategija, program, koncept politike, akcioni plan) Uredbom o metodologiji upravljanja javnim politikama, analizi efekata javnih politika i propisa i sadržaju pojedinačnih dokumenata javnih politika predviđa se sprovođenje konsultacije i tokom izrade zakona, kao faza u postupku ex ante analize efekata, tako da se javlja pitanje na koje se akte zaista odnose odredbe Uredbe (CRTA, 2017). Dodatni izazov u primeni ovih propisa u praksi predstavlja i nedovoljno precizno definisana kontrola primene konsultacija u praksi, kao i kontrola sprovođenja ex ante analize efekata.

**Zakon o lokalnoj samoupravi** („Sl. glasnik RS", br. 129/07, 83/14 – dr. zakon, 101/16 – dr. zakon i 47/18) predviđa obavezu sprovođenja postupka javne rasprave za najznačajnije akte koji se donose na nivou lokalne samouprave (statut, budžet, i to u domenu planiranja lokalnih investicija, strateškog plana razvoja, utvrđivanja stope lokalnih prihoda ili usvajanje prostornih i urbanističkih planova). Poslednje izmene zakona iz 2018. godine omogućile su širi krug ovlašćenih predlagača za sprovođenje javne rasprave, tako da prema postojećem rešenju javnu raspravu može inicirati kvalifikovani broj građana i 1/3 odbornika. Zakon utvrđuje obavezu obaveštavanja o početku pripreme propisa koji donosi skupština. Ova obaveza se odnosi na nadležni lokalni organ koje ovo obaveštenje može objaviti preko internet prezentacije ili na drugi način. Zakon utvrđuje broj potrebnih potpisa za građansku inicijativu koji iznosi 5% od ukupnog broja građana sa biračkim pravom. Na kraju, utvrđena je i mogućnost da radna tela lokalne samouprave u skladu sa potrebama organizuju javna slušanja o propisima i odlukama o kojima odlučuje skupština.

Postojeća rešenja u zakonu, međutim, ne predviđaju rešenja o načinu održavanja javne rasprave već je predviđeno da ovo regulišu statuti lokalnih samouprava – samim tim postoji nesigurnost vezana za to kako će lokalne samouprave u svojim statutima definisati ključne segmente javne debate (npr. dostupnost informacija vezanih za javnu debatu i vremenski okvir neophodan za kavlitetno sprovođenje javne debate).

Građanima je data mogućnost da iniciraju sprovođenje javne rasprave u slučaju da to ne odluči organ koji donosi propis. U ovom slučaju se, međutim, primenjuje složena procedura iz zastarelog Zakona o referendumu i narodnoj inicijativi, koja podrazumeva veoma kratke rokove i u praksi značajno umanjuje mogućnost primene ovog kvalitetnog zakonskog rešenja. Još jedan izazov proceduralne prirode ostao je nerešen ovim zakonom, a on se odnosi na obaveštavanje zainteresovane javnosti o tome da se priprema neki propis na nivou lokalne samouprave, što predstavlja suštinski preduslov za ostavrivanje prava na pokretanje inicijative za održavanje javne rasprave. Česta je praksa da od trenutka kada je propis predložen na usvajanje (i kada to bude poznato zainteresovanoj javnosti) do njegovog usvaja protekne veoma kratko vreme – na ovaj način zainteresovane strane nemaju vremena da iniciraju održavanje rasprave. Na kraju, mogućnost data zainteresovanim stranama van sistema lokalne samouprave da iniciraju javnu raspravu je značajno ograničena time što nadležni odbor skupštine lokalne samouprave ima pravo da donese konačnu odluku o konkretnoj inicijativi odbor, dakle, može i da ne prihvati inicijativu.

**Zakon o lobiranju** („Sl. glasnik RS", br. 87/18) reguliše uslove i način obavljanja lobiranja, pravila lobiranja, registar i evidencije u vezi sa lobiranjem i druga pitanja od značaja za lobiranje. Zakon je donet kao jedan od instrumenata koji treba dodatno da osnaži javnost i odgovornost rada zakonodavnih tela. Iako je Zakon stupio na snagu u vreme izrade ove analize, već sada možemo reći da će postojati nekoliko izazova u njegovoj primeni koji su direktno vezani za učešće OCD u procesu donošenja odluka i kreiranja javnih politika. Zakon je ostao nedorečen u vezi sa obavezama ili regulisanjem uticaja koje neposredno vrše fizička lica, stvarajući na taj način mogućnost favorizovanja u odnosu na druge aktere uključene u proces donošenja odluka. Dodatni izazov predstavlja i nepostojanje bilo kakvog pravnog rešenja za kontakte između lobista i organa vlasti koji ne potpadaju pod odredbe zakona koje se odnose na sprovođenje lobiranja (npr. uticaj na donosioce odluka u neformalnim prilikama bez jasnog određenja da se lobiranje vrši za određenog klijenta).

Zakon, takođe, nije definisao jasno na koga se odnosi odredba kojom je definisano šta se ne smatra lobiranjem. I pored očigledne namere zakonodavca da se ovom odredbom omogući slobodno

iznošenje stavova i predloga od strane nevladinih aktera (naročito OCD) koje se ne definišu kao lobiranje, ova odredba zakona je formulisana na način da se odnosi na svakog, samim time i na registrovane lobiste. Posebno su problematične odredbe zakona koje mogu da dovedu do prakse davanja ekskluzivnog prava pristupa lobistima u odnosu na druge zainteresovane strane (npr. građane ili OCD). Sagledavanjem gorepomenutih izazova u primeni zakona iz perspektive OCD, najveća bojazan leži u činjenici da primena ovog zakona *mala fide* može da stavi OCD u neravnopravan položaj u odnosu na profesionalne, registrovane lobiste kada je u pitanju proces uticaja na donošenje odluka i kreiranja javnih politika.

**Poslovnik o radu Vlade** („Sl. glasnik RS", br. 61/06 – prečišćen tekst, 69/08, 88/09, 33/10, 69/10, 20/11, 37/11, 30/13 i 76/14 i 8/19) sadrži vrlo bitne odredbe kojima se dodatno razrađuje institut javne rasprave predstavljen Zakonom o državnoj upravi. Izmenama Poslovnika iz 2019. godine javna rasprava se osim u pripremi zakona može sprovesti i u pripremi uredbe i odluke. Poslovnik sadrži odredbe o kriterijumima za sprovođenje javne rasprave i postupku javne rasprave. U dokumentu je, takođe, precizirana sadržina programa javne rasprave. Rok za dostavljanje inicijativa, predloga, sugestija i komentara u pismenom ili elektronskom obliku iznosi najmanje 15 dana od dana objavljivanja javnog poziva. Javna rasprava traje najmanje 20 dana.

Ako predlagač ne sprovede javnu raspravu, a bio je obavezan, nadležni odbor pri razmatranju nacrta zakona sam određuje program javne rasprave i rok u kojem se ona sprovodi. Predlagača koji ne sprovede javnu raspravu prema programu koji mu je odredio nadležni odbor obavezuje da javnu raspravu sprovede u potpunosti. Predlagač je dužan da izveštaj o sprovedenoj javnoj raspravi objavi na svojoj internet stranici i portalu e-uprave najkasnije u roku od 15 dana od dana okončanja javne rasprave.

Odredbama Zakona o državnoj upravi predviđeno je da Poslovnik o radu Vlade detaljno uređuje primenu instituta javne rasprave. I nakon poslednje izmene i dopune Poslovnika 2019. godine neke od suštinskih prepreka delotvornoj primeni ovog instituta nisu otklonjene. Poslovnik je zadržao nepreciznu formulaciju kojom se javna rasprava sprovodi u situacijama pripreme zakona kojim se bitno menja postojeći pravni režim ili kojim se uređuju pitanja koja posebno zanimaju javnost. Poslovnikom se ne uređuje upotreba javne rasprave u slučajevima kada se kao predlagači zakona javljaju drugi organi (Narodna banka, Zaštitnik građana, narodni poslanici, Skupština Autonomne Pokrajine Vojvodina, kao i sami građani putem građanske inicijative). Sam postupak sprovođenja javne rasprave uređen Poslovnikom pruža mogućnost zloupotrebe ovog instituta u praksi radi zadovoljavanja puke forme. Postoje slučajevi da i kada dođe do javne rasprave, ne postoji obaveze organa javne vlasti da obrazloži da li su i zašto su komentari i primedbe učesnika u javnoj raspravi prihvaćeni ili ne, te da u izveštajima o sprovedenoj javnoj raspravi informiše javnost o ishodu javne rasprave. Izveštaji o sprovedenim javnim rasprava objavljuju se retko iako je ta obaveza utvrđena Poslovnikom Vlade. Nikakva dalja pravila o načinu vođenja javne rasprave nisu propisana, što takođe bitno može da ograniči njen domet (CRTA, 2018). U dosadašnjoj praksi zakonski minimum od 20 dana za trajanje javne prakse je često i maksimum, što je nedovoljan rok za sprovođenje suštinske javne rasprave, naročito kod zakona koji uređuju složena pitanja iz domena različitih javnih politika.

**Uredba o metodologiji upravljanja javnim politikama, analizi efekata javnih politika i propisa i sadržaju pojedinačnih dokumenata javnih politika** („Sl. glasnik RS", br. 08/19) doneta je na osnovu Zakona o planskom sistemu sa ciljem: a) detaljnijeg uređenja procesa i kontrole sprovođenja analize efekata prilikom izrade dokumenata javnih politika i propisa; b) definisanje načina sprovođenja konsultacija; c) sadržinu i formu dokumenata javnih politika, d) način izveštavanja o rezultatima sprovođenja javnih politika, analizu i način vrednovanja tih rezultata, kao i e) oblasti planiranja i sprovođenja javnih politika. Uredba ima i značajne efekte na organizacije civilnog društva (OCD) jer se omogućava uključivanje organizacija civilnog društva u proces formulisanja javne politike, odnosno izrade propisa u najranijoj fazi, a u zavisnosti od njihove prirode, opsega i potencijalnih efekata. Konkretno, predlagači dokumenata javnih politika, odnosno obrađivači zakona dužni su da tokom izrade tog dokumenta, odnosno zakona, tj. tokom sprovođenja *ex ante* analize efekata, sprovedu konsultacije sa predstavnicima svih ciljnih grupa i ostalih zainteresovanih strana.

Republički sekretarijat za javne politike i Kancelarija za saradnju sa civilnim društvom mogu predložiti državnom organu, koji je predlagač dokumenta javne politike, odnosno propisa da u radnu grupu za izradu dokumenta javne politike, odnosno propisa, uključi određene zainteresovane strane i ciljne grupe. Inicijativu za podnošenje takvog predloga Republičkom sekretarijatu za javne politike i Kancelariji za saradnju sa civilnim društvom može podneti svaka zainteresovana strana. Republički sekretarijat za

javne politike i Kancelarija za saradnju sa civilnim društvom dužni su da preko svoje internet stranice obezbede javnu dostupnost tih inicijativa i informacija o postupanju u skladu sa istim.

Kada su u pitanju izazovi primene odredbi Uredbe koje se odnose na učešće OCD u procesu donošenja odluka i kreiranja javnih politika, treba napomenuti da Zakon o planskom sistemu prepoznaje dokumente javnih politika koje se ne donose na centralnom nivou vlasti (npr. program kojim se razrađuje plan razvoja lokalne vlasti). Uredba dodatno razrađuje kontrolnu ulogu pri sprovođenju analize efekata samo onih predloga dokumenata javnih politika koje usvaja Vlada. Samim time imamo pravnu prazninu kada je u pitanju primena odredbi Uredbe na dokumente javnih politika koje ne usvaja Vlada. Prema odredbama Uredbe, postupak javne rasprave o predlogu dokumenta javne politike sprovodi se u skladu sa poslovnikom Vlade – samim tim, primenom analogije nedostaci postojećih rešenja navedenih u Poslovniku i izazovi primene u praksi instituta javne rasprave koji se odnose na predloge zakona, odluka i uredbi mogu se primeniti i na predloge dokumenata javnih politika.

Poseban izazov predstavlja dosledna primena odredbi Uredbe koje se odnose na kontrolu sprovođenja analize efekata, konkretno obaveze pribavljanja mišljenja Republičkog sekretarijata za javne politike. Čitava procedura obaveze pribavljanja mišljenja, obima kontrole koju vrši Republički sekretarijat za javne politike, strukture i pravnog dejstva pribavljenog mišljenja i obaveza postupanja u skladu sa mišljenjem odnosi se na dokumenta javnih politika, odnosno predloge nacrta propisa koji se podnose na usvajanje Vladi. Samim tim nastala je pravna praznina vezana za to ko obavlja kontrolu sprovođenja analize efekata za dokumente javnih politika koji se ne podnose na usvajanje Vladi.

**Uredba o metodologiji izrade srednjoročnih planova** („Sl. glasnik RS", br. 08/19) sadrži detaljno razrađenu metodologiju srednjoročnog planiranja, odnosno, sadržinu i proces izrade i sprovođenja srednjoročnih planova. Primena Uredbe treba da omogući objedinjavanje procesa srednjoročnog planiranja i izrade budžeta, odnosno, delotvornije upravljanje budžetskim sredstava u srednjoročnom okviru. Na ovaj način će primena Uredbe u praksi doprineti efikasnijem sprovođenju planiranih mera i ostvarenju ciljeva utvrđenih planskim dokumentima (dokumentima javnih politika i dokumentima razvojnog planiranja). Imajući ovo u vidu za OCD, koje svojim aktivnostima učestvuju ili utiču na proces donošenja odluka i razvoj javnih politika, vrlo je bitno da budu aktivno uključeni u proces izrade srednjoročnih planova. Zakonom o planskom sistemu definisani su nosioci obaveze izrade i donošenja srednjoročnog plana. Uredba ne predviđa nikakvu ulogu OCD u procesu izrade, sprovođenja, praćenja efekata primene i izveštavanja o primeni srednjoročnih planova, tako da ovde postoji prostor za lošu praksu isključivanje OCD iz ovog procesa od strane zakonom definisanih nosilaca obaveze izrade i donošenja ovih planova.

**Pravilnik o smernicama dobre prakse za ostvarivanje učešća javnosti u pripremi nacrta zakona i drugih propisa i akata** („Sl. glasnik RS", br. 51/19) detaljnije uređuje uslove za uspešnije učešće zainteresovane javnosti u procesu donošenja propisa sa ciljem obezbeđenja transparentnosti, ali i unapređenja kvaliteta zakonodavnog procesa. On sadrži smernice dobre prakse za ostvarivanje učešća javnosti u pripremi nacrta zakona i drugih propisa i akata, odnosno načina ostvarivanja konsultacija koji je adekvatan u odnosu na materiju akta. Pravilnik predviđa ciljeve i metode konsultacija. Pravilnik je donet u julu 2019. godine tako da je još uvek rano procenjivati efekte njegove primene u praksi, međutim, sadržina rešenja u Pravilniku ukazuje na potencijalne izazove njegove primene u praksi.

Pravilnikom je određeno da predmet uređivanja predstavljaju smernice dobre prakse za ostvarivanje učešća javnosti u pripremi nacrta zakona i drugih propisa i akata. Pravilnik se, međutim, u odredbama koje se odnose na cilj i metode sprovođenja konsultacija, izričito odnosi na pripremu nacrta zakona – samim time se javlja nejasnoća da li se ove odredbe analogijom primenjuju i na druge propise i akte koji su, takođe, predmet uređivanja ovim Pravilnikom.

Pravilnikom su, takođe, utvrđeni i posebni slučajevi za sprovođenje konsultacija. Ako je donošenje zakona uslovljeno hitnim okolnostima koje utiču ili mogu uticati na život, zdravlje i bezbednost građana, imovinu ili potrebe usvajanja budžeta, bezbednost zemlje i rad organa i organizacija, kao i ispunjenje međunarodnih obaveza i usklađivanje zakona sa propisima Evropske unije, a cilj zakona je otklanjanje štetnih posledica koje povodom toga mogu nastati ili su već nastale, organ državne uprave sprovodi konsultacije na način i u meri u kojoj je to moguće, shodno pravilima propisanim ovim pravilnikom.

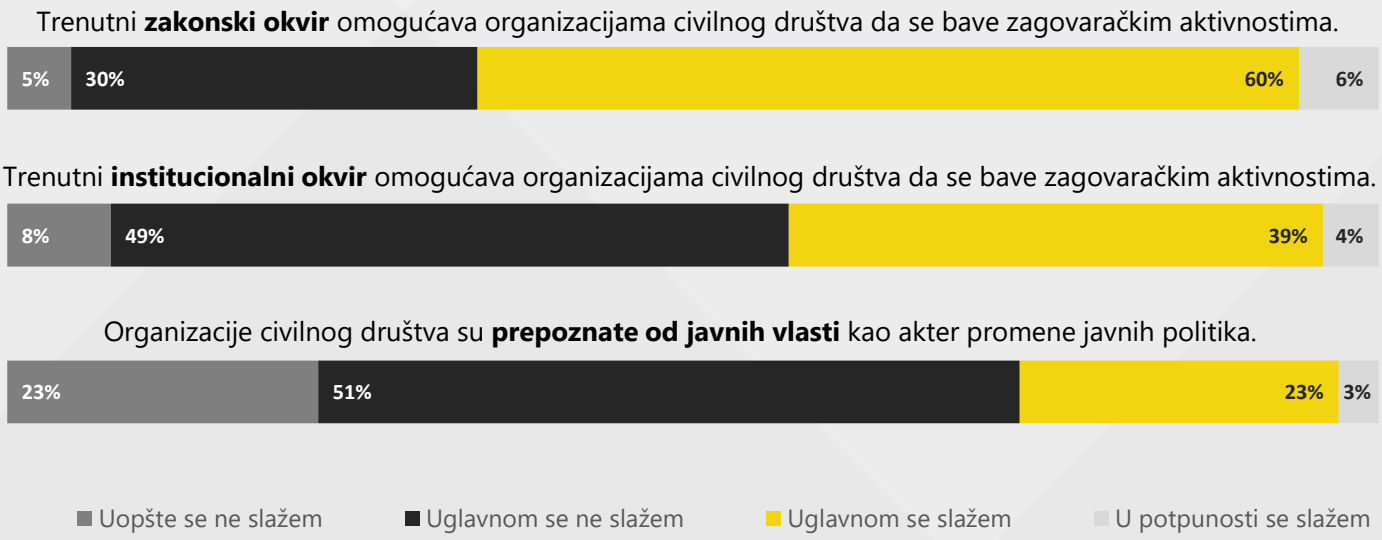
Ovako formulisana odredba Pravilnika ostavlja veliki prostor za diskreciono odlučivanje organa državne uprave o načinu i meri sprovođenja konsultacija (npr. koji su to kriterijumi za hitne okolnosti koji prouzrokuju potrebu usklađivanja zakona sa propisima Evropske unije).

**Smernice za uključivanje organizacija civilnog društva u proces donošenja propisa** su donete sa ciljem da se pruži dodatna podrška organima državne uprave u procesu razumevanja i unapređenja postojećih modela informisanja, savetovanja i uključivanja organizacija civilnog društva u proces donošenja propisa. Smernicama su utvrđena načela za učešće OCD u usvajanju propisa, i to: a) aktivno učešće organizacija civilnog društva u svim fazama procesa donošenja propisa; b) uzajamno poverenje; c) otvorenost i odgovornost; d) delotvornost i ekonomičnost; e) blagovremeno informisanje o planu donošenja propisa i f) omogućavanje učešća osoba sa invaliditetom u postupcima donošenja propisa. Smernice, takođe, sadrže i preporuke za davanje povratnih informacija o rezultatima sprovedene javne rasprave, kao i dodatne preporuke za ostvarenje usklađenosti primene principa učešća u organima državne uprave.

Primena ovih smernica u praksi je suočena sa čitavim nizom izazovna. Zbog svog pravnog dejstva (smernice ne proizvode obaveze, već sadrže uputstva i preporuke organima javnih vlasti) primena ovih smernica zavisi od volje organa javnih vlasti, te se one često i ne primenjuju. Zabeležen je veliki broj slučajeva u kojima se lokalni organi vlasti, kao i Vlada, ne pridržavaju odredbi smernica. Pojedina istraživanja pored dokaza o neprimeni smernica u praksi ukazuju i da većina zainteresovanih strana na koje se smernice odnose i ne znaju za postojanje i sadržinu preporuka iz smernica, te se predlaže odustajanje od insistiranja na primeni smernica (Branković, Popović, 2018).

**Perspektiva organizacija civilnog društva - kako one vide okvir za javno zagovaranje**

Organizacije učesnice u istraživanju ne slažu se s tim da su organizacije civilnog društva prepoznate od strane javnih vlasti kao akter promene javnih politika (74% se ne slaže sa ovom tvrdnjom) (Grafik 8). Trenutni institucionalni okvir za bavljenje organizacija civilnog društva zagovaračkim aktivnostima ocenjen je kao manje povoljan u odnosu na zakonski okvir, mada ni zakonski okvir nije ostao lišen kritike – oko trećina organizacija se ne slaže sa tim da im zakonski okvir omogućava da se bave ovim aktivnostima.




*Grafik 8. Stavovi prema okruženju za zagovaranje (u %)*

U okviru upitnika, organizacije su imale mogućnost i da formulišu svoje predloge za promene u institucionalnom i pravnom okviru na nacionalnom i lokalnom nivou, kako bi organizacije civilnog društva mogle uspešnije obavljati zagovaračke aktivnosti.

## # Put ka boljem institucionalnom okviru

Kada su u pitanju promene u institucionalnom okviru koje se vide kao potrebne kako bi on bio u većoj meri podsticajan za aktivnosti organizacija, najveći broj odgovora se odnosi na **prihvatanje organizacija civilnog društva kao partnera i uspostavljanje kulture dijaloga i saradnje**. Važno je da se prepozna uloga organizacija u povećanju kvaliteta javnih politika, unapređenju društvene dobrobiti i ostvarivanju interesa građana, te da se – naročito od strane predstavnika javnih institucija, ali i u društvu u celini – prepozna pravo organizacija da zagovaraju.

**„Institucije treba da se otvore i da uspostave partnerski odnos sa civilnim sektorom u donošenju pre svega strategija a onda i akcionih planova, da iskoriste ogromno iskustvo sektora i detaljnu analizu stanja s obzirom na to da su organizacije uvek u neposrednom kontaktu sa građanima."**

*Organizacija koja je sprovela jednu kampanju javnog zagovaranja o tome kako treba promeniti institucionalni okvir za zagovaranje (anketa)*

Drugi set predloga odnosi se na **promene u nadležnostima institucija i promene u njihovoj strukturi**. Ovi se predlozi odnose na formiranje odseka za rad sa organizacijama civilnog društva na lokalnom nivou, ili na angažovanje osoba koje bi to imale u opisu posla, kao i na uspostavljanje procedura za ovu saradnju. Dat je i predlog za donošenje uredbe na lokalnom nivou, da gradski sekretarijati pri donošenju internih akata obavezno objave javni poziv za predstavnike OCD kako bi zajedno sa njima kreirali pomenute dokumente, a predloženo je i uređivanje obaveznosti odgovora na pokrenutu inicijativu, kao i uspostavljanje tela za sprovođenje i praćenje procedura za uključivanje građana u procese donošenja odluka. Jedan predlog je bio vezan i za uspostavljanje veće uloge Republičkog sekretarijata za javne politike.

**„Formirati u lokalnoj upravi kancelarije ili jedinice čiji bi zadatak bio komunikacije sa OCD i stvaranje uslova za njihovu učešće u utvrđivanju i evaluaciji javnih politika – slično Kancelariji za OCD na nacionalnom nivou."**

*Organizacija koja je sprovela između tri i pet kampanja javnog zagovaranja o tome kako treba promeniti institucionalni okvir za zagovaranje (anketa)*

Preostali predlozi odnose se na primenu zakona i drugih propisa u pogledu uključivanja organizacija civilnog društva, kao i na sam kadar u javnim institucijama – u smislu obezbeđivanja njihove stručnosti i nezavisnosti od političkih partija.

## # Između novih propisa i bolje primene postojećeg okvira

Što se tiče predloženih izmena zakonskog okvira, takođe je prisutan jedan broj komentara koji se odnose na to da nije potrebno donositi nove ili menjati propise, već obezbediti **implementaciju postojećih propisa** (konkretno Zakona o planskom sistemu, Zakona o državnoj upravi, Zakona o lokalnoj samoupravi, Zakona o pristupu informacijama od javnog značaja, smernica za učešće OCD u procesu donošenja propisa i na lokalnim nivou). Kratak rok za komentare i nepostojanje javnih rasprava posebno se ističu kao zabrinjavajući.

**„Iako su u proteklih nekoliko godina urađene izmene i dopune pravnog okvira u oblasti učešća građana u procesima donošenja odluka, primena postojećeg pravnog okvira je sporna i često i u suprotnosti sa samim zakonom, izostale su mere koje se odnose na proaktivan pristup donosilaca odluka, posebno na lokalnom nivou u cilju uključivanja građana. Takođe, simulacija javnih rasprava, kratki rokovi za prikupljanje potpisa i podrške građana za izmene i dopune zakona kroz različite mehanizme i institute, donošenje zakona po hitnoj proceduri se zloupotrebljava i koristi prekomerno."**

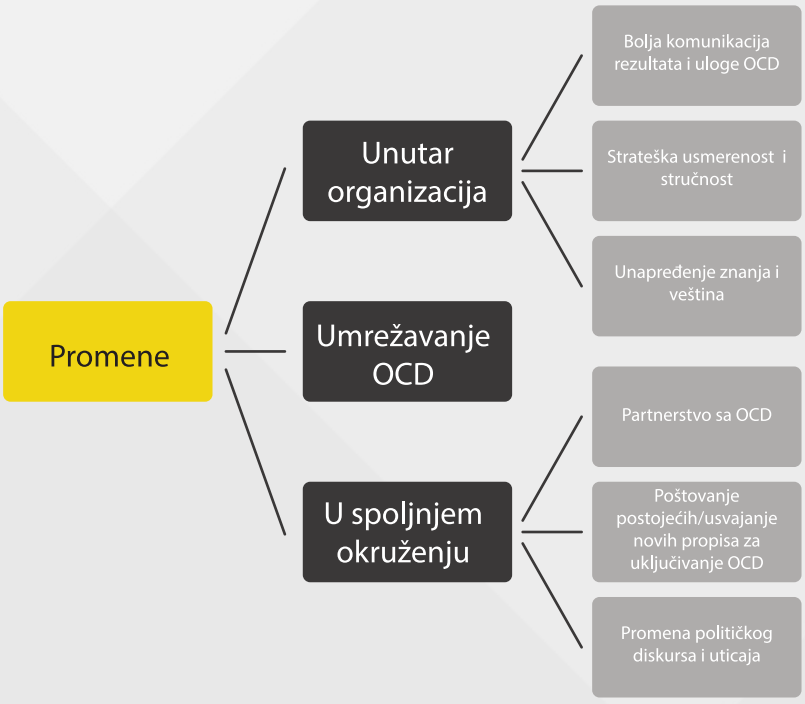
*Organizacija koja je sprovela dve kampanje javnog zagovaranja o tome kako treba promeniti pravni okvir za zagovaranje (anketa)*

U okviru **predloga za konkretne izmene u propisima** navedeno je donošenje Zakona o lobiranju, Zakona o zagovaranju, donošenje strategije o obezbeđivanju povoljnih uslova za delovanje civilnog društva, Akta za regulisanje formiranja radnih grupa koji bi definisao obavezno uključivanje zainteresovanih aktera (civilnog društva i korisnika) u radne grupe za kreiranje budućih strategija, zakona i programa. Pojedini predlozi samo naglašavaju da je potrebna izmena pravnog okvira kako bi se omogućilo obavezno uključivanje organizacija civilnog društva. Naglašeno je kao potrebno i omogućavanje slobodnog pristupa podacima i javnim informacijama, omogućavanje pristupačnosti medija, materijalne i finansijske podrške organizacijama, obezbeđivanje bezbednosti organizacija i preciznije definisanje toga koje organizacije su zaista organizacije civilnog društva.

Najzad, pojedini komentari predstavnika organizacija civilnog društva odnose se na to da je potrebno izmeniti odnos prema organizacijama civilnog društva, tako da on zaista postane partnerski: „problem je što mi imamo zakonsku mogućnost, ali nas država ne doživljava kao partnera već da im damo legitimitet za ono što rade, drugim rečima, mi smo fikusi u radnim grupama, pokušavamo nešto da promenimo, ali ne uspevamo, a oni kliknu na kućicu da su konsultovali civilni sektor".

**# Ka boljem prepoznavanju OCD kao aktera promene javnih politika**

Kakva konkretna promena je potrebna kako bi organizacije civilnog društva bile prepoznate od javnih vlasti kao akteri promene javnih politika, iz perspektive samih organizacija?




*Dijagram 1. Potrebne promene iz perspektive organizacija civilnog društva*

Kako bi se ovo ostvarilo, pojedine organizacije smatraju da su potrebne promene unutar organizacija, dok druge smatraju da je potrebno veće umrežavanje OCD i promene u spoljnjem okruženju (Dijagram 1). Najveći broj organizacija smatra da su potrebne promene spolja – i to da je najvažnije uspostavljanje stvarnog partnerskog odnosa sa OCD, što je bio čest odgovor kako u anketi tako i u okviru intervjua. To bi podrazumevalo promenu deklarativnog uključivanja, promenu odnosa „bez suštinskog uvažavanja" u odnos ravnopravnih partnera, sa razumevanjem benefita saradnje sa OCD i doprinosa koji ona može imati za povećanje kvaliteta javnih politika. Ovaj odnos podrazumeva promenu slike o OCD od „stranih plaćenika" do „predstavnika građana, njihovih potreba i problema".

**„I ja sam sigurna da, kad bi ova država istinski poštovala civilni sektor takav kakav jeste, kad bi spoznali koliki smo mi partneri, da bi mnoge stvari od onoga što su oni zakonski usvojili mnogo brže i mnogo lakše sprovodili u praksi... jer u stvari, oni bi nas trebalo da vide kao partnere koji imaju direktan kontakt sa svojim ciljnim grupama. Znači, mi samo očekujemo razumevanje i priznavanje onoga što mi radimo i mi zajedno stvarno možda možemo da napravimo da neke stvari koje su negde potpisane, negde gde se država obavezala, da to sprovedemo. I da stvarno svi budemo i slobodniji i srećniji i zadovoljniji, ali tu je u stvari suština problema, i onako kako ja vidim, čini mi se, i kod tih kampanja i javnog zagovaranja".**

*Organizacija koja je sprovela dve kampanje javnog zagovaranja (intervju)*

Promene u spoljnjem okruženju koje su takođe prepoznate kao važne uključuju poštovanje donetih propisa koji se tiču uključivanja organizacija civilnog društva, ili donošenje novih koji bi regulisali ovu oblast. Važnima se smatraju i promene koje se tiču opšteg političkog diskursa, ali i sve većeg broja organizacija koje su formirane od strane političkih partija i mogu biti favorizovane od strane donosilaca odluka.

**„Promena političkog diskursa u kome se odvijaju politički procesi u Srbiji na svim nivoima, a to je gotovo pa nemoguće, s jedne strane, a s druge gašenje kvazi OCD kojih je sve više i koji daju privid da OCD mogu da utiču na kreiranje javnih politika".**

*Organizacija koja je sprovela između tri i pet kampanja javnog zagovaranja (anketa)*

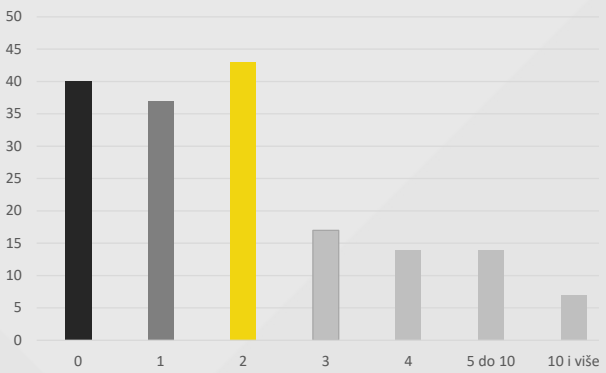
Druga grupa odgovora organizacija na pitanje šta treba promeniti kako bi organizacije civilnog društva bile prepoznate od javnih vlasti kao akteri promene javnih politika, odnose se na bolje umrežavanje organizacija. **Zajedničko angažovanje organizacija, jačanje mreža i platformi** koje zastupaju organizacije na nacionalnom nivou i zajednički nastup izraženi su kao konkretni predlozi. Najzad, put ka boljem prepoznavanju organizacija civilnog društva prema jednom broju organizacija dolazi iznutra, na osnovu **promena unutar same organizacije**. U pitanju je, s jedne strane, bolja i efektivnija komunikacija, kako ka donosiocima odluka tako i ka građanima, a s druge strane unapređenje kvaliteta rada i uspostavljanje kredibiliteta, postojanje dugoročnog strateškog plana i suštinske evaluacija rezultata, kao i spremnosti na kontinuirano usavršavanje znanja i veština.

# Rezultati istraživanja

## Resursi za javno zagovaranje organizacija civilnog društva

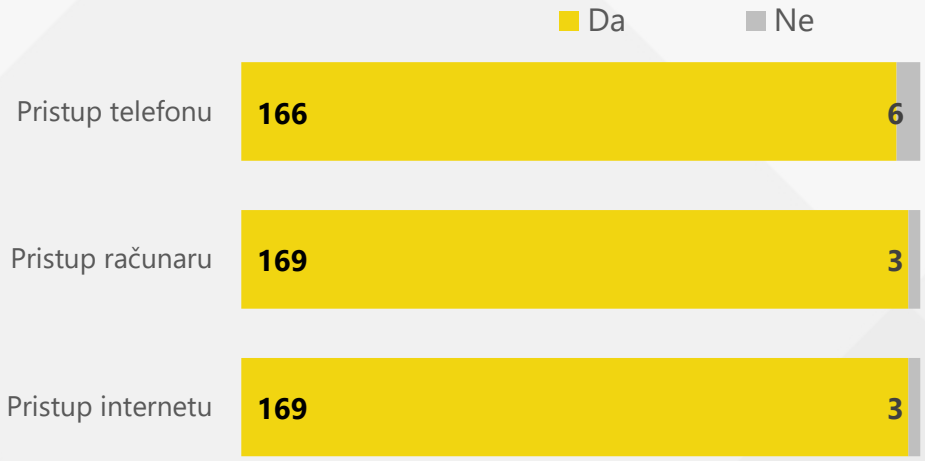
Kakvim resursima opredeljenim za zagovaračke aktivnosti organizacije civilnog društva raspolažu? Resursi za javno zagovaranje se s jedne strane odnose na ljudske resurse, broj ljudi u organizaciji koji se bave javnim zagovaranjem i njihovu obučenost, a s druge strane na materijalne resurse koji su potrebni za ove aktivnosti, kao i na finansijske resurse.

**Broj radno angažovanih osoba u organizaciji koji ima u opisu posla aktivnosti vezane za javno zagovaranje znatno varira** od jedne do druge organizacije (Grafik 9).




*Grafik 9. Broj radno angažovanih osoba u organizaciji koje se bave zagovaranjem*

Najveći broj organizacija nema nijednu radno angažovanu osobu koja ima zagovaranje u opisu posla, ili ima jednu ili dve osobe koje se bave time.
Oko četvrtine organizacija radno angažuje tri ili više osoba koje se bave javnim zagovaranjem.




*Grafik 10. Organizacije prema pristupu materijalnim resursima*

Osobe koje se bave zagovaranjem **u najvećoj meri imaju pristup potrebnim resursima**, 98% ima pristup računaru i internetu, a 97% telefonu (Grafik 10).

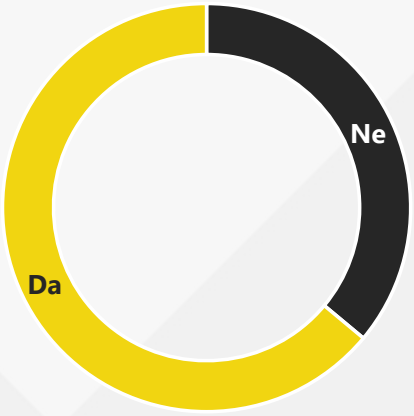



*Grafik 11. Organizacije prema načinu prikupljanja finansijskih sredstava za zagovaranje (u %)*

Finansijska sredstva za kampanje javnog zagovaranja organizacije u najvećem broju slučajeva **prikupljaju se putem projekata** (Grafik 11).
Donacije su izvor sredstava za 52 organizacije. Iako procentualno mali, postoji određeni broj organizacija koji koristi sredstva kao što su članarine građana (13), medijska kampanja (11) i *crowdfunding* (7).

Što se tiče finansiranja preko projekata, važno je još istaći da oko dve trećine ispitanih organizacija (112) navodi da ima praksu uključivanja aktivnosti javnog zagovaranja prilikom dizajniranja budžeta projekata, dok to nije slučaj sa 60 organizacija.

U **obukama u oblasti javnog zagovaranja učestvovalo je 110 organizacija (64%)** dok njih 62 nije učestvovalo u obukama iako se bave javnim zagovaranjem (Grafik 12). Od organizacija koje jesu bile uključene u obuke 30 je bilo uključeno u jednu obuku, 30 u dve, 24 u tri obuke, a 23 organizacije u više od tri obuke u oblasti javnog zagovaranja.




*Grafik 12. Organizacije prema tome da li su bile uključene u obuke (u %)*

Od organizacija koje **jesu prošle barem jednu obuku u oblasti javnog zagovaranja, 67% je sprovelo više od tri kampanje javnog zagovaranja u poslednjih pet godina** (Tabela 3). Što se tiče organizacija koje nisu prošle obuke, kojih je manje u ovom uzorku, gotovo podjednak broj je sproveo jednu ili dve zagovaračke kampanje (55%) i više od tri kampanje.

| | Organizacije koje su **bile uključene u obuke** na teme javnog zagovaranja | Organizacije koje **nisu bile uključene u obuke** na teme javnog zagovaranja |
|---|---|---|
| Organizacije koje su sprovele **jednu ili dve zagovaračke kampanje** u poslednjih pet godina | 36 | 34 |
| Organizacije koje su sprovele **više od tri zagovaračke kampanje** u poslednjih pet godina | 74 | 28 |

*Tabela 2. Organizacije u odnosu na zagovaračko iskustvo i učešće u obukama*

Intervjui sa organizacijama civilnog društva bili su prilika da se detaljnije upoznaju sve kategorije organizacija – i one koje jesu i koje nisu prošle kroz obuke, koje imaju manje i više iskustva u zagovaranju.

One organizacije sa kojima smo razgovarali, a koje nisu bile uključene u obuke u oblasti javnog zagovaranja, navodile su da učestvuju u zagovaračkim aktivnostima drugih organizacija ili da su imale veći broj zagovaračkih inicijativa manjeg obima.

Organizacije koje jesu prošle obuke, a sprovele su jednu ili dve zagovaračke inicijative u poslednjih pet godina, navodile su da njihove zagovaračke aktivnosti nisu bile podržane projektima već su proistekle direktno iz određenih problema sa kojima se građani suočavaju, zatim da okupljaju veliki broj građana koji imaju slične (u ovom slučaju zdravstvene) teškoće pa njihovo zagovaranje proističe iz toga, i najzad, da pretežno rade sa korisnicima pa se nisu puno fokusirali na zagovaračke inicijative.

S druge strane, organizacije koje su prošle obuke, a imale su više od tri zagovaračke inicijative u poslednjih pet godina, prepoznaju da su zagovaračke aktivnosti među ključnim aktivnostima organizacije, uključene su u koalicije koje se bave javnim zagovaranjem, kao i u različite platforme i radne grupe, i podržavaju druge manje organizacije da se bave zagovaranjem.

# Rezultati istraživanja

## Način na koji organizacije sprovode aktivnosti javnog zagovaranja

**Javno zagovaranje OCD kroz set koraka**

**Šta se primenjuje često, a šta retko u javnom zagovaranju?**

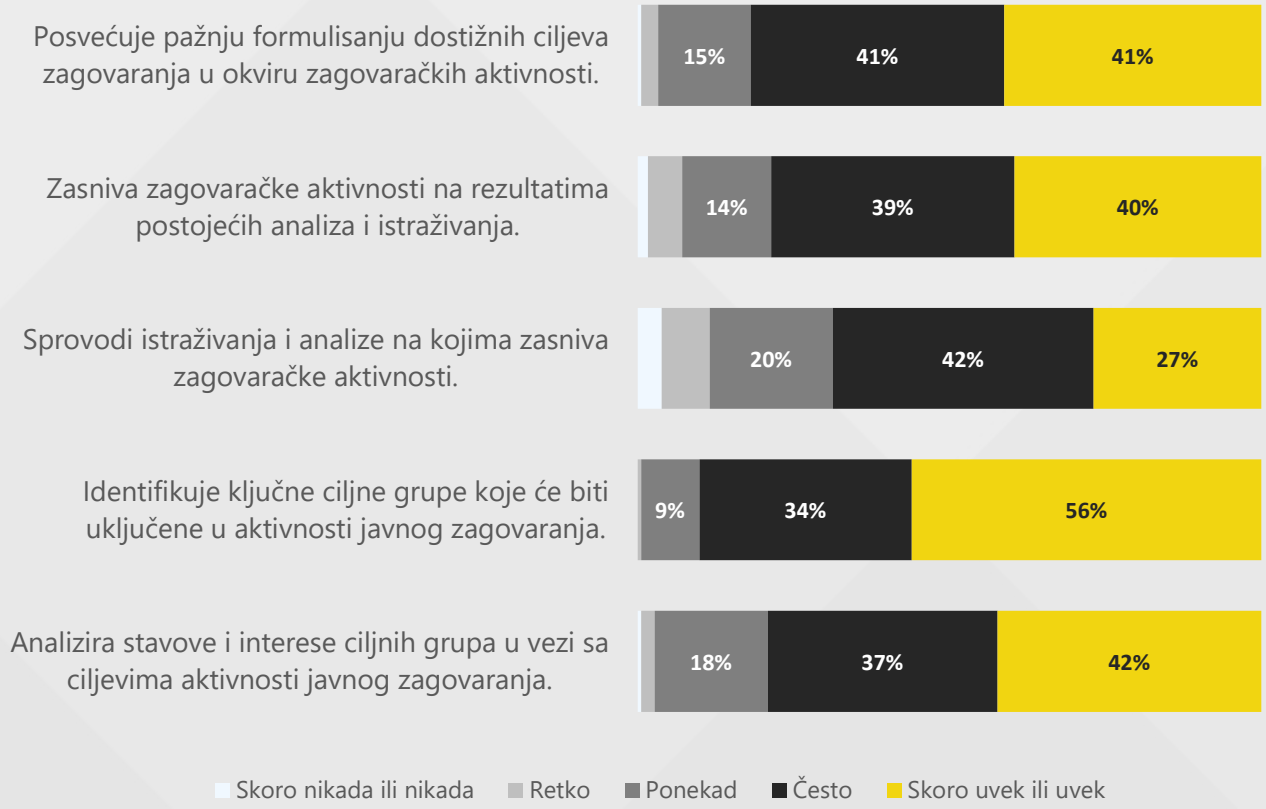
Podaci dobijeni putem upitnika daju mogućnost da se prati koliko često se sprovodi svaki od koraka u javnom zagovaranju, prema izveštaju organizacija civilnog društva. Glavni koraci odnosno faze koji su ispitane uključuju:

1. **postavljanje ciljeva zagovaranja;**
2. **uspostavljanje partnerstava i koalicija;**
3. **primena strategija javnog zagovaranja;**
4. **komunikacione aktivnosti i**
5. **praćenje i evaluaciju zagovaračkih aktivnosti.**

U sledećem delu teksta biće predstavljeno koliko često se u organizacijama, prema mišljenju njihovih predstavnika, sprovode određene, ključne aktivnosti u okviru svake faze javnog zagovaranja.

**# POSTAVLJANJE CILJEVA ZAGOVARANJA**

Postavljanje ciljeva je prvi korak u javnom zagovaranju. Ono sadrži nekoliko važnih aspekata – s jedne strane uzimanje u obzir podataka i istraživanja pri definisanju ciljeva javnog zagovaranja, a s druge strane analizu zainteresovanih strana.



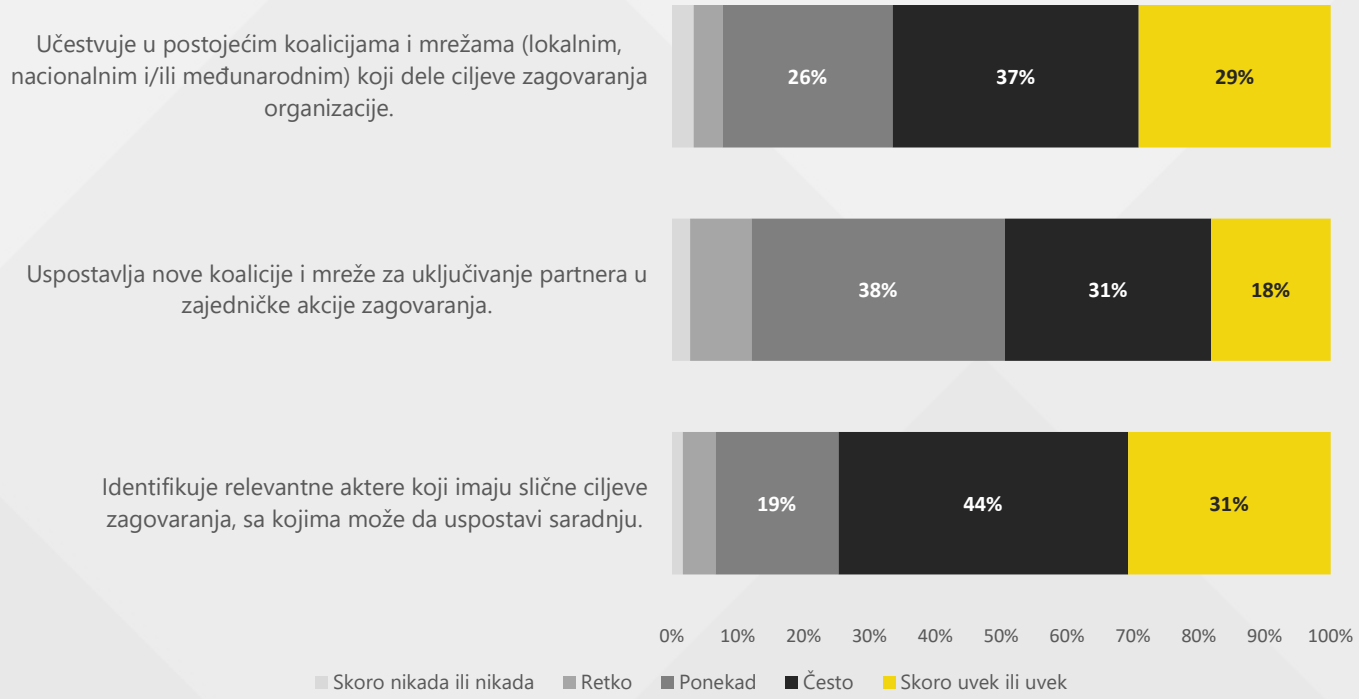

*Grafik 13. Učestalost aktivnosti pri definisanju ciljeva zagovaranja (u %)*

Veliki broj ispitanih organizacija **navodi da često, skoro uvek ili uvek identifikuje ključne ciljne grupe koje će biti uključene u ciljeve zagovaranja (90%) i posvećuje pažnju formulisanju dostižnih ciljeva zagovaranja (82%)** (Grafik 13). Značajan broj organizacija saopštava da analizira stavove i interese ciljnih grupa u vezi sa ciljevima aktivnosti javnog zagovaranja organizacije (79% to čini često ili skoro uvek).

Što se tiče zasnivanja zagovaračkih aktivnosti na nalazima istraživanja, 79% organizacija navodi da to čini često, skoro uvek ili uvek, a 14% da to radi ponekad. Nešto je manji procenat organizacija koje same sprovode istraživanja i analize na kojima zasnivaju aktivnosti zagovaranja – 69% navodi da je ovo veoma česta aktivnost, 20% da to rade ponekad, a 12% to rade retko ili nikada.

## # USPOSTAVLJANJE PARTNERSTAVA I KOALICIJA

Kada su u pitanju partnerstva u javnom zagovaranju, **tri četvrtine ispitanih organizacija navodi da često, skoro uvek ili uvek identifikuje relevantne aktere koji imaju slične ciljeve zagovaranja, sa kojima mogu da sarađuju**, a 66% organizacija navodi da sa istom učestalošću učestvuje u radu postojećih koalicija i mreža koji dele ciljeve organizacije (Grafik 14).




*Grafik 14. Učestalost aktivnosti u vezi sa uspostavljanjem partnerstava i koalicija (u %)*

Ređe se dešava da organizacije uspostavljaju nove koalicije i mreže za uključivanje partnera u zajedničke akcije zagovaranja – 12% to ne čini nikada ili samo retko, 38,5% ponekad, a njih 49,5% to čini često ili uvek.

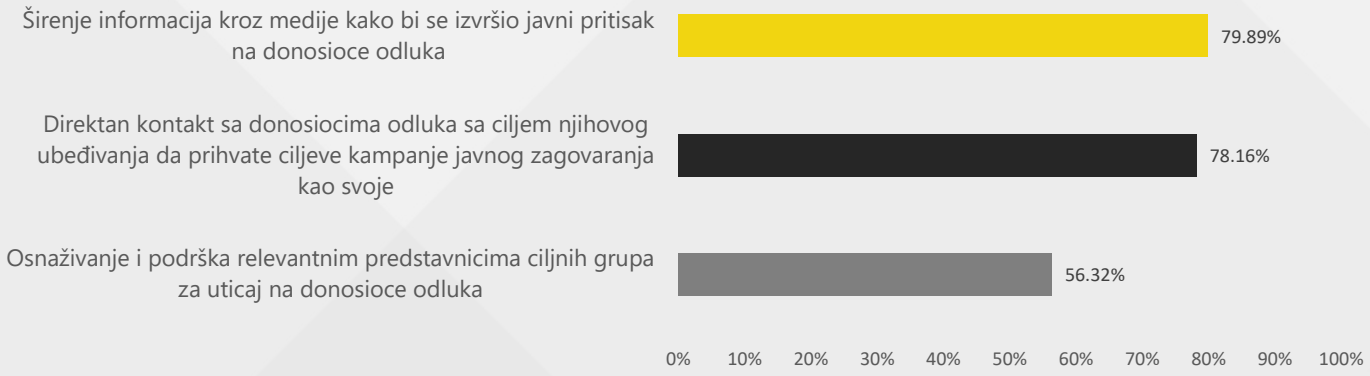
Organizacije koje se bave javnim zagovaranjem, a koje su učestvovale u istraživanju, u najvećoj meri **u svojim aktivnostima zagovaranja sarađuju sa drugim organizacijama civilnog društva i sa javnim sektorom** (Grafik 15). Nešto manje od dve trećine organizacija navodi da sarađuje sa medijima. **Najmanje je prisutno uspostavljanje saradnje sa poslovnim sektorom u procesu javnog zagovaranja.**




*Grafik 15. Organizacije prema saradnji sa različitim sektorima*

## # PRIMENA STRATEGIJA JAVNOG ZAGOVARANJA

Kako bi se postigli ciljevi javnog zagovaranja, mogu se primeniti različite strategije. Rezultati ukazuju da se u najvećoj meri i gotovo podjednako, koristi širenje informacija kroz medije kako bi se izvršio pritisak na donosioce odluka i direktan kontakt sa donosiocima odluka (Grafik 16). Oko polovine organizacija navodi da primenjuje i strategiju podrške relevantnim ciljnim grupama za uticaj na donosioce odluka.




*Grafik 16. Procenat organizacija civilnog društva koji primenjuju određenu strategiju javnog zagovaranja (u %)*

Koje konkretne zagovaračke aktivnosti (taktike) za postizanje ciljeva koriste organizacije civilnog društva? U najvećoj meri se pominju **aktivnosti vezane za medije**, uključujući sprovođenje medijske kampanje, informisanje putem medija i pritisak kroz medije (Slika 2). Pored toga, veoma često se za postizanje zagovaračkih ciljeva koristi i **organizacija javnih događaja**, (koji uključuju okrugle stolove, tribine, javne akcije, konferencije, stručne skupove...). Važna zagovaračka aktivnost jeste **kontakt i komunikacija sa donosiocima odluka**, predstavnicima relevantnih institucija (kroz sastanke, javne događaje, učešće u radnim grupama i slanje dopisa).

Organizacije takođe navode **sprovođenje istraživanja i analiza, kao i formulisanje praktičnopolitičkih preporuka** kao značajnu zagovaračku aktivnosti. Prisutno je i osnaživanje predstavnika ciljnih grupa i građana, zatim umrežavanje i sklapanje partnerstva sa drugim organizacijama civilnog društva i zainteresovanim stranama, kao i lobiranje i aktivnosti na društvenim mrežama.

Kao zagovaračke aktivnosti se navode i obuke i radionice za predstavnike organizacija koje se bave sličnim temama i građane, organizovanje protesta i pisanje peticija.




*Slika 2. Aktivnosti javnog zagovaranja organizacija*

**# KOMUNIKACIONE AKTIVNOSTI**

Kada su u pitanju **komunikacione aktivnosti u javnom zagovaranju, može se zaključiti da ima dosta razlika u odnosu na vrstu aktivnosti – neke se sprovode često, a neke veoma retko** (Grafik 17).

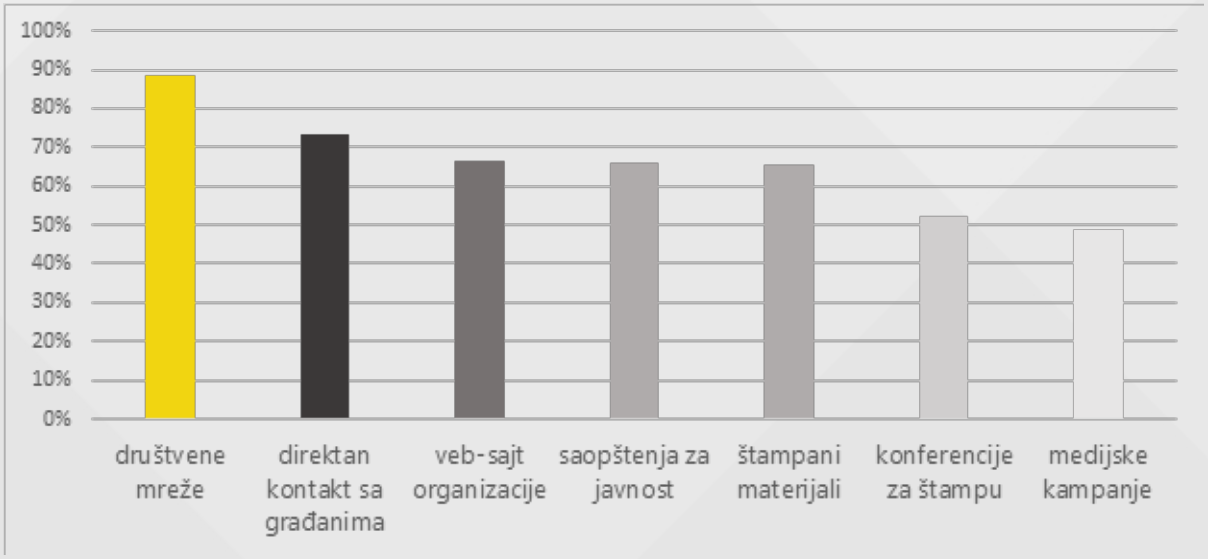
One aktivnosti za koje veliki broj organizacija navodi da je često ili uvek deo njihovih aktivnosti uključuje korišćenje odgovarajućih štampanih i onlajn-medija (81%) i praćenje prisutnosti u medijima u vezi sa zagovaranjem (74%), kao i formulisanje ključnih poruka prilagođenih ciljnim grupama (73%). Slična je situacija i na planu identifikovanja odgovarajućih osoba koje su zadužene za komunikaciju u vezi sa zagovaračkom inicijativom unutar organizacije, kao i na planu uspostavljanja i održavanja kontakta sa ključnim predstavnicima medija relevantnih za ciljeve zagovaranja (68%).

Međutim, treba napomenuti da postoje i značajne razlike među organizacijama: oko 10% organizacija koje se bave javnim zagovaranjem izveštavaju da retko imenuju osobe zadužene za komunikaciju u vezi sa zagovaranjem, ili da to nikada ne čine, kao i da retko prate prisutnost u medijima i uspostavljaju kontakt sa njima, ili da to nikada ne čine. Takođe, značajan broj organizacija navodi da ili nikada ili retko određuje zaštitno lice kampanje (57%), kreira pisani plan komunikacije (27%) i planira budžet za komunikacione aktivnosti (17%).

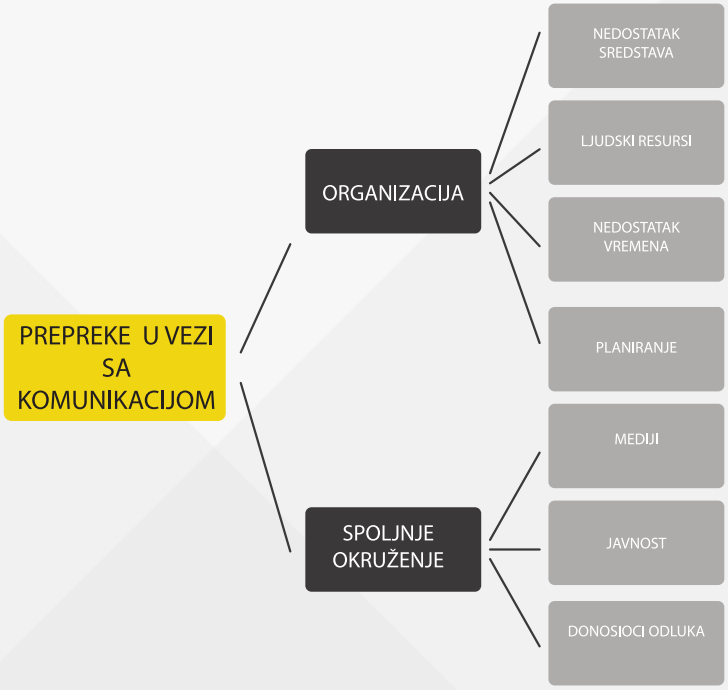



*Grafik 17. Učestalost pojedinih komunikacionih aktivnosti u zagovaranju (u %)*

**Komunikacija sa javnošću u vezi sa zagovaračkim inicijativama najčešće se sprovodi putem društvenih mreža (89%)**(Grafik 18). Na drugom mestu je **direktan kontakt sa građanima (74%).** Česti načini komunikacije, koje navodi preko 60% organizacija, uključuju i veb-sajt organizacije, štampane materijale i saopštenja za javnost. Oko polovine ispitanih organizacija navodi da u svrhu komunikacije koriste konferencije za štampu i medijske kampanje.




*Grafik 18. Na koji način organizacija komunicira sa javnošću u vezi sa zagovaračkim inicijativama?*




*Dijagram 2. Kategorije odgovora na otvoreno pitanje o preprekama u realizaciji komunikacionih aktivnosti u javnom zagovaranju*

**„Nedostatak vremena i broja ljudi koji bi mogli na adekvatan način da se bave komunikacionim planovima vezanim za sprovođenje određene kampanje zagovaranja".**

*Organizacija koja je sprovela više od pet kampanja javnog zagovaranja o preprekama u sprovođenju komunikacionih aktivnosti (anketa)*

Organizacije prepoznaju više prepreka koji imaju u vezi sa realizacijom komunikacionih aktivnosti u okviru zagovaranja, a koje se mogu kategorisati kao one vezane za unutrašnje, organizacijske faktore i one vezane za spoljne faktore (Dijagram 2).

Barijere unutar organizacije se odnose na nedostatak finansijskih sredstava i vremena za komunikacione aktivnosti, kao i na ljudske resurse i planiranje unutar organizacije.

**Nedostatak finansijskih sredstava je najčešće navođena prepreka unutar organizacije u vezi sa komunikacionim aktivnostima**. Kada je navedeno šta je to konkretno u vezi sa čim izostaju izvori finansiranja, organizacije su navodile da im nedostaju sredstva za ljudske resurse (za osobe koje će se baviti komunikacijom, dizajnere, fotografe...), za promotivne materijale koji su im potrebni i za sprovođenje medijskih kampanja.

**Ljudski resursi** su takođe u petini odgovora navođeni kao prepreka za bolje komunikacione aktivnosti u javnom zagovaranju. S jedne strane, prepoznato je da nedostaju osobe u organizaciji koje bi se bavile komunikacijom (naročito osobe koje bi se kontinuirano i isključivo bavile komunikacijom), a sa druge strane da izostaju neophodna znanja i veštine.

U vezi sa nedostatkom finansijskih sredstava i ljudskih resursa, navodi se i **nedostatak vremena za ove aktivnosti**, koji se povezuje i sa kratkim rokovima realizacije projekata, kao uslovima koji postavljaju donatori. Sa obzirom na nedostatak sredstava, te nemogućnost da se angažuju stručnjaci u oblasti komunikacija i odnosa sa javnošću – trenutno zaposleni bi morali na sebe da preuzimaju deo tih zadataka, što je često nemoguće uz ostale obaveze koje imaju.

Još jedna prepreka koju je navelo nekoliko organizacija, tiče **se planova i strategija komunikacije,** koji izostaju, ali nisu navedeni razlozi zbog čega je to slučaj.

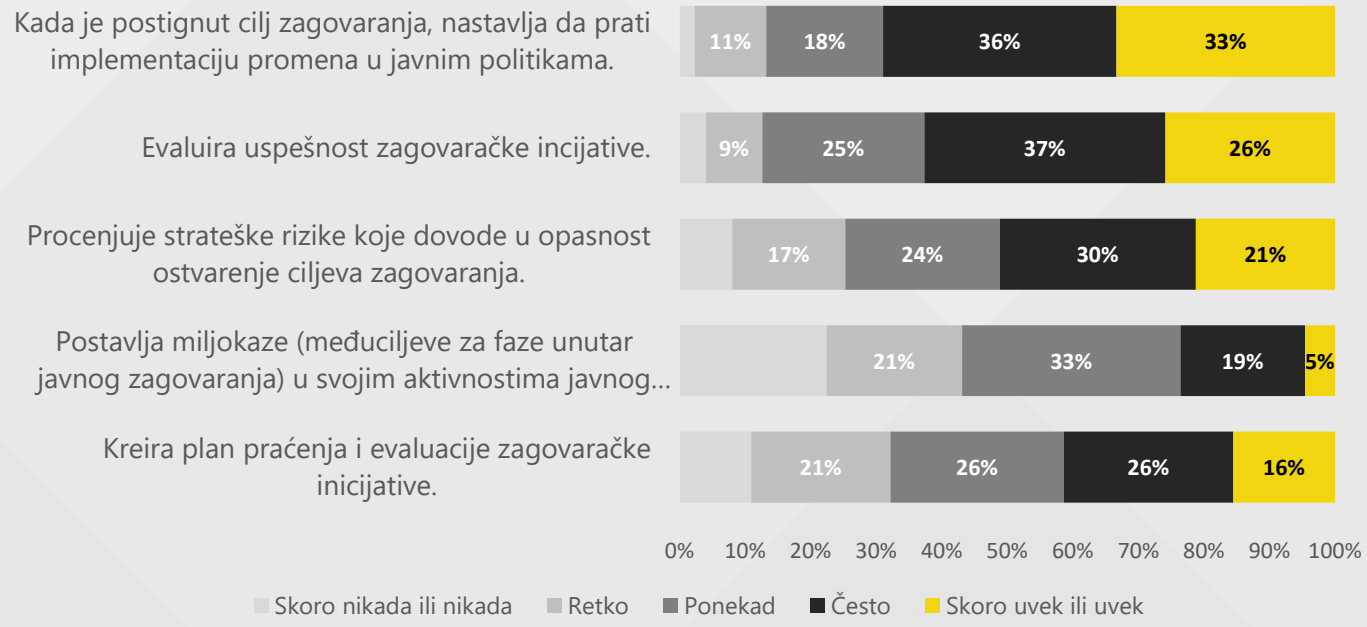
Pored unutrašnjih prepreka, prepoznate su i prepreke u vezi sa spoljnim okruženjem koje uključuju barijere vezane za medije, za javnost i za donosioce odluka. One su u odgovorima ispitanika nekada povezane sa faktorima unutar organizacije (kao što je izostanak znanja i veština za uključivanje medija), ali su ponekad istaknute i kao faktor nezavisan od organizacijskih resursa. Kada su u pitanju mediji, prepoznato je nekoliko barijera: **nezainteresovanost medija za pojedine teme zagovaranja** je najčešće identifikovana kao izazov, ali su i **ograničena sloboda medija i nerazvijenost medija koji deluju na lokalnom nivou** takođe navedeni kao prepreke. Pored medija, kao značajan spoljni faktor, navođena je nezainteresovanost javnosti za konkretnu temu i oblast zagovaranja, kao i opšta društvena apatija i pasivnost, te predrasude u odnosu na civilni sektor.
Treći aspekat okruženja koji se vidi kao barijera tiče se **donosilaca odluka, njihove nedostupnosti i nezainteresovanosti** za teme zagovaranja.

**„Sedište organizacije je van Beograda, tako da imamo smanjenu mogućnost da na odgovarajući način komuniciramo sa donosiocima odluka koji su mahom u Beogradu – ovo se odnosi na inicijative koje imaju nacionalni karakter i/ili se odnose na odluke koje se donose na nacionalnom nivou. To nije slučaj kada radimo lokalne inicijative".**

*Organizacija koja je sprovela više od pet kampanja javnog zagovaranja o preprekama u sprovođenju komunikacionih aktivnosti (anketa)*

## # PRAĆENJE I EVALUACIJA ZAGOVARAČKIH AKTIVNOSTI

Aktivnosti praćenja i evaluacije, naročito one koje se odnose na **kreiranje planova praćenja i evaluacije i postavljanje međuciljeva u aktivnostima javnog zagovaranja – za značajan broj organizacija civilnog društva nisu česta praksa** (Grafik 19).




*Grafik 19. Učestalost aktivnosti praćenja i evaluacije zagovaračkih aktivnosti (u %)*

Evaluiranje uspešnosti zagovaračkih inicijativa i praćenje implementacije promena u javnim

politikama kada je postignut cilj, često je deo aktivnosti za oko dve trećine ispitanih organizacija, ali te aktivnosti oko 13% organizacija sprovodi retko ili nikada. Što se tiče drugih relevantnih aktivnosti, oko 25% organizacija retko procenjuje strateške rizike u vezi sa ostvarivanjem ciljeva zagovaranja ili to nikada ne čini, a 32% nikada ili retko (ne) kreira plan praćenja i evaluacije u vezi sa zagovaranjem.

**„Obično imamo monitoring izveštaje na dva meseca, na kraju projekta imamo evaluaciju koja analizira preduzete aktivnosti, stepen zadovoljstva učesnika, konačne rezultate projekta i mogućnost za njegovu nadogradnju (follow up)".**

*Organizacija, sprovela 3-5 kampanja javnog zagovaranja o načinu na koji sprovodi praćenje i evaluaciju (anketa)*

Na koji način se prate i evaluiraju zagovaračke aktivnosti organizacije? Kao odgovor na ovo pitanje, pojedini predstavnici organizacija navodili su kako izgleda proces praćenja i evaluacije koji organizacija sprovodi, da ono uključuje kreiranje plana i indikatora, redovne sastanke tima koji se bavi zagovaranjem, kao i kreiranje izveštaja (koje sastavljaju same organizacije, ili su sastavljeni od strane eksterno angažovane komisije), često u skladu sa praćenjem i evaluacijom u projektima čije je zagovaranje deo.

Druge organizacije navodile su konkretne indikatore rezultata koji se prate i evaluiraju, kao i različite izvore podataka koje koriste i metode njihovog prikupljanja.

Jedna grupa indikatora koje su organizacije navodile bi se mogao povezati sa komunikacionim aktivnostima koje sprovode.

| | |
|---|---|
| Komunikacija tokom javnog zavogaranja | broj pojedinaca dosegnutih medijskim sadržajima; (gledanost TV sadržaja, čitanost objavljenih tekstova, broj pregleda video |
| | broj relevantnih objava u medijima |
| | broj ključnih reči i zastupljenost određenih narativa u medijskim sadržajima |
| | sadržaj komentara posetilaca i pratioca |

Izvor podataka koji bi se mogao dovesti u vezu sa ovom grupom jeste statistika veb-sajta i društvenih mreža.

Druga grupa indikatora koji su navedeni bi se mogla povezati sa promenama u javnim politikama.

| | |
|---|---|
| Promene u javnim politikama | donošenje i izmena propisa (strategija, akcionih planova, zakona) |
| | implementacija odluka i preporuka |
| | uključivanje i iskazana zainteresovanost donosioca odluka |

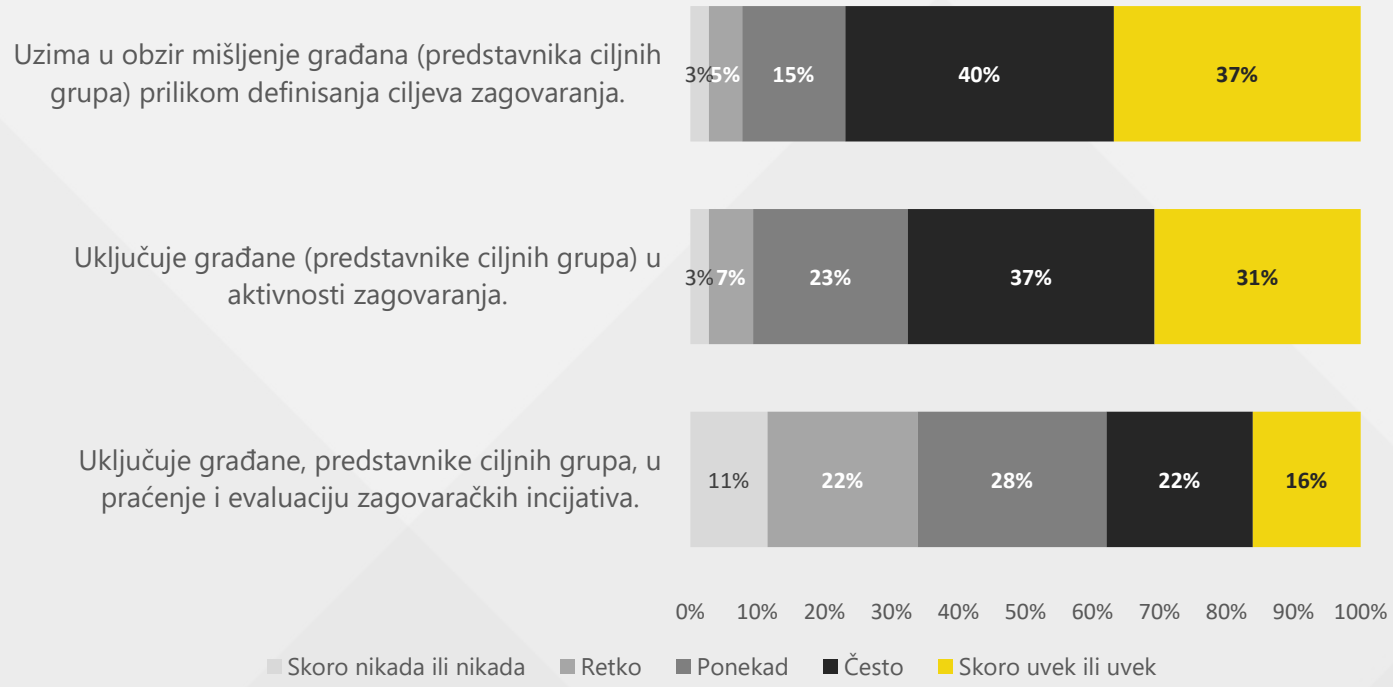
Među navođenim izvorima podataka i metodama prikupljanja podataka koji bi se mogli povezati sa ovom grupom odgovora jesu i: razgovor i sastanci sa donosiocima odluka, informacije koje objavljuju državni organi, izjave i saopštenja donosilaca odluka i zahtev za pristupom informacijama od javnog značaja.

| | |
|---|---|
| Učešće javnosti | broj učesnika na organizovanim javnim događajima |
| | stavovi građana |
| | uključenost građana i drugih predstavnika zainteresovanih strana |

Kao specifične tehnike prikupljanja podataka navedene su: ankete, evaluativni upitnici, intervjui i fokus grupe. Takođe, navedeno je i da se koristi sekundarna analiza dostupnih podataka (u okviru istraživanja, izveštaja i studija).

**Uključivanje građana u javno zagovaranje**

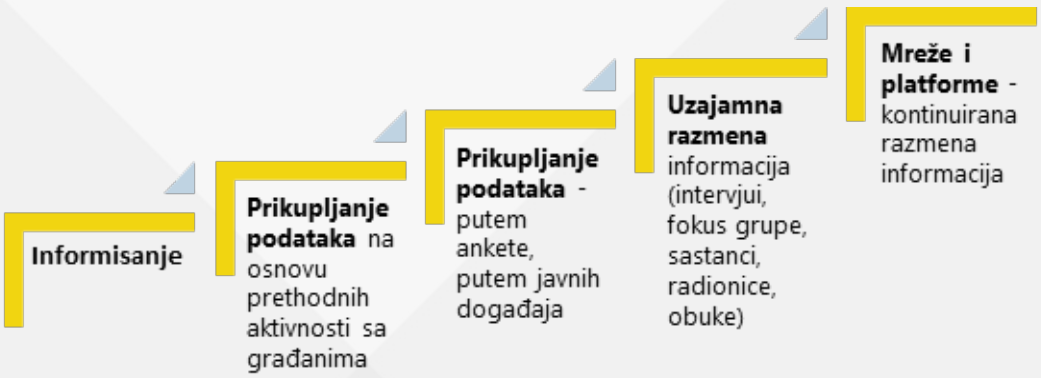
**Građani se u javno zagovaranje najčešće uključuju u prvoj fazi, prilikom postavljanja ciljeva zagovaranja, a veoma retko u poslednjoj fazi, u tok praćenja i evaluacije zagovaračkog procesa** (Grafik 20). Čak 77% organizacija navodi da često, skoro uvek ili uvek u prvom koraku zagovaranja uzima u obzir mišljenje građana. Građani, predstavnici ciljnih grupa, takođe su često od strane organizacija civilnog društva direktno uključeni u aktivnosti zagovaranja, ali ipak nešto ređe nego što je to slučaj sa uključivanjem u prvoj fazi. Naime, 68% organizacija navodi da građane (predstavnike ciljnih grupa) direktno u aktivnosti zagovaranja uključuje često ili uvek, a 23% ponekad, dok 9% organizacija koje se bave javnim zagovaranjem, i koje su učestvovale u istraživanju, navode da to rade retko ili nikada. Drugačija je slika kada je u pitanju praćenje i evaluacija zagovaračkih inicijativa – 38% tada redovno uključuje građane, 28% ponekad, a čak 34% to ne čini nikada ili retko.




*Grafik 20. Učestalost uključivanja građana u aktivnosti zagovaranja (u %)*

Kako bi stekla preciznija slika o uključivanju građana u javno zagovaranje, pored pitanja o tome koliko često organizacije to čine i u kojim fazama procesa, važno je i pitanje o tome **šta zapravo podrazumevaju pod uključivanjem građana i na koji način one to rade**. Ovo pitanje je ispitano na dva načina koji će biti predstavljeni u tekstu koji sledi, kroz otvorena pitanja u okviru upitnika, u kojem je ispitano na koji način organizacija uključuje građane u definisanje cilja zagovaranja, u konkretne aktivnosti zagovaranja i u praćenje i evaluaciju zagovaračkih inicijativa, ali i kroz intervjue sa predstavnicima organizacija civilnog društva.

Odgovori na otvoreno pitanje o **uključivanju građana u definisanju ciljeva zagovaranja**, moglo bi se opisati kroz više nivoa uključivanja (Dijagram 2). Prvo, organizacije navode različite aktivnosti informisanja građana o ciljevima zagovaranja kao način njihovog uključivanja (informisanje kroz medije, društvene mreže, veb-sajt i putem deljenja štampanih materijala). Kao sledeći korak se može izdvojiti prikupljanje podataka od građana u vezi sa zagovaračkim ciljem, na osnovu prethodnih aktivnosti organizacije (kroz koje su korisnici pojedinih usluga organizacije izražavali teškoće sa kojima se suočavaju, ili kroz koje su građani imali priliku da se upoznaju sa radom organizacije, kojoj bi se naknadno obraćali tražeći pomoć, i predočavajući određene problema koje imaju). Takođe, navodi se i prikupljanje podataka relevantnih za postavljanje cilja zagovaranja putem istraživanja (sprovođenja anketa), kao i kroz javne događaje koje sprovodi organizacija. Viši stepen uključivanja građana prisutan je u aktivnostima uzajamne razmene informacija i zajedničkog formulisanja predloga, kroz realizaciju pojedinačnih događaja kao što su intervjui, fokus grupe, sastanci, radionice i obuke (na primer kroz konsultacije sa građanima se prikupljaju njihovi predlozi o potrebama za izmenu politika i praksi). Na kraju, kao najveći stepen uključivanja građana u vezi sa definisanjem cilja zagovaranja može se izdvojiti uspostavljanje kontinuirane razmene informacija kroz zajedničke mreže i platforme.




*Dijagram 2. Uključivanje građana prilikom definisanja ciljeva zagovaranja*

Na koji način organizacija **uključuje građane u zagovaračke aktivnosti**? Odgovori organizacija upućuju na to da gotovo sve aktivnosti koje one preduzimaju radi postizanja ciljeva zagovaranja, predstavljaju i aktivnosti u koje mogu uključivati građane. Na prvom mestu to su javni događaji, ali se građani uključuju i putem društvenih mreža, kroz peticije, istraživanja i javne akcije (Slika 3).0




*Slika 3. Aktivnosti javnog zagovaranja organizacija u koje uključuju građane (veličina slova odgovora učestalosti navođenja)*

Kada je u pitanju **uključivanje građana u praćenje i evaluaciju zagovaračkih inicijativa**, oko četvrtina ispitanih organizacija navela je da ne uključuje građane u ovoj fazi. Odgovori onih organizacija koje to čine pokazuju da su glavni načini za uključivanje građana u ovoj fazi vezani za društvene mreže i ankete.

**„Na primer, nakon realizovanog zastupanja za senzibilizaciju donosilaca odluka i stručne javnosti o položaju i pravima samohranih majki... razgovarali smo sa samohranim majkama o rezultatima zastupanja...“**

*Organizacija koja je sprovela 3-5 kampanja javnog zagovaranja o načinu uključivanja građana u zagovaračke aktivnosti u okviru ankete*

Kroz društvene mreže se građani obaveštavaju, informišu, organizacije nastoje da ih zainteresuju i da ih uključe u dalje aktivnosti, putem njih se prikupljaju spontane reakcije građana i dobijaju povratne informacije. Ankete, upitnici, fokus grupe i razgovor sa građanima su takođe navedeni kao način njihovog uključivanja u ovoj fazi javnog zagovaranja. Još jedan čest način uključivanja građana jeste kroz izveštavanje, ali tada se zapravo oni samo informišu o rezultatima zagovaračkih inicijativa. Nekada je to informisanje zapravo samo uvod u naredne zagovaračke aktivnosti koje proističu iz prethodnih. Pojedine organizacije navele su da građane uključuju kroz javne događaje i medije, preko kojih izveštavaju o rezultatima zagovaranja. Takođe, neke organizacije podstiču građane da prate promene i prikupljaju podatke relevantne za zagovaračke aktivnosti.

# Rezultati istraživanja

## Glavni izazovi u javnom zagovaranju i potrebe za obukom

**Kada je i zašto teško uključiti građane u javno zagovaranje?**

Rezultati ukazuju da postoji više načina na koje organizacije civilnog društva uključuju građane u javno zagovaranje, ali je važno napomenuti, u vezi sa svim aspektima zagovaranja, da **pojedine organizacije navode da ne uključuju često građane ili da u tom procesu imaju pojedine teškoće**. Već je pomenuto da pri praćenju i evaluaciji zagovaračkih inicijativa veći broj organizacija ne uključuje građane u dovoljnoj meri, ali se i prilikom definisanja ciljeva zagovaranja i realizacije zagovaračkih aktivnosti određeni broj organizacija suočava sa izazovima.

**„Građani su najmanje uključeni u zagovaračke procese. Najčešće se uključuju u periodu identifikovanja problema (kada se dobije povratna informacija da nešto uzrokuje velike probleme, pa nego što se realizuje istraživanje, npr. samohrane majke su skrenule pažnju da imaju velike izazove u filijalama NSZ, da ih ne zovu. Na osnovu toga je napravljeno istraživanje i definisana zagovaračka kampanja ili tokom realizovanja istraživanja, odnosno da se sprovode upitnici ili fokus grupe kojima se uključe pojedini građani. Jako retko se ostavi opcija za konsultacije o preporukama tokom javnih događaja, a skoro nikada se ne sprovedu konsultacije na temu preporuka...“**

*Organizacija koja je sprovela 3-5 kampanja javnog zagovaranja o načinu uključivanja građana u zagovaračke aktivnosti u okviru ankete*

Izazovi variraju od toga da su građani nedovoljno zainteresovani za neku temu kojom se organizacija bavi, preko „opšte pasivnosti građana i nezainteresovanosti za aktivno učešće“, zatim nedovoljno vremena i resursa organizacije koji bi omogućili da se više posveti uključivanju građana, izazova u vezi sa obaveštavanjem građana, sve do izostanka prepoznavanja na koje bi ih načine bilo najadekvatnije uključiti u zagovaračke aktivnosti.

**„Ono što je interesantno jeste da građane mnogi problemi bole. Međutim, vrlo često nisu svesni i ne znaju kako da se bore sa tim problemima. A sa druge strane, vrlo često nisu ni organizacije u kapacitetu da mogu da im pomognu, jer imaju naravno svojih problema u gomili stvari. Tako da sa te strane je uključivanje građana dobro, a sa druge strane zahteva izuzetno veliku količinu vremena i energije i, na kraju krajeva resursa, koje nevladine organizacije, barem naša organizacija trenutno u ovom statusu teško da mogu da ponude na izvolite.“**

*Iz intervjua sa organizacijom koja je sprovela više od pet kampanja javnog zagovaranja*

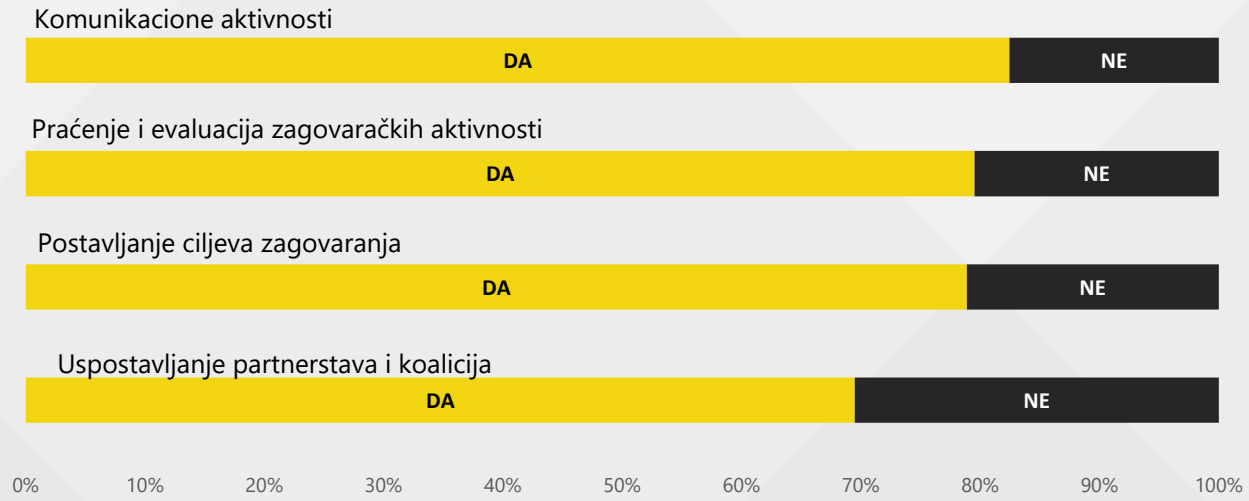
S druge strane, primeri naročito uspešnih načina uključivanja građana koji su izdvojeni u intervjuima su uključili primere **efektivnog korišćenja društvenih mreža** (kao što su *Fejsbuk* i *Instagram*) sa pozivom na akciju, kratkih *YouTube* **video-materijala i uključivanje poznatih ličnosti u kampanju**, zatim realizovanje **peticija** (često sprovedenih onlajn) i kreiranje **interesantnih promotivnih materijala**. Nezavisno od načina uključivanja, da bi se uključio veći broj građana kao važno se ističe i identifikovanje građana sa određenom temom: „da ih podstakneš, da se sažive... znači, prosto da budu pogođeni određenom temom“.

Organizacije koje imaju dosta iskustva u javnom zagovaranju i koje su prošle kroz obuke u ovoj oblasti navele su u okviru intervjua kao uspešne primere uključivanja građana one slučajeve u kojima su u proces zagovaranja **kroz niz aktivnosti uključile veliki broj zainteresovanih grupa građana** i slučajeve u kojima su **uspostavili kontakt građana sa donosiocima odluka** koji se bave problemima koje njih pogađaju.

Na primer, u jednom slučaju, na osnovu ankete sa mladima, identifikovani su određeni problemi sa kojima se suočavaju, na osnovu čega je organizacija započela proces izrade predloga za lokalni akcioni plan koji će se baviti tim problemima. Nakon organizovanja sastanka sa nadležnima u lokalnoj samoupravi koji su podržali ideju, uspostavljena je radna grupa sa predstavnicima institucija, organizovani su sastanci sa stručnjacima, sa stručnim radnicima i profesorima u srednjim školama, a onda je usledila i fokus grupa sa mladima, gde su oni mogli da izraze svoje mišljenje o predlozima uključenim u akcioni plan.

Još jedan dobar primer je primena strategije podrške građanima za ostvarivanje uticaja na donosioce odluka, podrška da oni dođu do ljudi „koji mogu menjati njihove okolnosti i stvarnosti". Tako su dve grupe žena osnažene da same mapiraju probleme na kojima će raditi kroz zagovaračke aktivnosti. Na mesečnom nivou se organizuju sastanci sa različitim predstavnicima državnih institucija, gde se one „predstavljaju i prvi put upoznaju sa njima" i daju svoje perspektive na pitanja kojima se te institucije bave.

Ukupno **123 ispitane organizacije navode da imaju potrebu za obukom u barem jednoj oblasti javnog zagovaranja** (70% organizacija koje su odgovorile na ovo pitanje). Pritom, sličan je broj organizacija koji izražava potrebu za obukom u vezi sa komunikacionim aktivnostima, u vezi sa praćenjem i evaluacijom i sa postavljanjem ciljeva zagovaranja, a nešto je manji broj organizacija koji to navodi za uspostavljanje partnerstava i koalicija (Grafik 21).




*Grafik 21. Procenat organizacija civilnog društva koje su iskazale potrebu za obukom prema oblastima*

Komunikacione aktivnosti u vezi sa javnim zagovaranjem izdvojile su se kao oblast u kojoj je podrška organizacijama veoma potrebna. Jedna od glavnih teškoća koje su navodili tiče se **ljudskih resursa i znanja i veština koje su potrebne za realizaciju ovih aktivnosti**. Formulisanje poruke ka različitim akterima, kreiranje medijskog sadržaja, javni nastup, pisanje saopštenja, kreiranje i vođenje sajta – ovo su konkretna znanja i veštine koje su navedene kao potrebne. Takođe, treba pomenuti one faze zagovaračkog procesa za koje je veliki broj organizacija navodio da retko sprovodi, pa stoga i u vezi sa kojima bi im mogla biti potrebna podrška – uključujući pisanje planova komunikacije i planiranje budžeta za komunikacije.

**„Jasno i adekvatno razvijanje poruke ka različitim akterima i određivanje načina komunikacije ka različitim akterima".**

*Organizacija koja je sprovela 3-5 kampanja i bila uključena u osam obuka, o teškoćama u sprovođenju komunikacionih aktivnosti u okviru ankete*

**„Tehnička znanja da kreiramo sopstveni, zanimljivi medijski sadržaj, po ceni koju možemo da priuštimo (za razliku od slučajeva kada to rade profesionalci)".**

*Organizacija koja je sprovela dve kampanje i bila uključena u dve obuke, o teškoćama u sprovođenju komunikacionih aktivnosti u okviru ankete*

**„Na koji način nastupiti pred ljudima, na primer, da ih zainteresuješ. Mislim da je to jako bitno“.**

*Intervju sa organizacijom koja nije bila uključena u obuke o javnom zagovaranju*

Postavljanje ciljeva zagovaračkih aktivnosti i njihovo praćenje i evaluacija su takođe označeni kao važan predmet obuke. Aktivnosti koje u ovim fazama veći broj organizacija retko sprovodi, a koje bi mogle ukazati da bi obuke mogle biti korisne su: sprovođenje istraživanja i analiza na kojima se zasnivaju aktivnosti zagovaranja, procenjivanje strateških rizika u vezi sa ostvarivanjem ciljeva zagovaranja, kreiranje plana praćenja i evaluacije u vezi sa zagovaranjem i postavljanje međuciljeva za praćenje zagovaračkih aktivnosti.

Jedna od značajnih teškoća u javnom zagovaranju, iz perspektive organizacija, a koja je navedena u komentarima u okviru upitnika, ali i tokom intervjua, jeste **uspostavljanje saradnje sa donosiocima odluka**.

**„Nečitanje mejlova – možda i pročitaju, ali kao – idemo dalje. Znači, to da ti ne možeš da dođeš do osobe... da bi nešto mogao da zagovaraš. Ja to vidim kao, znači, ali to je ne samo kod nas, već generalno. Znači, ako nemaš Žikicu koji radi kao tetkica ili šta... ko god tamo... gde samo treba da kaže: 'E, molim Vas pročitajte mejl od ovih ljudi, pa ih barem... javite se telefonom.' I naravno, mora da se zakaže sastanak.“.**

*Organizacija koja je sprovela 3-5 kampanja i bila uključena u osam obuka, o teškoćama u sprovođenju komunikacionih aktivnosti u okviru ankete*

**„Eto to, na to nismo bili pripremljeni i prosto, nekako shvatili smo koliko je značajno imati tu makar jednu osobu koja može da te povezuje sa ljudima koji znaju neke značajne ljude u svetu koji mogu da dođu do donosilaca odluka, koliko je stepenika tu, koliko je zapravo teško doći do nekih ljudi i koliko tema koliko god značajna, koliko je izazovno predstaviti je kao atraktivnu, kao nešto što alarmira. (...) Negde smo videli koliko se u malim sredinama ljudi znaju međusobno i tu u startu znaju kome mogu da se obrate, koji odgovor otprilike mogu da očekuju, a kod nas je to toliko zakomplikovano. Tako da ta hijerarhija, ta postavka dosta otežava stvari. Dok mi dođemo do određenih ljudi, kao ono za ministarstvo što sam rekla, znači prođe po tri meseca da bi se organizovao jedan sastanak, ako nemamo osobu koja zna direktno osobu sa kojom treba da se sastanemo.“**

*Iz intervjua sa organizacijom koja je sprovela jednu zagovaračku inicijativu i bila uključena u dve obuke*

U ovoj oblasti ima više aspekata koji su procenjeni kao izazovni: teškoće u identifikovanju odgovarajućih osoba i stupanje u kontakt sa predstavnicima institucija, onima koji su zaduženi za oblast kojom se organizacija bavi, teškoće u komunikaciji sa donosiocima odluka na nacionalnom nivou – ako je mesto sedišta organizacije van Beograda, i teškoće u vezi sa čestim promenama zaposlenih na određenim pozicijama u javnom sektoru. Često se ističu izazovi koji proističu iz toga što su lična poznanstva presudna kako bi se uspostavio kontakt sa donosiocima odluka.

Takođe, **uspostavljanje saradnje sa drugim organizacijama civilnog društva** izdvojeno je kao važna tema u okviru intervjua sa organizacijama civilnog društva. Istaknuta je kao važna saradnja organizacija koje se bave sličnim temama, naročito između organizacija iz Beograda i organizacija van Beograda. Takođe, pomenuta je kao važna međusobna razmena organizacija koje se bave javnim zagovaranjem, čak i kada se ne bave istim temama, jer postoji potencijal da iz toga proisteknu neke nove ideje.

**Poznavanje pravnog okvira i procedura** još jedna je od oblasti za koju je procenjeno da bi organizacijama mogla biti potrebna podrška. Izmene zakona, peticije, procedure donošenja odluka, ko je zadužen za koje pitanje, kako čitati budžet, konkretna su znanja koja su navedena kao potrebna.

Jedna organizacija je navela kao potrebno znanje o funkcionisanju političkog sistema i političkih partija.

**Lobiranje** je u pojedinim intervjuima označeno kao oblast koja bi mogla biti tema obuke („bez lobiranja nema ničega zapravo, u celoj priči zagovaranja… sad ne znam ni da li može to kroz obuku da se prođe, ali to nekako ostane u magli, kao neka siva zona"). U okviru ovog istraživanja lobiranje kao termin se javljalo kao jedna od konkretnih taktika koje se primenjuju u javnom zagovaranju, ali i kao nešto što je važno pravno regulisati kako bi se uspostavio podsticajan okvir za zagovaranje.

**Potrebna podrška organizacijama koje jesu i koje nisu prošle kroz obuke**

Važna poruka za organizovanje obuka jeste i to da organizacije koje jesu prošle obuku i dalje imaju potrebu za podrškom. Samo je jedna predstavnica organizacije sa kojima smo razgovarali istakla da nema potrebe za obukom, već samo za resursima o zagovaranju.

Pojedine organizacije specifično izražavaju potrebu za određenim temama, kao što su lobiranje, rad sa donosiocima odluka („kontakti sa donosiocima odluka, način kako doći do njih, način kako ih privoleti", „kako im reći 'E, vi ste dužni da poštujete zakone i da nama date informacije'"), načini funkcionisanja političkih partija i medija, kako raditi javno zagovaranje za teme koje su organizaciji bitne, a koje nisu u fokusu države. Dalje, važan je i način na koji se može privući pažnja medija i građana svojom porukom tokom kampanje javnog zagovaranja, kako da rad organizacije bude vidljiviji, kako formirati strategije komunikacije. Kao relevantna tema, takođe je istaknuto i pitanje kako uključiti građane, a naročito pitanje „na koji način sa građanstvom raditi da to ne bude klasična ulična akcija" i kako uspostaviti direktan kontakt sa njima („kako sad građane animirati, njima reći: 'E, vi imate pravo da učestvujete u kreiranju odluka'").

Pored specifičnih tema, organizacije navode da im je sada potreban drugi metod rada. Na primer, jedna organizacija prepoznaje da se javnim zagovaranjem bavi intuitivno, i da je potreban pristup koji bi omogućio „sistematičnost u znanju – kako javno zagovarati", a druga da je neophodna **mentorska podrška u dužem vremenskom periodu**.

**„Pa kad su prvi put rađene te obuke i to, svakako mi nismo imali taj neki nivo znanja koji imamo sad i te obuke su nam svakako donele dobrobit u tom smislu što smo sagledali na koji način treba da se obraćamo donosiocima odluka, šta treba da gledamo, na koji način da pratimo, kako da pišemo određena dokumenta i to je najveći benefit tih prvih obuka koje su bile. E sad, malo je teško kad lično pregazite nešto, kad prođete neki put i kad vi sad, većina nas koja je učestvovala u bilo kojoj akciji javnog zagovaranja imamo neka svoja iskustva, već smo se svi negde umorili od obuka koje nisu adekvatne, negde smo mišljenja da su i za druge teme, ne za ovo, da su pojedinačne mentorske podrške nekim aktivnostima mnogo značajnije nego recimo neke klasične obuke".**

Na pitanje šta je u obukama koje su dosad prošli bilo efektivno, odgovorali su da je to radioničarski rad, pored uključivanja teorijskog okvira, davanje domaćih zadataka, kontinuirani rad i mogućnost da se uvek obrate trenerskom timu za podršku. Pored toga, istaknuto je kao važno i da obuka bude „praćena resursima za primenu onoga što je naučeno", i da je za one organizacije koje nemaju iskustva u zagovaranju dobro da prođu „klasične obuke uz rad na nekim malim akcijama javnog zagovaranja".

Kada su u pitanju organizacije koje dosad nisu bile uključene ni u jednu obuku u oblasti javnog zagovaranja, iskazane su potrebe za temama kao što su **veštine javnog nastupa, nastupi na medijima i lobiranje**, kao i razumevanje kako funkcionišu različite procedure.

**„Pa, za početak ono kao, koja procedura, znaš - da se skapira kako funkcioniše sistem. Jer neki put imaš kao kako ide procedura, ali to ne funkcioniše, nego moraš na neki drugi način... Dakle, da li se... na primer, da li možeš da sve pošalješ mejlom, pa da to neko vidi, ili moraš sve da štampaš, pa da odeš na pisarnicu, pa da tamo predaš, pa ti on na pisarnici kaže: 'E, nisi napisao dobro kome je to namenjeno', pa to ne završi kod njega, ili... ili nemaš fidbek".**

**Korak dalje – inovativnost u javnom zagovaranju**

Jedna od tema intervjua sa predstavnicima organizacija civilnog društva bila je i inovativnost – šta je inovativno u javnom zagovaranju, koji su primeri inovativnosti, i šta utiče na nju. Ova tema bi mogla da predstavlja sledeći korak u javnom zagovaranju – kada je organizacija već ovladala svim koracima u javnom zagovaranju i uspešno uključila građane, naredni izazov bi moglo da bude uvođenje inovacija.

Kako inovacije izgledaju iz perspektive organizacija civilnog društva? U okviru intervjua, odgovori vezani za inovativnost uglavnom su se odnosili na uključivanje građana u zagovaračke aktivnosti. Na primer, u okviru intervjua se izdvojio odgovor da bi inovativno bilo „uključivanje svih zainteresovanih strana", da je to uključivanje građana u formulisanje preporuka za problem koji imaju kao i pripremanje građana za samozastupanje.

Pored toga, pomenute su i inovacije u vezi sa komunikacionim aktivnostima: osmišljavanje atraktivnih i kreativnih akcija, uključivanje poznatih osoba u kampanje i uspostavljanje novih kanala komunikacije.

Primeri inovativnosti uključuju i praćenje stanja i vrednovanje onoga što je urađeno, kreiranje izveštaja iz senke i udruživanje organizacija u saveze i zajedničko zagovaranje za određenu temu. Takođe je kao inovativno navedeno i obezbeđivanje sredstava za dugoročnije kampanje zagovaranja, imajući u vidu da je javno zagovaranje proces koji neretko dugo traje.

**Glavne poruke za obuke organizacija civilnog društva u javnom zagovaranju i jačanje njihovog kapaciteta**

Nalazi istraživanja ukazuju na niz važnih poruka koji se tiču unapređenja kapaciteta organizacija civilnog društva za javno zagovaranje. Važno je ipak napomenuti da se istraživanje u velikoj meri zasnivalo na podacima dobijenim od samih organizacija, čiji predstavnici možda nisu uvek raspolagali potpunim podacima ili mogli temeljno da procene zagovarački proces organizacija. Pa ipak, to je i jedinstvena perspektiva ovog istraživanja - preporuke su proistekle iz samorazumevanja organizacija koje se bave ovom temom, šta im je potrebno i koje aspekte je važno unaprediti.

1. Kada su u pitanju resursi organizacija za javno zagovaranje, može se zaključiti da je odgovarajuća podrška organizacijama civilnog društva ključna – s jedne strane u vidu većeg **integrisanja aktivnosti javnog zagovaranja u budžete projekata** koje planiraju, a s druge strane u vidu **širenja izvora finansiranja** tako da ono ne bude samo projektno.

2. **Uspostavljanje novih koalicija i mreža za uključivanje partnera u zajedničke akcije zagovaranja** jeste oblast u kojoj pojedinim organizacijama može biti potrebna podrška. S jedne strane, potrebno je podstaći saradnju sa onim akterima sa kojima se retko sarađuje, kao što je poslovni sektor, a s druge strane, treba podržati organizacije da unaprede vidove saradnje sa javnim sektorom i omogućiti efektivniju saradnju sa donosiocima odluka.

3. **Komunikacione aktivnosti** tokom javnog zagovaranja predstavljaju oblast u kojoj su organizacije izrazile potrebu za podrškom. U vezi sa njima, ključna je podrška u strateškom i planskom pristupu komunikacijama, kreiranju planova komunikacije i planiranju i obezbeđivanju budžeta za ove aktivnosti, kao i u obezbeđivanju potrebnih ljudskih resursa za komunikaciju.

4. **Praćenje i evaluacija zagovaračkih aktivnosti** predstavljaju oblast u kojoj je takođe izražena potreba za obukom. Posebno je potrebno ojačati kapacitete u pogledu planskog pristupa praćenju i evaluaciji – u pogledu kreiranja planova praćenja i postavljanja međuciljeva u aktivnostima javnog zagovaranja, kao i u pogledu konkretnih načina evaluacije zagovaračkih aktivnosti.

5 **Uključivanje građana u ceo tok javnog zagovaranja** – ne samo prilikom postavljanja ciljeva zagovaranja već i u veći broj zagovaračkih taktika, kao i u praćenje i evaluaciju zagovaračkih aktivnosti. To je naredni korak za veći broj organizacija koje se bave zagovaranjem. Razvoj kapaciteta organizacija, da koriste strategije podrške relevantnim ciljnim grupama za uticaj na donosioce odluka jedna je od oblasti razvoja, baš kao i rad na osmišljavanju najadekvatnijeg načina kako zainteresovati građane i uključiti ih u zagovaračke aktivnosti.

6 U cilju uspostavljanja **podsticajnog okruženja za javno zagovaranje organizacija civilnog društva**, organizacije kao ključno vide **uspostavljanje partnerskog odnosa nosilaca vlasti sa organizacijama civilnog društva** – a da bi se to postiglo pored jačanja kapaciteta unutar organizacija, ključno je u spoljnjem okruženju obezbediti poštovanje propisa koji se odnose na učešće organizacija civilnog društva.

7 Podrška u vezi sa kapacitetom organizacija civilnog društva za zagovaranje treba da se usmeri i na njihovo bolje **umrežavanje u različite platforme i mreže**. Može se preporučiti i povezivanje organizacija koje se bave jednom zagovaračkom oblašću, ali i umrežavanje organizacija civilnog društva koje se bave javnim zagovaranjem, bez obzira na oblast u kojoj zagovaraju, radi razmene iskustva u vezi sa zagovaračkim procesom, efektivnim strategijama i taktikama.

8 Veliki broj ispitanih organizacija ima iskustva u sprovođenju javnog zagovaranja i njihovi predstavnici bili su uključeni u barem jednu obuku u ovoj oblasti, pa ipak to ne znači da im dalje obuke nisu potrebne, baš kao i **dugotrajnija mentorska podrška.**

9 Obuke organizacija civilnog društva treba da budu **koncipirane interaktivno**, sa praktičnim primerima na kojima će se vežbati koncepti. One treba da **omoguće umrežavanje** organizacija civilnog društva tokom i nakon obuke. Obuke treba da budu **praćene finansijskom podrškom** za javno zagovaranje, a ova podrška treba da bude dugoročnija, imajući u vidu da promene kojima se zagovaračke inicijative organizacija civilnog društva najčešće bave - zahtevaju vreme.

# Literatura


**Literatura o javnom zagovaranju i načinima procene kapaciteta organizacija civilnog društva za zagovaranje**

- Blagescu, M., & Young, J. (2006). Capacity development for policy advocacy: current thinking and approaches among agencies supporting civil society organisations. London: Overseas Development Institute.
- Bolder Advocacy. International Advocacy Capacity Tool for organizational assessment. Dostupno na: **https://bolderadvocacy.org/wp-content/uploads/2015/12/IACT-PDF-revised-6.19.15.pdf**, pristupljeno 15.8.2019.Clear, A., Paull, M., & Holloway, D. (2018). Nonprofit advocacy tactics: Thinking inside the box?. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 29(4), 857-869.
- Clear, A., Paull, M., & Holloway, D. (2018). Nonprofit advocacy tactics: Thinking inside the box?. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 29(4), 857-869.
- Gladkikh, O. (2010). Advocacy & citizen engagement (manual). Coady International Institute, St. Francis Xavier University.
- Guo, C., & Saxton, G. D. (2014). Tweeting social change: How social media are changing nonprofit advocacy. Nonprofit and voluntary sector quarterly, 43(1), 57-79.
- Hansen, R. (2010). Monitoring Advocacy Capacity in Civil Society Organisations. DanidaHugou. Dostupno na: **http://www.globaltfokus.dk/images/Pulje/Arkiv/Fagligt_Fokus/Monitoring_Advocacy_Capacity_in_Civil_Society_Organisations.pdf**, pristupljeno 15.8.2019.
- Reid, E. J. (2000). Understanding the word 'advocacy': Context and use. In E. J. Reid (Ed.), Structuring the inquiry into advocacy. Volume 1 of the seminar series nonprofit advocacy and the policy process. Washington, DC: The Urban Institute.
- Stalker, C., & Sandberg, D. (2011). Capacity building for advocacy. Praxis Note No. Paper, 25.
- Willeke de Jager with support of the DCR Advocacy Working Group. (2014). The Advocacy Capacity Assessment Tool.
  Dostupno na: **http://www.dcr-africa.org/Uploaded_files/Zelf/advocacy-capacity-assessment-tool-acat-english.965a03.pdf,** pristupljeno 15.8.2019.
- Young, Eóin & Lisa Quinn (2012) Making research evidence matter: A guide to policy advocacy in transition countries. Budapest: Open Society Foundations.

**Literatura o kapacitetima organizacija civilnog društva za javno zagovaranje u Srbiji**

- Građanske incijative. (2011). **Procena stanja u sektoru organizacija civilnog društva u Srbiji.** Građanske incijative: Beograd.
- IPSOS. (2015). Capacity Building of CSO in Western Balkans and Turkey TACSO 2 Comparative report.
- Izveštaj o podsticajnom okruženju za razvoj civilnog društva, Izveštaj za Srbiju, 2016. Dostupno na: **http://udruzenja.info/wp-content/uploads/2017/11/CI-2016-EN.pdf,** pristupljeno 15.8.2019.

- TASCO. (2016). CSO Needs Assessment Report. Dostupno na: **http://www.gradjanske.org/?media_dl=2916**, pristupljeno 15.8.2019.

- U.S. Agency for International Development. (2018). **2017 Civil Society Organization Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia**. Washington, D.C.

- Velat, D., Vukelic, J. & Sorensen S. (2015). Assessment of Options for Continued Swedish Support to a Pluralistic Civil Society in Serbia, Kosovo, Albania and Bosnia and Herzegovina report, Country Report for Serbia. SIDA.


**Literatura o pravnom i institucionalnom okviru za javno zagovaranje**


- Građanske inicijative (2019). Izveštaj o sprovođenju Akcionog plana za sprovođenje inicijative partnerstvo za otvorenu upravu u Republici Srbiji za period 2018–2020. godine. Građanske inicijative, Beograd

- Popović D., Stojanović M., Selaković B. (2018). Udruženja građana: Sužavanje prostora za delovanje – Srbija 2014 – 2018. Dostupno na: https://www.gradjanske.org/wp-content/uploads/2018/12/Analiza-suzavanje-prostora.pdf, pristupljeno 10.10. 2019.

- Centar za istraživanje, transparentnost i odgovornost (2017) Učešće građana u demokratskim procesima u Srbiji 2017. Godine. Beograd. Dostupno na: https://crta.rs/ucesce-gradjana-u-demokratskim-procesima-u-srbiji-2017/, pristupljeno 10.10. 2019.

- Nenadić. N (2018), Zakon o lobiranju, članak objavljen na sajtu Peščanik. Dostupno na: https://pescanik.net/zakon-o-lobiranju/, pristupljeno 10.10. 2019.

- Branković T., Popović M. (2018). Glas zajednica o EU integracijama – podsticaj učešću lokalnih zajednica u procesu pristupanja Evropskoj uniji. Trag fondacija, Beograd. Dostupno na: http://mediareform.rs/wp-content/uploads/2018/05/Baseline-studija.pdf, pristupljeno 10.10. 2019.