

*Vodič za izradu
Lokalnog plana
akcije za decu*

*KAKO
napraviti
LPA*

Vodič

① <i>KAKO...</i> oformiti i održati tim?.....	12	⑧ <i>KAKO...</i> voditi efikasne sastanke?	38	⑩ <i>KAKO...</i> planirati vreme?	44	⑫ <i>KAKO...</i> koristiti i održavati bazu podataka?	53	⑭ <i>KAKO...</i> odrediti prioritete?	62	⑯ <i>KAKO...</i> napraviti Lokalni plan akcije?	65
② <i>KAKO...</i> identifikovati potencijalne partnere u procesu?	16	⑨ <i>KAKO...</i> raditi sa izabranim zvaničnicima?	41	⑪ <i>KAKO...</i> prikupiti podatke i sprovesti istraživanje?	48	⑮ <i>KAKO...</i> izraditi „situacionu analizu”?	59	⑰ <i>KAKO...</i> prevažići probleme?	74		
③ <i>KAKO...</i> izgraditi i održati koaliciju?	19	⑩ <i>KAKO...</i> planirati vreme?	44	⑫ <i>KAKO...</i> koristiti i održavati bazu podataka?	53	⑰ <i>KAKO...</i> prevažići probleme?	74	⑱ <i>KAKO...</i> evaluirati svoje akcije?	78		
④ <i>KAKO...</i> uključiti i konsultovati decu?	22	⑪ <i>KAKO...</i> prikupiti podatke i sprovesti istraživanje?	48	⑬ <i>KAKO...</i> koristiti i održavati bazu podataka?	53	⑲ <i>KAKO...</i> proslaviti uspeh?	80	⑳ <i>KAKO...</i> uspešno nastaviti dalje?	81		
⑤ <i>KAKO...</i> identifikovati sopstvene slabosti?	28	⑫ <i>KAKO...</i> koristiti i održavati bazu podataka?	53	⑭ <i>KAKO...</i> odrediti prioritete?	62						
⑥ <i>KAKO...</i> izgraditi potrebne kapacitete?	31	⑬ <i>KAKO...</i> koristiti i održavati bazu podataka?	53	⑮ <i>KAKO...</i> izraditi „situacionu analizu”?	59						
⑦ <i>KAKO...</i> uspešno komunicirati?	35	⑭ <i>KAKO...</i> odrediti prioritete?	62	⑯ <i>KAKO...</i> prevažići probleme?	74						
		⑮ <i>KAKO...</i> izraditi „situacionu analizu”?	59	⑰ <i>KAKO...</i> prevažići probleme?	74						
		⑯ <i>KAKO...</i> evaluirati svoje akcije?	78	⑱ <i>KAKO...</i> proslaviti uspeh?	80						
		⑰ <i>KAKO...</i> prevažići probleme?	74	⑲ <i>KAKO...</i> proslaviti uspeh?	80						
		⑱ <i>KAKO...</i> evaluirati svoje akcije?	78	⑳ <i>KAKO...</i> uspešno nastaviti dalje?	81						
		⑳ <i>KAKO...</i> uspešno nastaviti dalje?	81								

„...čovečanstvo
duguje deci ono
najbolje što može
da pruži”

Uvod

Lokalni plan akcije (LPA) za decu je strateški dokument čiji je cilj stvaranje pogodnog okruženja za decu u skladu sa principima definisanim u *Konvenciji za prava deteta*, *Svetu po meri deteta*¹ i *Nacionalnim planovima akcije za decu u Srbiji i Crnoj Gori*.

Dokument LPA sačinjen u lokalnoj zajednici definiše kratkoročne, srednjoročne i dugoročne mere i prioritetne akcije za period 2005–2010. godina, radi stvaranja okruženja koje podstiče razvoj dece i omladine i stvara uslove za njihovo aktivno učešće u životu i radu lokalne zajednice.

LPA za decu nije cilj za sebe, već instrument za ostvarenje prava deteta i poboljšanje položaja dece u lokalnim zajednicama. LPA je instrument pomoću kojeg se može obezbediti ravnopravan tretman sve dece, u kojem je posebna

Tek sada, nakon procesa LPA, vidim koliko smo malo našu decu razumeli i koliko smo se o njima brinuli.

učesnik
u procesu
LPA

¹ UN Special Session for Children, 2002.

pažnja posvećena otkrivanju marginalizovanih grupa i obezbeđivanju poštovanja njihovih prava.

Vlada Republike Srbije je u februaru 2004. godine, a Vlada Republike Crne Gore u aprilu 2004. godine, usvojila *Nacionalni plan akcije za decu*. U skladu sa time lokalni planovi akcije su sa jedne strane zasnovani na ključnim principima tj. komponentama *Nacionalnog plana akcije*, dok su sa druge strane usklađeni, odnosno prilagođeni lokalnim potrebama i prioritetima.

Ključni principi (komponente) na kojima su zasnovani LPA jesu:

- smanjenje siromaštva kod dece;
- kvalitetno obrazovanje za svu decu;
- bolje zdravlje za svu decu;
- unapređivanje položaja i prava dece ometene u razvoju;
- zaštita prava dece bez roditeljskog staranja;
- zaštita dece od zlostavljanja, zanemarivanja, iskorišćavanja i nasilja;
- ostvarivanje građanskih prava i poštovanje dostojanstva dece – sva deca su punopravni građani;
- jačanje kapaciteta zemlje za rešavanje problema dece.

Za konkretizaciju aktivnosti iz *Nacionalnog plana akcije* na lokalnom nivou, u prvoj godini su izabrani sledeći gradovi i opštine: Kragujevac, Sjenica, Pirot, Bijelo Polje i Bar. Proces izrade LPA u ovim gradovima trajao je od juna 2004. godine do maja 2005. godine.

Faze kroz koje su izabrane opštine tj. gradovi prošli u okviru izrade LPA jesu:

- uspostavljanje institucionalnih struktura, tj. tima LPA;
- prikupljanje podataka i izrada *Situacione analize*;
- inicijalne konsultacije;
- izrada radne verzije LPA za decu;
- konsultacije o radnoj verziji LPA za decu;
- izrada finalne verzije LPA za decu;
- uspostavljanje i održavanje baze podataka DevInfo;
- praćenje i procena realizacije procesa LPA.

Juna 2004. godine UNICEF je sa ovim opštinama/gradovima potpisao *Sporazum o razumevanju* i na taj način su definisane uloge i odgovornosti svih partnera u ovom procesu. UNICEF je u toku procesa izrade LPA u ovim opštinama/gradovima obezbeđivao tehničku pomoć u podizanju kapaciteta timova LPA za izradu situacione analize, sprovođenje istraživanja na terenu, unapređenje koordinacije i usklađivanje LPA sa drugim nacionalnim strategijama. Takođe, finansijski je podržao predviđene aktivnosti.

Kanadska agencija za razvoj (CIDA Canada) prepoznala je LPA kao konkretan doprinos lokalnom održivom razvoju i kao partner je obezbedila sredstva za njegovu realizaciju u pet navedenih gradova.

U periodu od juna 2004. godine do maja 2005. godine u pet navedenih gradova, gde se izrađivao LPA, ostvareni su sledeći rezultati:

- LPA za decu usvojen je u svih pet gradova/opština;
- pojedine prioritetne akcije predviđene u LPA ušle su u opštinske budžete ovih gradova za 2005. godinu;
- ostvarena je dobra saradnja među svim relevantnim institucijama koje se bave decom u datim opštinama/gradovima;
- ostvarena je dobra saradnja svih relevantnih lokalnih aktera (institucija za brigu o deci, nevladinih organizacija, medija i dr.) sa lokalnim vlastima;
- baza podataka DevInfo uspostavljena je u svih pet gradova.

Dodatnu vrednost procesa LPA predstavlja to što predložena metodologija rada i iskustva iz Kragujevca, Sjenice, Pirota, Bijelog Polja i Bara mogu poslužiti kao model za izradu LPA u drugim gradovima i opštinama u Srbiji i Crnoj Gori.

Koja je svrha Vodiča LPA

Svrha *Vodiča LPA* jeste da predstavi osnovne korake u procesu izrade LPA za decu, da objasni zašto su ti koraci važni, kako da se ostvare i šta je potrebno izbeći u radu na LPA. Takođe, u *Vodiču* su predstavljena i dragocena iskustva iz rada i preporuke timova LPA iz Kragujevca, Sjenice, Pirota, Bijelog Polja i Bara.

Vodič je prevashodno namenjen predstavnicima lokalnih vlasti i relevantnih institucija za brigu o deci na lokalnom nivou, tj. onima koji će najaktivnije učestvovati u procesu izrade LPA za decu. Takođe, on u sebi sadrži i upustva

o tome kako se u proces LPA mogu uključiti i dati svoj doprinos svi oni koji su zainteresovani i voljni da u njemu učestvuju. Pojašnjenje celog procesa u *Vodiču* pruža im mogućnost da se aktivno uključe u različite faze procesa LPA, i shodno svojim mogućnostima daju dragocen doprinos.

Iskreno se nadamo da će iskustva i preporuke predstavljene u ovom *Vodiču* biti od pomoći svim onim gradovima i opštinama koji će u narednom periodu pristupiti izradi LPA za decu.

1 KAKO... oformiti i održati tim?

Prvo pitanje koje se postavlja kada je u pitanju formiranje tima jeste: „Ko formira tim?” Odgovora na ovo pitanje može biti nekoliko i oni zavise od sledećih faktora:

- ko je nosilac aktivnosti, tj. ko je odgovoran za njihovu realizaciju;
- ko finansira aktivnosti;
- da li bi tim trebalo da bude stručan ili operativan, i sl.

Pre nego što se tim formira, potrebno je da onaj ko inicira ovaj proces definiše kriterijume za izbor članova tima. U zavisnosti od problema kojim lokalni tim LPA želi da se bavi, potrebno je utvrditi koje su vrste stručnosti, iskustva, obučenosti, motivacije i interesovanja potrebne jednom timu za njegovo uspešno funkcionisanje. Praksa je pokazala da su multidisciplinarni timovi osnova za postizanje uspeha jer: lakše i objektivnije sagledavaju složenost problema, tj. imaju obuhvatniji pristup; na probleme/rizike i potencijalna rešenja gledaju sa različitih gledišta i imaju bolje razrađene sisteme kontrole. Kako u budućem

radu ne bi došlo do određenih nesuglasica i nejasnoća oko izbora članova, svakom potencijalnom članu tima potrebno je unapred predočiti kriterijume selekcije.

Prvo i osnovno pravilo pri formiranju tima i u njegovom radu jeste **OTVORENOST**. Onaj ko formira tim od samog početka mora članovima tima pružiti sledeće informacije:

- koji je razlog okupljanja tima;
- koji se rezultati očekuju od rada tima;
- koje su uloge i odgovornosti svakog člana tima;
- koji su okvirni rokovi za realizaciju aktivnosti;
- koji su potencijalni rizici i prepreke.

Nakon što su svi potencijalni članovi tima upoznati sa gorenavedenim informacijama, poželjno je da međusobno razmene svoja viđenja zajedničkog posla (kako ga je ko shvatio, šta je zapazio i sl.). Kada razmene gledišta, odlučuju se da li hoće ili neće prihvatiti takvu ulogu i sve što uz nju ide. Tek kada pristanu na ponuđene poslove i uslove, možemo reći da je tim formiran.

No, oformljen tim ne znači da je on i izgrađen. Izgradnja tima i njegovo efikasno funkcionisanje zahteva kako vreme, tako i određeni vid obuke. Vreme da se ljudi upoznaju, počnu da razmenjuju mišljenja, da koordiniraju svoje aktivnosti, unaprede svoje i kapacitete tima, i da rade na ostvarenju zajedničkog cilja. Za dobro funkcionisanje tima potrebno je da se održavaju redovni radni sastanci na kojima će svi biti informisani

o tekućim aktivnostima, uspesima i problemima sa kojima se članovi tima susreću. Takođe, nesuglasice među članovima tima trebalo bi da se rešavaju na radnim sastancima. Svi članovi tima bi u nastupima pred drugima trebalo da imaju zajednički stav o pitanjima od značaja za ostvarenje cilja.

U svakom timu mora da postoji vođa tima, tj. neko ko će koordinirati i usmeravati rad tima. Odgovornost vođe tima je da brine o realizaciji planiranih aktivnosti (ispunjavanju obaveza, poštovanju rokova i sl.) i da uspostavi profesionalan odnos sa svim članovima tima.

I ne zaboravite – autoritet se gradi, on se ne nameće!



Iskustva iz procesa LPA

Timovi LPA u Kragujevcu, Sjenci, Pirotu, Bijelom Polju i Baru su se sastojali od:

- opštinskog tima kojeg su činili:
 - ◆ lokalni koordinator,
 - ◆ asistent koordinatora,
 - ◆ koordinator DevInfo-a;
- Međusektorskog saveta kojeg su činili članovi podtimova iz relevantnih institucija.

Podtimovi u okviru procesa LPA jesu: podtim za zdravstvo, podtim za obrazovanje i kulturu, podtim za informisanje, podtim za smanjenje siromaštva, podtim za decu bez roditeljskog staranja, podtim za decu ometenu u razvoju, podtim za borbu protiv zlostavljanja dece i podtim za DevInfo.



Šta treba izbeći prilikom formiranja tima

- Nije dobro da pojedini podtimovi imaju nesrazmerno veći broj članova od drugih, jer može doći do prevage jedne oblasti u odnosu na druge.
- Ne bi trebalo favorizovati pojedine članove tima.
- Ne bi trebalo odlagati rešavanje internih/personalnih konflikata među članovima tima.
- Ne bi trebalo da pojedinac/vođa grupe samostalno donosi odluke. Kod donošenja odluka potrebno je uključiti sve članove tima.

2 **KAKO...** **identifikovati potencijalne partnere u procesu?**

U procesu planiranja i realizacije određenih aktivnosti neophodno je da definišete ko su oni koji će vas podržati, ko su suzdržani, a ko oni koji će se protiviti ili na drugi način predstavljati prepreku vašim aktivnostima. Partneri, bilo da su oni pojedinci ili druge organizacije, mogu da vam olakšaju realizaciju aktivnosti i prevazilaženje problema, da vam pomognu u promociji rada i postignutih rezultata, da vam obezbede veću podršku za realizaciju aktivnosti i sl.

S obzirom na to da vi izrađujete Lokalni plan akcije kako bi poboljšali standard života **SVE DECE** u vašoj zajednici, sasvim je sigurno da otvoreno suzdržanih ili protivnika neće biti. No, bez obzira na to, valjalo bi da se pripremite i na tu mogućnost.

Pošto definišete cilj, potrebno je da napravite listu svih osoba i organizacija na koje ostvarenje cilja može pozitivno ili negativno uticati. Prilikom sastavljanja ove liste potrebno je da zajedno sa svojim saradnicima date odgovore na sledeća pitanja:

- Ko će najviše dobiti ukoliko se cilj ostvari?
- Ko će najviše izgubiti ukoliko se cilj ostvari?
- Zašto?
- Ko poseduje formalnu moć u postizanju cilja?
- Ko poseduje neformalnu moć u postizanju cilja?

Kako bi stalno pred očima imali sliku onih sa kojima ćete se susretati u procesu ostvarenja vašeg cilja, najbolje bi bilo da napravite listu potencijalnih učesnika u procesu. Ona bi mogla da izgleda ovako:

Ime osobe za kontakt (organizacije)	Podaci za kontakt (adresa, telefon, e-mail)	Kako su povezani sa postojećim problemom	Kako mogu da doprinesu ostvarenju cilja	Da li su potencijalni partneri ili protivnici

Ovu listu trebalo bi tokom vremena, i u skladu sa nastalim okolnostima, revidirati, tj. dopunjavati relevantnim podacima.



Preporuke timova LPA

Timovi LPA su mišljenja da su obavezni partneri u procesu LPA pre svega sama deca i njihovi roditelji, pa zatim obrazovne, zdravstvene i socijalne institucije, lokalna samouprava, policija, pravosuđe, institucije kulture, mediji, NVO, crkve, privatni sektor, istaknuti članovi društva (umetnici, sportisti, akademici i sl.) i dr.



Na osnovu čega ne treba birati partnere

- na osnovu neproverenih informacija o njihovom iskustvu u radu sa decom ili na pitanjima koja se tiču dece i mladih;
- samo na osnovu ličnih poznanstava (ne uzimajući u obzir kvalifikovanost organizacije/pojedinca) ili pod uticajem reklama i propagande;
- na osnovu pritiska od strane donatora, predstavnika vlasti ili nekog trećeg.

3 KAKO...

izgraditi i održati koaliciju?

Nakon što smo identifikovali ko su nam potencijalni partneri u ostvarenju cilja, potrebno je da sa njima kontaktiramo i obavestimo ih o inicijativi koju smo pokrenuli. Raditi u koaliciji sa drugima jeste mudra strategija koja zahteva vreme, strpljenje i puno razumevanja. Rad sa drugima može ojačati i izgraditi vaše kapacitete, a podela posla može doprineti održavanju motivacije i povećanju efikasnosti u realizaciji aktivnosti LPA.

Da biste izgradili koaliciju, trebalo bi da uzmete u obzir sledeće:

- kontaktirajte sa različitim potencijalnim partnerima (i onima sa kojima do sada niste sarađivali), jer različite vrste ljudi i organizacija mogu imati različite ideje, rešenja i sposobnosti;

Iz procesa LPA sam naučio da su problemi dece veliki i da ih nije nemoguće savladati ukoliko se cela lokalna zajednica udruži u njihovom rešavanju.

učesnik
u procesu
LPA

- pokušajte da sa potencijalnim partnerima izgradite zajedničku viziju od početka. Vizija je mnogo šira od postavljenog cilja i trebalo bi da prikazuje sliku stanja koju vi želite da ostvarite u dugoročnom periodu;
- od početka zajedno sa partnerima definišite formalne i neformalne načine komunikacije. Imajte na umu da ljudi neće dugo ostati zainteresovani ukoliko ne postoji redovna razmena informacija i ideja.

Karakteristike uspešne koalicije jesu:

- obuhvata veliki broj ljudi (dece i mladih);
- predstavlja raznoliku populaciju (deca i mladi različite starosti, siromašni, manjine i sl.);
- omogućava razmenu znanja, ideja i sposobnosti;
- postoje jasna podela uloga i jasno definisana pravila rada;
- odluke se donose uz konsultacije sa svim koalicionim partnerima;
- partnere sačinjavaju ljudi koji su operativni na terenu, ali i oni koji su u mogućnosti da donose odluke od značaja za ostvarenje našeg cilja.

U dva slučaja rad u koaliciji može biti težak. Prvi je kada nema dovoljno vremena da se uključe svi zainteresovani u rad. Ako ne možete u isto vreme sve podjednako uključiti u vaše aktivnosti, važno je da one koji nisu aktivno uključeni redovno obavestavate o vašim akcijama. Drugi je kada partneri u okviru koalicije nemaju isti interes, tj. ne žele isti krajnji rezultat kao i vi. U tom slučaju važno je održavati otvorenu komunikaciju i još jednom jasno definisati cilj, uloge i odgovornosti.



Ukoliko želite da održite koaliciju, ne bi trebalo da

- dovodite u pitanje autonomnost i samostalnost koalicionog partnera;
- radite koalicionim partnerima „iza leđa”, tj. stvarate koaliciju unutar koalicije;
- zadržavate relevantne informacije samo za sebe ili uži broj partnera.

4 KAKO... uključiti i konsultovati decu?

Stariji treba da razbiju iluziju da najbolje znaju šta je potrebno njihovoj deci.

predstavnik mladih u procesu LPA

Pravo je svakog deteta da bude uključeno u sve aktivnosti koje se tiču dece i zajednice u kojoj žive. Deca najbolje znaju šta su njihovi problemi, šta su njihove potrebe, njihovi prioriteti, ali i ograničenja. Ono što je deci potrebno od starijih jesu razumevanje i podrška, kako u iskazivanju njihovog mišljenja, tako i u realizaciji njihovih ideja.

Dakle, deci je potrebna **PODRŠKA**.

Za aktivno uključivanje dece i mladih² u proces LPA potrebno je:

- Na samom početku procesa LPA organizovati informativno-obrazovne sastanke/tribine po školama na kojima bi se, na način primeren deci, detaljnije objasnilo:

² U skladu sa Konvencijom UN o pravima deteta, „deca su ljudi ispod 18 godina starosti“.

- ♦ šta je proces LPA;
- ♦ koji je cilj procesa LPA;
- ♦ koje su faze procesa LPA;
- ♦ koje su predviđene aktivnosti;
- ♦ ko su učesnici u procesu LPA;
- ♦ koliko traje proces LPA;
- ♦ na koji način se deca i mladi mogu uključiti u proces LPA.

Pri organizovanju ovih sastanaka/tribina, veliku pomoć mogu da vam pruže direktor škole, nastavni kadar, predstavnici odeljenjskih zajednica i đачkog parlamenta. Promotivni materijal u vidu informativnih brošura i lifleta, kao i članci o procesu LPA u đачkim novinama, najbolji su način da se đaci informišu, edukuju i zainteresuju za proces LPA. Redovno informisanje mladih o procesu LPA doprineće većoj zainteresovanosti za LPA, njihovom većem angažovanju, kao i većoj uključenosti marginalizovanih grupa u sam proces.

- Nakon serije informativno-obrazovnih sastanaka potrebno je organizovati niz fokus grupa³ na kojima bi deca i mladi bili aktivni učesnici. Fokus grupe mogu da se organizuju samo sa decom i mladima, ali i sa predstavnicima dece, relevantnih institucija,

³ Fokus grupe su najčešće korišćen metod u kvalitativnim istraživanjima, gde je cilj da se sazna što više o stavovima, uverenjima, motivaciji, ponašanju određene ciljne grupe (npr. mladih, starih, zaposlenih u zdravstvu, predstavnika lokalnih vlasti i sl.). Optimalan broj ispitanika u jednoj fokus grupi je od 8 do 10.

roditelja, opštine i dr. Za aktivno uključivanje mladih u rad fokus grupa najbolje je da se one organizuju pri školama. Na taj način se stvara prostor za učešće svih onih koji su zainteresovani, a pogotovo marginalizovanih i ugroženih đaka. Ukoliko se fokus grupe organizuju izvan škole, postoji realna mogućnost da će takvim okupljanjima prisustvovati samo uspešniji đaci i oni koji su već aktivni u određenim oblastima relevantnim za populaciju dece i mladih. Iako je njihovo prisustvo izuzetno važno, takođe je značajno da se u proces LPA uključe i oni manje aktivni ili uspešni.

Rad na fokus grupama trebalo bi da bude fokusiran na:

- ♦ identifikovanje potreba dece i mladih;
- ♦ identifikovanje problema sa kojima se oni susreću;
- ♦ metode rešavanja problema sa kojima su suočena deca;
- ♦ diskusiju o različitim sektorskim pitanjima za koja su deca zainteresovana;
- ♦ predloge i sugestije mladih vezanih za proces LPA.

Informacije o potrebama dece i mladih, njihovim problemima, kao i predlozima za njihovo rešavanje, osim na fokus grupama mogu se prikupiti i putem anonimnih anketa, kreativnih radionica i sl.

- Za aktivno uključivanje mladih u proces LPA neophodno je informisati i edukovati nastavni kadar o tom procesu, kao i o različitim pristupima u radu sa mladima. Nastavni kadar trebalo

bi da na samom početku procesa bude informisan o ciljevima LPA, učesnicima u procesu, rezultatima koji se očekuju od procesa, kao i njihovoj ulozi u podsticanju i podršci inicijativama mladih. Ukoliko je moguće, nastavni kadar bi trebalo da prođe i obuku o:

- ♦ različitim pristupima/tehnikama u radu sa mladima;
- ♦ podsticanju motivacije i aktivizma kod mladih;
- ♦ različitim oblicima samoorganizovanja.

Nakon što prođu potrebnu obuku, trebalo bi da nastavnici stečena znanja upotrebe u svakodnevnom radu sa decom i da ih prenesu na svoje učenike. Sledeći dobre primere iz prakse svojih nastavnika, mladi će biti u mogućnosti da kroz rad svojih odeljenskih zajednica i đačkih parlamenata koriste stečena znanja i iskustva u podsticanju motivacije, aktivizma, kao i u samoorganizovanju svojih vršnjaka.

Nastavnici bi trebalo da aktivno učestvuju na sastancima i fokus grupama, da podstiču rad mladih i da pruže informacije o procesu LPA svim zainteresovanim đacima i njihovim roditeljima.

Deci i mladima trebalo bi dati mogućnost da se aktivno uključe u sve aktivnosti u okviru procesa izrade LPA: formiranje sektorskih grupa, prikupljanje i analizu podataka, definisanje prioriteta, izradu LPA, konsultacije i dr.



Iskustva iz procesa LPA

„Deca su mnogo sposobnija nego što mislimo” – to je, po mišljenju timova LPA iz Kragujevca, Sjenice, Pirota, Bijelog Polja i Bara, najbolja polazna osnova za uspešan rad sa decom. Oni smatraju da je za aktivniji angažman dece i mladih u procesu LPA potrebno:

- podržati formiranje podtima za decu pri Međusektorskom savetu, u kojem bi radili predstavnici dece i mladih;
- formirati po školama sektorske radne grupe LPA;
- redovno organizovati zajedničke sastanke na kojima bi stariji bili u prilici da čuju mišljenja dece i mladih;
- organizovati redovne posete predstavnika mladih kako institucijama koje se bave pitanjima mladih, tako i predstavnicima lokalne vlasti.

Takođe, preporuka timova LPA jeste da se u proces prikupljanja informacija o potrebama dece i u proces izrade LPA aktivno uključe i oni koji su angažovani u vannastavnim aktivnostima.

Mladi koji su bili uključeni u proces LPA smatraju da je razmena ideja i iskustava među mladima iz različitih škola, kao i među mladima iz opština koje su učestvovala u procesu LPA, izuzetno bitna za podsticanje motivacije i aktivizma kod mladih.



Šta bi trebalo izbegavati u radu sa mladima

- ne bi trebalo biti napadan;
- ne bi trebalo nametati sopstveno mišljenje i rešenja;
- ne bi trebalo obećavati nešto što je nerealno, tj. neostvarivo;
- ne bi trebalo manipulirati decom, jer jednom izgubljeno poverenje se više nikada ne može izgraditi.

5 **KAKO...** **identifikovati** **sopstvene** **slabosti?**

Jednom kada smo oformili i izgradili tim i kada smo identifikovali koalicione partnere, potrebno je da identifikujemo kapacitete potrebne za ostvarivanje postavljenog cilja. Kapaciteti i resursi mogu da se podele u tri osnovne grupe:

- tehnička opremljenost organizacije;
- relevantna stručnost/profilisanost i iskustvo;
- potrebna finansijska sredstva.

Kako bismo jasno i pregledno utvrdili sopstvene slabosti, tj. kojim kapacitetima ne raspoložemo, najjednostavnije je da to učinimo uz pomoć sledeće tabele.

Primer

Koji kapaciteti su nam neophodni	Koje kapacitete posedujemo	Šta nam nedostaje
<i>Tehnička opremljenost</i>		
Kancelarija	+	
Kompjuter, štampač	+	Priključak za Internet
Telefon, faks itd.	+	
<i>Stručni profil</i>		
Dečiji psiholog	+	
Sociolog	+/-	Sociolog nema iskustva u radu sa mladima
Zdravstveni radnik	+	
Pravnik	+	
Administrator baze podataka	-	
Stručnjak za komunikacije itd.	+/-	Nemamo ostvarene odnose sa većinom medija
<i>Finansijska sredstva</i>		
Sredstva za pokrivanje troškova sastanaka	-	Imamo sredstva za osveženje, ali ne i za transportne troškove
Sredstva za kancelarijski materijal itd.	+/-	Nemamo sredstva za honorare

U popunjavanju ove tabele, tj. u definisanju potrebnih kapaciteta, valjalo bi da budete što detaljniji i da navedete čak i one stvari koje se na prvi pogled podrazumevaju (npr. navedite sve stručne profile koji bi trebalo da se bave pitanjima dece, ili sve veštine koje su potrebne za realizaciju cilja – rad na bazama podataka, poznavanje stranog jezika i sl.). Često se

dešava da su prepreke ostvarenju nekog cilja upravo one male stvari na koje ni ne pomišljamo jer se njihovo postojanje podrazumeva.

Ova tabela će vam pomoći da relativno brzo sagledate postojeće kapacitete, kao i slabosti na kojima bi trebalo da radite. Tabela može da bude fokusirana samo na naše unutrašnje, tj. kapacitete/slabosti vašeg tima, zatim na kapacitete/slabosti koalicije, i na kraju na spoljašnje kapacitete/slabosti. Spoljašnje slabosti nastaju kao posledica društveno-ekonomsko-socijalno-političkih zbivanja u zemlji ili na lokalnom nivou, i najčešće vaš tim ili koalicija nisu u mogućnosti da direktno utiču na njihovo otklanjanje. Ovih slabosti, kako vaših tako i slabosti vaših partnera, trebalo bi da budete svesni prilikom definisanja cilja i rezultata koje očekujete.



Prilikom identifikovanja slabosti ne bi trebalo

- biti neiskren, tj. preterano ponosan, i ne priznati postojeće slabosti. Identifikovanje slabosti pomaže u ostvarenju cilja za decu, ono nije namenjeno „razotkrivanju” vaših nedostataka, već jasnom utvrđivanju problema u ostvarivanju cilja;
- koristiti otvorenost koalicionih partnera u razgovoru o njihovim slabostima za ostvarenje sopstvenih interesa/ciljeva. Na ovaj način, zarad ostvarenja malog ličnog cilja, možete dovesti u pitanje motivisanost, opstanak koalicije i na kraju čak i ostvarenje cilja;
- prevideti šta su vam jake strane.

6 KAKO...

izgraditi potrebne kapacitete?

Nakon što ste definisali koje su vam tehničke, stručne i resursne slabosti, potrebno je da odredite:

- ko može da vam pomogne u izgradnji kapaciteta i kako;
- koliko vam je vremena potrebno za izgradnju kapaciteta.

Najbrže se grade tehnički kapaciteti koji su neophodni za otpočinjanje rada. Izgradnja kapaciteta je proces i on bi trebalo da traje ne samo tokom izrade LPA već i u procesu njegove realizacije. Jednom stečene veštine i znanja moći će da se koriste i prenose na druge ne samo u radu sa decom već i sa drugim ciljnim grupama.

Izgradnja tri osnovne grupe kapaciteta (tehničkih, stručnih i finansijskih) teći će istovremeno, no za kvalitet vašeg rada,

a kasnije i ostvarenje postavljenog, u suštini je najvažnija izgradnja stručnih kapaciteta.

Mehanizmi za izgradnju stručnih kapaciteta jesu:

- razmena iskustava sa onim ekspertima/institucijama koje poseduju potrebno znanje, iskustvo i stručnost. Do razmene iskustava bi prvo trebalo da dođe među članovima vašeg tima i koalicije, a zatim i među ostalim relevantnim akterima. Seminari, konferencije, radionice ili okrugli stolovi koji se bave pitanjem dece i mladih obično su mesta gde se vrši razmena informacija, iskustava i naučenih lekcija;
- dokvalifikacija, koja u zavisnosti od oblasti i teme može biti pružena kako od strane relevantnih institucija (zavoda, instituta, fakulteta i sl.), tako i od strane obučениh stručnjaka – trenera (pri domaćim i stranim nevladinim organizacijama), pojedinačnih eksperata i sl. Stručna dokvalifikacija može se obaviti pohađanjem stručnih kurseva/seminara, vanredne nastave, treninga i sl.;
- angažovanje stručnjaka. Kroz konkretan rad na određenim aktivnostima u okviru vašeg projekta angažovani stručnjak će prenositi svoje znanje i iskustvo na članove vašeg tima. Oni će nastaviti da se bave tim aktivnostima i nakon što se angažovanje stručnjaka završi.



Iskustva timova LPA

Članovi timova LPA u Kragujevcu, Sjenici, Pirotu, Bijelom Polju i Baru su tokom trajanja procesa LPA prošli obuku iz sledećih oblasti: tehnike participativnog istraživanja, pisanja komunikacijske strategije, rada na kompjuteru, kreiranja akcionog plana, obuke o bazi podataka DevInfo, obuke o prikupljanju i analizi statističkih podataka i identifikaciji indikatora.

Timovi LPA smatraju da je izuzetno važno da treninzi budu u skladu sa vremenskim sledom aktivnosti, tj. da se održe pre aktivnosti za čiju su realizaciju ti kapaciteti potrebni. Takođe, u proces obuke je važno uključiti i „prve ljude” opštine, kao i rukovodeće ljude pojedinih ustanova i organizacija, jer je to najbolji način da im se približi značaj celog procesa, kao i način na koji se prate određene pojave.

Iz njihovog iskustva sledi da su potrebni sledeći dodatni treninzi za realizaciju efikasnog procesa LPA: kako se radi u timu, rešavanje konflikata, strateško planiranje, različiti pristupi i tehnike u radu sa decom, pisanje projekta tj. projektni ciklus, prikupljanje sredstava i saradnja sa donatorima, lobiranje i zastupanje.



Kako ne zaboraviti ono što je naučeno

- sa svojim kolegama iz tima (koalicionim partnerima) podelite svu stručnu literaturu koju ste dobili na konferencijama/seminarima i tokom dokvalifikacije, i oformite stručnu biblioteku koja će biti dostupna svima zainteresovanim za pitanja dece i mladih;
- ostvarite kontakte sa relevantnim institucijama/pojedincima i zamolite ih da vas redovno obaveštavaju o novim saznanjima ili objavljenim dokumentima (publikacijama, vodičima i sl.).

7 **KAKO...**

uspešno komunicirati?

Za rad na nekom poslu, bilo da radite samostalno ili kao član nekog tima, izuzetno je bitno naučiti pravilno komunicirati. Sa drugim ljudima mi komuniciramo kako bismo rekli ono što mislimo, kako bismo čuli šta drugi misle, kako bismo došli do potrebnih informacija, kako bismo razmenili iskustva i dr.

Za rad u timu osnovni su sledeći principi komunikacije:

- aktivno slušanje i pravilno postavljanje pitanja;
- razgovor, a ne prezentacija svojih ideja i stavova;
- otvorenost za saradnju.

Neke od sugestija za efikasno komuniciranje jesu:

- pažljivo slušajte druge, oni će vam, ukoliko imaju dovoljno vremena, često reći sve što treba da saznate;
- pustite uvek da druga osoba više priča. Prihvatite pravilo: 70% slušati, a 30% pričati;

- zatražite dodatno objašnjenje ako vam je potrebno. Na ovaj način pored toga što ćete dobiti potrebne informacije, vašem sagovorniku ćete pokazati da ga pažljivo slušate;
- postavljajte „otvorena” pitanja koja iziskuju odgovore opštirnije od običnog *da* ili *ne*. Vaš cilj je da od sagovornika dobijete što više informacija;
- pitajte sagovornika šta on misli ili oseća o određenom pitanju ili tražite njegov savet;
- na kraju razgovora obavezno ponovite o čemu ste razgovarali, npr.: „Da potvrdim da li sam razumeo/la ispravno: Vi kažete da...”. Ova tehnika će preduprediti buduće potencijalne nesporazume.

Najčešći kanali komunikacije na poslu su: usmena komunikacija, formalna pisana prepiska i komunikacija putem elektronske pošte. Svaki od ovih kanala ima svoje prednosti i mane, no ono što je u poslovnoj komunikaciji preporučljivo jeste pisana komunikacija. Pisano potvrđujući određene zaključke, obaveze, preporuke ili mišljenja, ne ostavljamo mesta nerazumevanju i pogrešnoj interpretaciji.



Iskustva timova LPA

U toku procesa LPA, timovi su u saradnji sa agencijom Ces Mecon izradili *Inventar lokalnih kanala komunikacije*, tj. spisak svih lokalnih kanala komunikacije koje mogu da koriste u procesu LPA, kao i *Komunikacijsku strategiju za pripremu LPA za decu*. Komunikacijska strategija koju je izradio

svaki tim LPA sastoji se od: uvoda; uloge i cilja strategije; izazova strategije; ciljne grupe; strateških principa komunikacije Međusektorskog saveta; odgovornosti za komunikacije; sredstava komunikacije; okvirnog komunikacijskog plana akcije, praćenja i evaluacije primene.

Komunikacijske strategije za primenu LPA za decu za Kragujevac, Sjenicu, Pirot, Bijelo Polje i Bar možete naći na Internet adresama:

Kragujevac: www.kragujevac.org.yu/lpa

Sjenica: www.sjenica-lpa.com

Pirot: www.piroto.org.yu/lpa

Bijelo Polje: www.bijelopolje.cg.yu

Bar: www.bar.cg.yu/lpa



Ukoliko želite da uspešno komunicirate sa drugima, potrebno je da

- ne postavljajte pitanja koja sagovornika teraju da se brani. Pitanje „Zašto?” je suviše direktno i može biti uznemirujuće. Formulacije poput „Kako to mislite?” ili „Ako biste mogli da mi objasnite...” su primerenije;
- ne prekidate svoje sagovornike. Zapamtite šta ste hteli da dodate ili pitate i to recite nakon što sagovornik završi. Ovo je jedno od osnovnih pravila poslovnog bontona.

8 KAKO...

voditi efikasne sastanke?

Efikasni sastanci, bilo unutar vašeg tima/koalicije bilo sa spoljnim akterima, izuzetno su važni za kvalitetnu realizaciju vaših aktivnosti. Kako bi vođenje sastanka bilo uspešno, potrebno je izvršiti određene predradnje:

- definisati cilj sastanaka, tj. šta očekujemo da postignemo sastankom;
- odrediti učesnike sastanka (u odnosu na cilj i rezultate), ko će voditi sastanak i ko će voditi beleške;
- napraviti *Dnevni red*;
- poslati *Dnevni red* učesnicima barem 3–4 dana pre sastanka;
- dan pre održavanja sastanka proveriti da li svi pozvani dolaze na sastanak.

Na samom početku održavanja sastanka korisno je odrediti „pravila sastanka”. Pravila služe kako bi se predupredile neke okolnosti koje

bi negativno mogle da utiču na efikasnost sastanka. Među ta pravila najčešće se ubrajaju: isključivanje mobilnog telefona, zabranjeno prekidanje/dobacivanje drugim učesnicima u toku sastanka, zabranjeno napuštanje prostorije dok sastanak traje, zabranjeno pušenje i sl. Osoba koja vodi sastanak bi trebalo da reaguje i ponovo podseti prisutne svaki put kada se prekrši neko od zajednički postavljenih pravila. Takođe, na samom početku sastanka onaj ko vodi sastanak treba sve prisutne da obavesti o rezultatima koji su ostvareni nakon održavanja poslednjeg sastanka. Na ovaj način se uspostavlja sistem odgovornosti među članovima tima.

Kako bi se održala koncentracija učesnika, potrebno je:

- izabrati dobrog vođu sastanka koji će prisutne fokusirati na temu sastanka;
- održavati kratke sastanke. Ukoliko se sastanak produži, potrebno je praviti pauze;
- uključiti sve prisutne na sastanku (ne dozvoliti da neki učesnici budu samo formalno prisutni).

Nakon sastanka svim učesnicima bi trebalo poslati zapisnik sa sastanka u kome će jasno biti naznačene dogovorene akcije, kao i aktivnosti na kojima učesnici sastanka treba da rade u narednom periodu.

Sastanke treba organizovati redovno, ali ne prečesto, jer se ljudi vremenom umore od sastančenja. Za praćenje aktivnosti (uspeha i problema) između dva sastanka preporučljiva je redovna neformalna komunikacija.



Da bi sastanak bio efikasan, valjalo bi izbegavati

- organizovanje sastanka bez jasnog povoda;
- pružanje prilike učesnicima sastanka da se „rasplinu” u svojim pričama i na taj način se ne fokusiraju na tačke *Dnevnog reda*;
- trajanje sastanka duže od 45 min. (toliko traje aktivna koncentracija prisutnih);
- organizovanje sastanka odmah posle ručka (tada je koncentracija znatno smanjena);
- završetak sastanka bez jasnih zaključaka i plana aktivnosti za budući period.

9 KAKO...

raditi sa izabranim zvaničnicima?

U procesu izrade LPA jedan od neophodnih koraka svakako će biti i uključivanje određenih zvaničnika, koji na ovaj ili onaj način treba da doprinesu ostvarenju vašeg cilja. Ti zvaničnici su: predsednik opštine, gradonačelnik, neko iz relevantnog ministarstva, predstavnici zainteresovanih donatora i sl. Za ostvarenje vašeg cilja najbolje je održavati dobar i profesionalan odnos sa zvaničnicima sa kojima dolazite u kontakt. Stoga svaki sastanak ili viđanje sa njima treba da iskoristite kako bi:

- izgradili odnos;
- prikupili informacije;
- pružili informacije;
- lobirali za ostvarenje svog cilja.

Naredni deo biće posvećen onome što bi trebalo da uradite pre, u toku i posle razgovora sa izabranim zvaničnicima.

Pre razgovora

- u okviru tima/koalicije trebalo bi da se dogovorite o najvažnijim pitanjima koja će biti iznesena pred zvaničnike;
- treba da definišete šta konkretno želite da postignete sastankom sa zvaničnicima (da ih obavestite o svojim aktivnostima, tražite podršku, tražite sredstva i sl.);
- pokušajte da saznate koji je generalni stav/mišljenje zvaničnika o pitanju dece i mladih i da li je on/ona do sada nešto radio/la (nije radio/la) na tom pitanju;
- stignite na vreme na sastanak.

Tokom razgovora

- budite ljubazni i zahvalite im se za nešto (najmanje što možete da učinite je da im se zahvalite na vremenu koje su odvojili da se susretnu sa vama);
- u svom izlaganju budite sažeti i konkretni, zvaničnici često nemaju mnogo vremena na raspolaganju;
- slušajte pažljivo i identifikujte područja od zajedničkog interesa (bilo da se ona konkretno tiču vašeg projekta ili ne);

- pravite beleške (kad god je to moguće);
- obrazložite stvari sa kojima se ne slažete i ljubazno zatražite komentar;
- na kraju sastanka ostavite vaše podatke za kontakt.

Posle razgovora

- informišite svoje članove tima/koalicije o rezultatima sastanka;
- pošaljite dodatne informacije zvaničniku (ukoliko je to potrebno);
- održavajte kontakt sa zvaničnikom i izgrađujte odnos.



Šta ne treba činiti u radu sa izabranim zvaničnicima

- ne treba biti neučtiv, nervozan i napadan;
- ne treba davati netačne odgovore (ukoliko ne znate prave);
- ne treba razgovarati o više pitanja odjednom, tj. treba se fokusirati na ono što je najvažnije;
- ne treba izneti suviše informacija i time ostaviti premalo prostora zvaničniku da vam odgovori na neka od postavljenih pitanja.

10 KAKO...

planirati vreme?

Još prilikom definisanja cilja, potrebno je da razmišljate i o vremenu koje je potrebno za njegovo ostvarenje. Ciljevi se najčešće dele na kratkoročne (šest meseci do godinu dana) i dugoročne, tj. one koje želite da dostignete u narednih 5–10 godina.

Planiranje vremena je izuzetno važno kako zbog planiranja aktivnosti koje ćete sprovesti u određenom periodu, tako i zbog praćenja (ne)ostvarenih rezultata. Bilo da se radi o kratkoročnom ili dugoročnom planiranju vremena i aktivnosti, preporučljivo je da se ovi planovi prave za početni period od šest meseci.

U planiranju vremena za obavljanje određenih aktivnosti potrebno je da učestvuju svi članovi tima i oni članovi koalicije koji će konkretno biti zaduženi za određene aktivnosti. Plan treba da bude realan – da ga je moguće ostvariti i da ga prihvataju svi oni koji su učestvovali u njegovoj izradi.

Prilikom planiranja vremena treba uzeti u obzir sledeće:

- godišnje odmore tj. raspuste, kako za članove tima, tako i za one sa kojima treba da radimo na realizaciji određenih aktivnosti (opšte je poznato da su jul, avgust i januar „neradni meseci”);

- planirane ili već potvrđene lokalne ili nacionalne izbore (ovaj period je dobar za stvaranje kontakata i deljenje informacija o vašem radu, ali često ne i za realizaciju konkretnih aktivnosti);
- realno potrebno vreme i dodatni određeni rizik (potencijalno odlaganje) za realizaciju određenih aktivnosti.

Kako bismo utvrdili na kojim aktivnostima treba da radimo, ko je za njih odgovoran i koje nam je vreme potrebno, najbolje je da za to koristimo sledeću tabelu:

Primer

Specifičan cilj	Aktivnosti	Nosioci /odgovorni	Vremenski period	Očekivani rezultati



Iskustva timova LPA

Iskustvo iz rada timova LPA jeste da je optimalno vreme trajanja procesa LPA 10–12 meseci. Ukoliko bi proces trajao kraće, neke aktivnosti ne bi bile kvalitetno realizovane, a u slučaju da traje duže od 12 meseci, postoji bojazan da bi se ceo proces „rasplinuo” i da se ne bi mogla u dovoljnoj meri održati pažnja i motivacija onih koji učestvuju u procesu LPA.

Predloženo vremensko trajanje predviđenih faza u okviru procesa LPA je:

- uspostavljanje institucionalnih struktura, tj. tima LPA – dva meseca;
- prikupljanje podataka i izrada situacione analize – dva meseca;
- inicijalne konsultacije – jedan mesec;
- izrada radne verzije LPA za decu – dva meseca;
- konsultacije o radnoj verziji LPA za decu – mesec ipo dana;
- izrada finalne verzije LPA za decu – dva meseca;
- uspostavljanje i održavanje baze podataka DevInfo – tokom celog procesa LPA;
- praćenje i procena realizacije procesa LPA – redovna aktivnost.

Preporuka timova LPA je da se posebna pažnja pri planiranju vremena posveti datumu usvajanja opštinskog budžeta. Naime, ukoliko želite da određene aktivnosti iz LPA za decu budu podržane iz opštinskog budžeta, morate da uskladite svoje aktivnosti sa vremenom potrebnim da vaš zahtev za finansiranje uđe u proceduru pripreme budžeta, tj. da se nađe na dnevnom redu posvećenom usvajanju budžeta. Ukoliko vaše aktivnosti blagovremeno ne prilagodite ovim okvirima, postoji osnovana bojazan da će predložene aktivnosti u LPA biti usvojene/finansirane tek u narednoj budžetskoj godini.



Šta bi trebalo izbeći kako bi vremenski plan bio realan i ostvariv

- požurivanje, jer i pored svog našeg nastojanja i želje da cilj ostvarimo u što kraćem roku, treba da znamo da je za kvalitetnu realizaciju nekih aktivnosti potrebno vreme;
- približno određivanje potrebnog vremena. Vreme za realizaciju određenih aktivnosti treba određivati na osnovu iskustva i konsultacija sa onima koji su na njihovoj realizaciji radili ranije.

11 KAKO...

prikupiti podatke i sprovesti istraživanje?

Statistički podaci
o siromaštvu dece
predstavljaju
ogromnu i
neshvatljivu količinu
dečije patnje.

Margerit Jursenar

Nakon što ste utvrdili šta vam je cilj, podelili uloge unutar tima i koalicije, počeli sa izgradnjom neophodnih kapaciteta i isplanirali vreme potrebno za realizaciju svih faza u okviru procesa izrade LPA, potrebno je da prikupite neophodne podatke za realno sagledavanje stanja i položaja dece u vašoj lokalnoj zajednici. Prikupljeni podaci su vam takođe potrebni kako bi na osnovu njih mogli da planirate aktivnosti u okviru svake od navedenih faza.

Tokom procesa prikupljanja podataka potrebno je da znate kako postoje različite vrste podataka:

- sređeni podaci koji već postoje u sistemu tj. bazama podataka;

- podaci koji postoje u evidencijama, ali nisu ubačeni u baze podataka;
- podaci koji ne postoje u bazama, ali su bitni za praćenje i procenu aktivnosti dece na lokalnom nivou (stavovi roditelja, vrste van-nastavnih aktivnosti i sl.);
- podaci za koje ne postoje evidencije, ali su veoma bitni za praćenje situacije u lokalnoj zajednici (npr. podaci o socijalno ugroženim kategorijama dece ne postoje u evidencijama, ali su izuzetno važni jer se za tu kategoriju dece izdvajaju određena finansijska sredstva).

Neophodne podatke možete da dobijete od:

- Republičkog zavoda za statistiku i ovlašćenih institucija za prikupljanje podataka – *Zakonom o statističkim istraživanjima* definisano je ko na nivou republike prikuplja podatke, ko daje podatke, na koga se podaci odnose, koja se obeležja prikupljaju, na kom nivou i kojom dinamikom;
- nadležnih lokalnih institucija kao što su: škole, domovi zdravlja, centri za socijalni rad, finansijska i komunalna odeljenja u sklopu Skupštine opštine.

Metodi prikupljanja podataka su:

- popisi;
- anketiranje;

- uspostavljanje evidencije, tj. prikupljanje novih podataka koji će redovnim prikupljanjem postati standardni izvori podataka (podaci o deci ometenoj u razvoju, o socijalnim slučajevima, o manjinama i slično).

Postoji nekoliko metoda prikupljanja podataka putem anketiranja. Ti metodi su:

- lice u lice,
- telefonska anketa,
- poštanska metoda,
- anketa putem Interneta.

Ukoliko na nivou lokalne zajednice postoji mali broj davaoca podataka, tj. institucija koje mogu da nam daju potrebne podatke, onda se radi prikupljanje podataka od svih davaoca. Ako na nivou lokalne zajednice imate veliki broj davaoca podataka, primenjuje se **UZORAK**.

Reprezentativan uzorak je zasnovan na unapred poznatoj verovatnoći izbora svake jedinice u uzorku, tako da se zaključivanje može odnositi na celu populaciju. Bitno je da se izabere dovoljan broj jedinica u uzorku kako bi zaključivanje na osnovu uzorka bilo pouzdano.

Na definisanju uzorka i njegovog obuhvata trebalo bi da radi stručno lice za tu oblast.

Kako bismo sproveli istraživanje i prikupili sve neophodne podatke, potrebno je da prođemo kroz sve faze istraživanja:

- definisanje cilja – zašto se prikupljaju podaci;
- definisanje metodologije – izbor metoda prikupljanja podataka, izbor uzorka;
- obezbeđivanje finansijskih sredstava za sprovođenje istraživanja;
- definisanje instrumenata istraživanja – definisanje osnovnog skupa (odakle se uzorak bira), pravljenje upitnika, pravljenje uputstva za rad anketara i sl.;
- izbor odnosno izrada uzorka;
- obuka anketara;
- terenski rad (anketiranje);
- kontrola rada anketara – kontrolu sprovode supervizori tj. organizatori istraživanja;
- šifriranje upitnika;
- unos podataka;
- logička kontrola unetih podataka;
- obrada podataka;
- pisanje izveštaja tj. *Situacione analize*;
- unos najvažnijih podataka u bazu podataka DevInfo.



Da bi prikupljeni podaci bili relevantni, potrebno je

- izbeći rad sa nedefinisanim osnovnim skupom;
- odrediti dobar uzorak na osnovu kojeg se mogu doneti pouzdani zaključci;
- precizno definisati pitanja u upitniku na osnovu kojih se mogu dobiti precizni i jasni odgovori;
- angažovati stručna i obučena lica za prikupljanje podataka.

12 **KAKO...**

koristiti i održavati bazu podataka?

Sistem baze podataka je veoma važan instrument za praćenje realizacije akcionih planova. Sistem treba da omogući da sve relevantne informacije u vezi sa indikatorom socijalnog razvoja budu na jednom mestu, da se lako pretražuju informacije i kreiraju izveštaji. Takođe, sistem treba da omogući jednostavno i efikasno upravljanje podacima i njihovu razmenu.

Trenutno ne postoje standardizovane procedure za prikupljanje podataka na nivou opštine. Jedino su definisane procedure za prikupljanje podataka za republički nivo, i to od strane republičkih organa. Ti podaci su raspoloživi kod republičkih organa i jedino ih je moguće dobiti po posebnom zahtevu. Zbog toga se nameće potreba izrade kompletne metodologije vođenja podataka na lokalnom nivou. Metodologija bi trebalo da bude standardizovana za sve opštine kako bi se mogle bolje porediti među sobom, a takođe i zbog prikupljanja podataka za republički nivo.

Ovo bi omogućilo definisanje standardnih procedura u svim opštinama, nezavisno od načina evidencije, razmene između institucija na lokalnom nivou i organizacije unosa u jedinstvenu bazu podataka.

Šta je DevInfo

DevInfo je računarski program koji omogućava kreiranje i manipulisanje bazama podataka indikatora razvoja. On pruža mogućnost da se indikatori iz različitih oblasti (zdravstvo, obrazovanje, ekonomija, socijalna politika i dr.) organizuju u jedan integrisani sistem baze podataka, odakle se na brz i jednostavan način mogu dobiti svi neophodni podaci. Od dobijenih podataka mogu se kreirati tabele, grafikoni i mape, koji se mogu nadalje koristiti u različitim izveštajima i prezentacijama.

Izvorni kod računarskog programa *DevInfo* je u vlasništvu UNICEF-a. Pošto je *DevInfo* odobren za globalno korišćenje, UNICEF ne postavlja ograničenja na bazu podataka i njeno korišćenje. To znači da *DevInfo* mogu slobodno koristiti svi korisnici koji imaju softver, bez naplaćivanja licenci. UNICEF, u saradnji sa ostalim agencijama UN, vladama i partnerima, mobilize sve neophodne resurse u cilju osiguranja realizacije prava deteta i razmene svih neophodnih informacija.

Zbog svojih mogućnosti, softver baze podataka *DevInfo* izabran je za praćenje *Milenijumskih ciljeva razvoja* (MDG) unutar sistema UN. Sistem *DevInfo* je od strateškog značaja i trenutno se koristi u preko 100 zemalja. On će se razvijati i u budućnosti, a veoma je važno naglasiti da će se baze podataka kreirane u programu *DevInfo* moći koristiti i preko Interneta.

Više informacija o računarskom programu DevInfo može se naći na Internet adresi www.DevInfo.org.

Ko bi trebalo da koristi bazu podataka

Na prvom mestu, bazu podataka treba da koriste svi koji učestvuju u procesu izrade i praćenja realizacije LPA, i to: donosioci odluka na opštinskom nivou, institucije koje učestvuju u realizaciji LPA i tim za praćenje realizacije.

Osim toga, bazu podataka mogu da koriste i svi oni koji su na bilo koji način uključeni u razvojne projekte. Ispravno donošenje odluka je zasnovano na relevantnim i utemeljenim podacima, a baza podataka Devinfo je veoma efikasno sredstvo za korišćenje takvih informacija.

Baza podataka DevInfo treba da se koristi u svim fazama realizacije LPA: od faze planiranja, kreiranja dokumenta LPA i praćenja ostvarivanja LPA.

Kako identifikovati indikatore

Generalno, indikatori se mogu svrstati u nekoliko grupa: demografski, ekonomski, socijalna zaštita, obrazovanje, zdravstvo, životna sredina i komunalna opremljenost.

Preliminarni skup indikatora se definiše na osnovu vizije šta bi trebalo da sadrži LPA, kao i mogućnosti prikupljanja podataka. Pri kreiranju preliminarnog skupa indikatora koriste se i podaci raspoloživi na nivou

opštine (planovi razvoja, opštinske baze podataka i dr.). Precizno definisan skup indikatora koji se koriste u nacionalnoj bazi DevInfo⁴ odličan je okvir i polazna tačka za definisanje lokalnih indikatora. Indikatori LPA se razvijaju tokom celog procesa kreiranja dokumenta LPA.

Za lokalni nivo je najvažnije da se organizuje baza podataka sa indikatorima koji će pratiti osnovne događaje relevantne za taj nivo. Bazu podataka organizuje osoba u timu koja je obučena za rad sa bazama podataka. Prioritete definiše sama opština i konkretizuje kroz proces izrade LPA za decu.

Kako pratiti i meriti rezultate

Da bi se uspešno pratila realizacija ostvarivanja LPA za decu, potrebno je izgraditi kvalitetan i efikasan sistem za praćenje (monitoring). Najvažniji činioci za izgradnju uspešnog sistema jesu:

- precizno definisan i efikasan skup indikatora. Potrebno je da indikatori budu upotrebljivi i precizno definisani sa svim svojim obeležjima. Takođe, u LPA za decu mora postojati definisana ciljna vrednost koja se tim indikatorim želi postići na kraju perioda praćenja;
- precizno definisane odgovornosti i nadležnosti za prikupljanje podataka. Za svaki indikator se mora precizno definisati ko će biti odgovoran za prikupljanje podataka tokom perioda praćenja. Za indikatore za koje ne postoje podaci u sistemu, tj. bazi podataka, potrebno je obezbediti sredstva u budžetu do kraja procesa praćenja;

⁴ www.DevInfo.org

- komunikacija i uspostavljanje standarda. Da bi se uspešno pratila realizacija ostvarivanja LPA, potrebno je da postoji redovna komunikacija između svih činilaca. Administrator baze podataka mora redovno da šalje ažurirane podatke svim korisnicima baze, kao i sve neophodne informacije o indikatorima. Takođe, mora da postoji i povratna informacija od strane korisnika baze podataka. Na osnovu raspoloživih podataka kreiraju se izveštaji o progresu u procesu praćenja LPA.



Iskustva timova LPA

Na početku smo rekli da su u Kragujevcu, Sjenici, Pirotu, Bijelom Polju i Baru za sprovođenje procesa LPA bili zaduženi Opštinski tim i Međusektorski savet. Opštinski tim su u svakom gradu činili koordinator LPA, asistent koordinatora i koordinator DevInfo-a. Dopisom iz opštine sve važnije institucije su bile zamoljene da odrede svoje predstavnike (osobe sa iskustvom u radu na prikupljanju i obradi podataka) koji će ući u sastav radne grupe DevInfo. Lokalni koordinator DevInfo-a je sa članovima svog tima bio zadužen za prikupljanje podataka neophodnih za kreiranje LPA i praćenje njegove implementacije.

Članovi radne grupe DevInfo bili su i predstavnici opštinske administracije (sektor za informacione tehnologije i služba za matičnu evidenciju). Radna grupa DevInfo je tokom celog procesa LPA aktivno saradivala sa Međusektorskim savetom, a koordinator DevInfo-a je obavezno bio i član Saveta.

Proces definisanja indikatora za praćenje procesa LPA vodio je Međusektorski savet, i to kroz rad svojih podtimova (zdravstvo, obrazovanje, socijalna politika i sl.). Članovi radne grupe DevInfo pružali su svu neophodnu tehničku pomoć oko definisanja indikatora i izveštavali su Savet o prikupljenim podacima. Koordinator DevInfo-a je bio zadužen za redovno ažuriranje podataka. On je svakog petog u mesecu slao ažuriranu bazu svim relevantnim institucijama i postavljao podatke na Internet sajt.

Takođe, svi članovi Međusektorskog saveta trebalo bi da prođu obuku o DevInfo-u.



Da bi baza podataka bila korisna i laka za korišćenje, ne bi trebalo da

- prikupljamo i u bazu podataka unosimo veliki broj podaka za koje ne postoji siguran izvor i određena pouzdanost;
- unosimo one podatke za koje je preskupo prikupljanje, a informaciona vrednost prikupljenih podataka ne može da opravda uložena sredstva;
- prikupljamo i unosimo podatke ukoliko ne postoji redovno ažuriranje podataka.

13 KAKO...

izraditi „situacionu analizu”?

Kada su podaci prikupljeni i uneti u bazu podataka, trebalo bi da se pristupi izradi analize situacije. *Analiza situacije* ili *situaciona analiza* daje pregled stanja tj. situacije na nivou lokalne zajednice. Situacija se analizira po raznim segmentima:

- obrazovanje,
- zdravstvo,
- socijalna zaštita,
- položaj dece ometene u razvoju,
- položaj i prava dece bez roditeljskog staranja,
- informisanje i dr.

Proces LPA mi je pomogao da shvatim koliki je broj siromašne, marginalizovane i uopšte dece kojima je neophodna naša pomoć.

učesnica
u procesu
LPA

U proces izrade analize situacije trebalo bi da budu uključeni predstavnici svih relevantnih institucija na lokalnom nivou, ali se po potrebi mogu angažovati i spoljni konsultanti.

Situaciona analiza se koristi kako bi se:

- sagledalo postojeće stanje,
- uočili trendovi po oblastima,
- odredili glavni indikatori koji utiču na stvaranje trendova po oblastima,
- uočili uzroci tih trendova na nivou lokalne zajednice,
- definisale preporuke za unapređenje kvaliteta života dece u lokalnoj zajednici.



Iskustva iz procesa LPA

Situacione analize koje su izradili timovi LPA u Kragujevcu, Sjenici, Pirotu, Bijelom Polju i Baru mogu se naći na Internet adresama ovih timova LPA⁵.

⁵ Kragujevac: www.kragujevac.org.yu/lpa, Sjenica: www.sjenica-lpa.com, Pirot: www.pirotd.org.yu/lpa, Bijelo Polje: www.bijelopolje.cg.yu, Bar: www.bar.cg.yu/lpa



Proces izrade „Situacione analize” ne bi trebalo otpočinjati

- pre nego što su svi relevantni podaci prikupljeni;
- bez jasnog koncepta šta se želi postići *Situacionom analizom*;
- pre nego što se definiše struktura poglavlja u okviru *Situacione anlike*.

14 **KAKO...** **odrediti** **prioritete?**

Cilj LPA za decu je da u jasno određenom vremenskom periodu radi na stvaranju okruženja/uslova koji će podsticati razvoj dece i omladine i njihovo aktivno učešće u radu lokalne zajednice. Postizanje ovog cilja moguće je uz sinhronizovano delovanje raznih službi zaduženih za brigu o deci. Nažalost, ovo sinhronizovano delovanje je često onemogućeno bilo usled nedostatka kapaciteta (kadrovskih, materijalnih, tehničkih i sl.), bilo zbog realne nemogućnosti da se na sve probleme deluje istovremeno.

Upravo zbog toga neophodno je odrediti prioritete, tj. one oblasti/aktivnosti na koje prvo treba delovati kako bi se stvorili bolji uslovi za realizaciju drugih aktivnosti i za ostvarenje cilja uopšte.

Dobro definisan prioritet treba da je:

- realan tj. ostvariv;
- u skladu sa realnim kapacitetima;
- zasnovan na realnim potrebama određene ciljne grupe ili zajednice uopšte;

- dogovoren od strane svih (ili većine) onih na koje rešavanje tog prioriteta utiče.

Izuzetno je važno da u određivanju prioriteta na umu imate i budžetska ograničenja koja mogu da utiču na njegovo ostvarenje, ali ona ne treba da vam budu osnovni ograničavajući faktor. Budžetska sredstva su samo jedan od izvora sredstava za ostvarenje vašeg prioriteta. U saradnji sa vašim partnerima možete napraviti spisak potencijalnih donatora i osmisliti plan kako da im predstavite svoje aktivnosti i planove i kako da od njih zatražite podršku.

Zapamtite, novac nije uvek jedini problem. Često su nemotivisanost, manjak inicijative, izostanak saradnje, konkurentski odnosi, nepoverenje između pojedinih partnera/učesnika u procesu i nespremnost na akciju mnogo veće prepreke u radu u odnosu na manjak finansijskih sredstava.

Prioriteti treba da se donose na osnovu:

- relevantnih podataka iz baze podataka, kao i onih prikupljenih iz raznih istraživanja, održanih fokus grupa i sastanaka;
- razgovora sa decom, roditeljima i institucijama koje se brinu o deci;
- razgovora sa predstavnicima lokalnih vlasti (zaduženim za brigu o deci i finansijama).

Prioritet treba da bude određen od strane dece, roditelja i lokalne samouprave, a na osnovu istraživanja, fokus grupa, foruma i realnih potreba lokalne zajednice.



Iskustva timova LPA

Zbog neshvatanja same suštine LPA, u početku je bilo lutanja u identifikaciji i odabiru ciljeva, prenaplašavanja značaja određenih oblasti i segmenata plana, kao i nerealne ambicioznosti. Radom na zajedničkim sastancima i fokus grupama, sagledavanjem prikupljenih podataka, preispitivanjem svih prioriteta, kao i stalnim naglašavanjem značaja ostvarljivosti ciljeva, planovi timova LPA vremenom su korigovani. Tako su prioriteta od „spiska lepih želja” postali realno zasnovani i zajednički usaglašeni.



Kakav prioritet ne treba da bude

- „politički”, tj. prioritet koji je nametnut od strane određenih političkih partija, a ponajčešće u službi „prikupljanje poena” u toku predizborne kampanje. Ovako određeni prioriteta najčešće nisu dugog veka, tj. često padaju u zaborav odmah posle održanih izbora;
- odraz ličnih ambicija onih koji su u položaju da donose odluke;
- odraz prevage jedne struke (oblasti interesovanja) nad ostalima.

15 **KAKO...**

napraviti Lokalni plan akcije?

Lokalni plan akcije treba da na osnovu realnog stanja i potreba dece u lokalnoj zajednici definiše kratkoročne, srednjoročne i dugoročne akcije radi unapređenja kvaliteta života dece. Kao što je na početku rečeno, LPA za decu nije cilj za sebe, već instrument za ostvarenje dečijih prava i za poboljšanje položaja dece u lokalnim zajednicama.

Upravo iz tog razloga u izradu LPA za decu treba da budu uključeni kako oni na koje će predložene aktivnosti najviše uticati (deca i roditelji), tako i sve relevantne institucije koje su na lokalnom nivou zadužene za brigu o deci.

Pre otpočinjanja izrade LPA, potrebno je definisati sadržaj poglavlja LPA tj. oblasti koje će se obrađivati. Jasno definisan sadržaj je od velikog značaja pri izradi LPA jer na određeni način usmerava razmišljanje i o određenoj oblasti/temi i o predloženim aktivnostima u okviru tih oblasti.

Najčešće se sadržaj LPA sastoji od:

- *Uvoda* – u kojem je navedeno zašto se pristupilo izradi LPA, ko je sve učestvovao u procesu izrade LPA i u kom vremenskom periodu;
- *Opisa situacije u lokalnoj zajednici* – sačinjenog na osnovu *Situacione analize*;
- *Prioriteta lokalne zajednice* – koji proističu iz procesa konsultacija sa svim relevantnim učesnicima u procesu izrade LPA. U okviru svakog prioriteta obrađuju se sledeća pitanja:
 - ◆ trenutno stanje,
 - ◆ strateški cilj,
 - ◆ specifični ciljevi,
 - ◆ aktivnosti,
 - ◆ nosioci aktivnosti,
 - ◆ izvori finansiranja,
 - ◆ indikatori.
- *Tabelarnog pregleda akcionog plana* – u kojem je sažeto navedeno: koji je cilj, koja je planirana aktivnost, ko je zadužen za njenu realizaciju i u kom vremenskom periodu;
- *Budžeta* – u kojem je navedeno koliko je finansijskih sredstava u planiranom periodu neophodno za realizaciju navedenih aktivnosti;

- *Priloga* – koji najčešće sadrži dodatne statističke ili kvalitativne podatke što detaljnije opisuju neki od spomenutih problema u LPA i sl.

Nakon što je određen sadržaj LPA, članovi tima zajedno sa svojim koalicionim partnerima treba da definišu koje su to oblasti/teme što ih na osnovu prikupljenih podataka i stečenog iskustva mogu sami obraditi, a za koje oblasti im je potrebna pomoć spoljnih stručnjaka. U toku procesa izrade LPA neophodno je da se napravi dobra podela posla među onima koji su uključeni u sam proces pisanja plana, i da se za pisanje određenih odeljaka angažuju najrelevantnije osobe za datu oblast.

Ukoliko su svi relevantni podaci prikupljeni i ukoliko je jasno definisan sadržaj LPA, proces izrade radne verzije LPA za decu najčešće traje oko dva meseca. Nakon što je radna verzija napisana, prosleđuje se svim relevantnim akterima na komentarisanje. Iskustvo je pokazalo da konsultacije oko radne verzije LPA obično traju 30–45 dana, no ovo vreme svakako može biti i duže. To zavisi od broja obrađenih tema u LPA, broja sprovedenih konsultacija/sastanaka, broja učesnika na konsultacijama i sl. Nakon sprovedenih konsultacija i prikupljenih komentara, sugestija i preporuka, pristupa se izradi finalne verzije LPA za decu.

Sam proces pisanja LPA za decu (pisanje radne verzije, konsultacije i pisanje finalne verzije) najčešće traje oko šest meseci.

LPA se obično piše za period od pet godina. Nakon toga se vrši procena ostvarenih rezultata. Na osnovu ostvarenih rezultata, ali i prikupljenih podataka o promenama koje su u lokalnoj zajednici nastale u prethodnom periodu, pristupa se izradi novog LPA.



Iskustva iz procesa LPA

Timovi LPA u Kragujevcu, Sjenici, Pirotu, Bijelom Polju i Baru definisali su sledeće oblasti koje su obrađene u okviru njihovih LPA:

- smanjenje siromaštva dece;
- unapređenje obrazovanja i kulture dece;
- zdravlje dece;
- unapređenje položaja dece ometene u razvoju;
- položaj i prava dece bez roditeljskog staranja;
- zaštita dece od zlostavljanja, zanemarivanja i smanjenje asocijalnog ponašanja;
- informisanost dece i roditelja.

Ovakav odabir sadržaja LPA zasnovan je na širokom spektru problema dece u navedenim gradovima sa jedne strane, kao i, sa druge strane, mogućnosti lokalnih samouprava da doprinesu njihovom rešavanju u skladu sa svojim ovlašćenjima.

Sve navede aktivnosti iz LPA za decu u ovim gradovima trebalo bi da se sprovedu u periodu od 2005. do 2010. godine.

LPA za decu izrađeni u Kragujevcu, Sjenici, Pirotu, Bijelom Polju i Baru mogu se naći na Internet adresama ovih LPA timova.⁶

⁶ www.kragujevac.org.yu/lpa, www.sjenica-lpa.com, www.piroto.org.yu/lpa, www.bijelopolje.cg.yu, www.bar.cg.yu/lpa



Šta ne treba činiti prilikom izrade predloga plana akcije

- ne treba ubrzavati proces pisanja i konsultacija jer na taj način utičete na kvalitet LPA;
- ne treba aktivnosti navedene u LPA prilagođavati interesima npr. lokalnih vlasti ili donatora jer na taj način ne rešavate stvarne probleme vaše lokalne zajednice, već kratkoročno ispunjavate želje potencijalnih finansijera.

16 **KAKO...**

sprovesti konsultacije?

Jednom napisana radna verzija LPA za decu trebalo bi da pre konačnog usvajanja bude izneta na javnu raspravu. Iako su u izradu LPA za decu bili uključeni predstavnici relevantnih institucija za brigu o deci, obaveza tima LPA jeste da predložene aktivnosti predstavi svima zainteresovanima u lokalnoj zajednici i na taj način im omogući iznošenje svojih komentara i predloga. Konsultacije su vrsta spoljašnje evaluacije vašeg dotadašnjeg rada i one vam mogu pomoći da uočite načinjene propuste, doradite određene segmente i na taj način unapredite kvalitet LPA za decu.

Radnu verziju LPA trebalo bi da razmotre i o njoj diskutuju:

- deca i roditelji, tj. oni na koje predložene aktivnosti najviše utiču;
- stručna javnost;
- predstavnici lokalnih vlasti (zaduženi za brigu o deci i za budžetska sredstva);

- predstavnici nevladinih organizacija, tj. oni koji imaju iskustva u radu na istim ili sličnim aktivnostima;
- potencijalni donatori (oni koji već podržavaju slične aktivnosti ili oni koji planiraju da to čine u budućnosti);
- predstavnici sredstava informisanja tj. medija.

Preduslovi za uspešno sprovođenje konsultacija su:

- dovoljno vremena za pripremu i održavanje konsultacija;
- blagovremeno obaveštenje javnosti o otpočinjanju konsultacija;
- objavljivanje radne verzije LPA za decu (putem medija, postavljanjem radne verzije na Internet sajt, štampanjem određenog broja primeraka koji je dostupan javnosti i najčešće se nalazi kod nadležnog resora u opštini, slanjem radne verzije LPA svim relevantnim institucijama i dr.);
- otpočinjanje konsultacija 10–15 dana nakon što je objavljena i prosleđena radna verzija LPA. Na taj način će svi oni koji žele da učestvuju u konsultacijama imati dovoljno vremena da pročitaju radnu verziju i daju svoje konstruktivne komentare.

Pored predloženih aktivnosti, radna verzija LPA za decu treba da sadrži i informacije o tome ko je sve učestvovao u njenoj izradi, u kom periodu, na osnovu kojih podataka su predlagane određene aktivnosti, sa kim su vršene konsultacije, ko su vam bili partneri i sl. Predstavljanjem ovih informacija otklonićete potencijalne nedoumice,

ponuditi objašnjenja za pojedine predložene aktivnosti i na taj način stvoriti više prostora za komentarisanje nekih suštinski važnih pitanja u LPA za decu.

Nakon održanih konsultacija trebalo bi poslati povratnu informaciju, odnosno obavestiti javnost (putem medija, pisanim dopisom relevantnim institucijama, obaveštenjem na oglasnoj tabli u opštini i sl.) o tome koji su komentari usvojeni, kao i objašnjenja o tome zašto su neki komentari izostavljeni u finalnoj verziji. Na ovaj način, osim što iskazujete zahvalnost na ponuđenim komentarima, vi u isto vreme uspostavljate bolju komunikaciju i poverenje među zainteresovanim partnerima i u lokalnoj zajednici uopšte. Takođe, tim putem širite broj potencijalnih partnera u realizaciji LPA.

Konsultacije možete sprovesti putem:

- javnih rasprava, okruglih stolova, sastanaka;
- anketa po školama i među građanima;
- aneketa po relevantnim institucijama;
- fokus grupa (sa različitim ciljnim grupama – decom, roditeljima, medijima, NVO, stručnjacima i sl.);
- anketom na Internetu.

Realno vreme za pripremu i sprovođenje konsultacija je jedan do dva meseca.



Kakve konsultacije ne treba da budu

- pro forma, tj. one koje se organizuju bez stvarne želje/potrebe da se diskutuje o komentarima i sugestijama i da se oni eventualno usvoje;
- sprovedene samo među istomišljenicima;
- bez prave participacije dece.

17 **KAKO...**

prevazići probleme?

U svakodnevnom radu, pogotovo timskom radu, normalno je da nastaju određeni problemi. Oni vam mogu pomoći da neke okolnosti jasnije sagledate i da vam na taj način olakšaju rad, ali isto tako mogu da vam u manjoj ili većoj meri ugroze realizaciju budućih aktivnosti i ostvarenje cilja uopšte. No, bez obzira na njihov uticaj, izuzetno je važno na vreme prepoznati da problem postoji. Problem se najlakše rešava dok je mali i njegovo rano otkrivanje je jedan od najboljih mehanizama brzog otklanjanja.

U svakom poslu postoje dve vrste problema:

- unutrašnji,
- spoljašnji.

Unutrašnji problemi su oni koji nastaju u okviru jednog tima. Redovni radni sastanci su najbolje mesto za prepoznavanje i rešavanje unutrašnjih problema. U okviru svakog radnog sastanka trebalo bi planirati vreme koje će biti posvećeno razgovoru o problemima i potencijalnim rešenjima. Preduslovi za uspešnost ovakvog pristupa su otvorenost i iskrenost

svakog člana tima, kao i iskrena želja da se problem reši. Medijator za rešavanje unutrašnjih problema može biti vođa tima ili član tima. Ukoliko, međutim, njihova medijacija nije dala željene rezultate, u pomoć se može pozvati neka neutralna strana, tj. stručna osoba izabrana od strane svih „zavađenih” strana, neko sa iskustvom i kredibilitetom (npr. iz UNICEF-a, lokalne nevladine organizacije i sl.).

Prevenција za nastajanje unutrašnjih problema je:

- jasno definisan opis posla i odgovornost svakog člana tima;
- jasno definisana hijerarhija u okviru tima;
- izgradnja kapaciteta (obuke) na polju „Strategija rešavanja konflikata”.

Spoljašnji problemi nastaju i postoje izvan odgovornosti onih koji su zaduženi za proces LPA. Oni najčešće nastaju usled socijalno-ekonomskih prilika u zemlji i političkih prevaga/razmirica, ali i usled prilika na lokalnom nivou. Tim LPA na ove probleme najčešće ne može da utiče, no i pored toga on je u mogućnosti da učini sledeće:

- da realno sagleda situaciju i proceni koji faktori mogu da utiču na proces LPA;
- da sprovede konsultacije sa partnerima i vidi na koju vrstu podrške može da računa u narednom periodu;
- da u odnosu na potencijalne opasnosti i ponudenu pomoć definiše unutrašnju „strategiju odbrane”, tj. plan aktivnosti u slučaju da spoljašnje prilike počnu ozbiljno da ugrožavaju proces LPA. U ovoj situaciji pomoć koalicionih partnera može da bude od velikog značaja.

Ono što je u periodima suočavanja sa problemima najbitnije jeste motivacija članova tima i njihova istrajnost u nastojanju da ostvare zacrtani cilj. Problema će uvek biti, a kako je jedan sociolog davno rekao, „mi moramo da shvatimo da svet ne menjamo premeštajući planine, već kotrljajući kamenčiće”.



Iskustva iz Kragujevca i Sjenice

Kragujevac i Sjenica su gradovi u kojima je proces LPA bez problema „preživeo” lokalne izbore, tj. promenu strukture u opštinskim vlastima kao posledicu političkih promena. Ovaj relativno čest spoljašnji problem, koji se najčešće manifestuje u odbijanju nove vlasti da nastavi da radi na onome što je započela bivša vlast, mogao je da bude veliki problem u procesu LPA. Mogao je, ali nije! Ono što su političari u Kragujevcu i Sjenici na vreme shvatili i primenili jeste da se politička borba završava onda kada se završe izbori i da po dolasku na vlast stručnost treba da je na prvom mestu, a ne politika. Prihvatanje svega onoga što je prošla vlast dobro inicirala ili do tada uradila jeste način da se učini dobro delo za lokalnu zajednicu, ali u isto vreme i da se zadrži osvojena pozicija. Ovaj „recept” je mnogo lakše primeniti u manjim zajednicama jer je stavljanje posla, a ne sopstvenih interesa, na prvo mesto najbolji recept za nastavak života u istoj, relativno maloj sredini. Jednako bitno je i umeće novog političkog lidera da prepozna značaj određenih akcija i da nastavi sa angažovanjem onih ljudi koji su do tada uspešno radili na njihovom osmišljavanju i realizaciji.



Šta ne pomaže rešavanju problema

- pristrasnost medijatora,
- netolerancija članova tima,
- stavljanje ličnog iznad opštih interesa.

evaluirati svoje akcije?

Evaluacija vaših napora je osnova vašeg uspeha. Evaluaciju nije potrebno raditi samo na kraju procesa, nego i tokom procesa izrade LPA, jer se tada na najbolji način mogu ispraviti načinjene greške, a propušteno nadoknaditi. Prikazivanje vašeg uspeha će vam pomoći da ostanete motivisani, a suočavanje sa vašim propustima će vas podstaći da ozbiljnije razmislite o pitanju: „Kako dalje?”

Evaluacija može biti javna, unutrašnja i spoljašnja. Javna evaluacija vaših napora (npr. ranije pomenute konsultacije sa javnošću) jeste dobar metod stvaranja poverenja i odgovornosti u očima partnera i javnosti.

Unutrašnju evaluaciju najčešće vrši vođa tima i ona može biti sprovedena putem:

- anonimnog popunjavanja evaluacionog upitnika;
- intervjuisanja svakog člana tima;
- zajedničke diskusije.

Spoljašnju evaluaciju najčešće sprovode sami donatori ili unajmljeni eksperti. Neki donatori zahtevaju mesečne evaluacije, no u praksi se one najčešće sprovode na sredini i na kraju procesa.



Šta treba izbeći prilikom evaluacije

- davanje netačnih ili nepotpunih odgovora koji mogu da stvore pogrešnu sliku o procesu LPA. Vama bi u interesu trebalo da bude otkrivanje nedostataka radi unapređenja daljeg procesa LPA, a ne prikrivanje informacija zarad „ulepšavanja” procesa i rezultata;
- davanje nejasnih odgovora, ukoliko su pitanja nejasno definisana.

proslaviti uspeh?

Iako svi mi volimo da na neki način obeležimo postignuti uspeh, često se dešava da zbog manjka vremena, drugih obaveza i rokova na koje moramo da odgovorimo ili jednostavno zbog nedovoljne organizovanosti – propustimo da proslavimo ostvarene rezultate.

Kako se to ne bi dešavalo ubuduće, dobro je da se podsetimo zašto je važno proslaviti uspeh:

- zato što je proslava uspeha dobra motivacija za dalji rad;
- zato što ljudi slaveći uspeh uspostavljaju bolju komunikaciju među sobom i na taj način produbljuju odnos;
- zato što ste uradili veliki posao i zaslužujete da proslavite svoj uspeh.

Uspeh treba proslaviti sa svojim saradnicima, partnerima, familijom. Proslava može da bude mala i simbolična (u okviru vašeg tima) ili javna, uz prisustvo velikog broja onih koji su vam na razne načine pomagali u procesu izrade LPA, i uz prisustvo medija. S obzirom da je vaše zalaganje u procesu LPA bilo iskreno i javno, neka takva bude i proslava vašeg uspeha.

20 **KAKO...**

uspešno nastaviti dalje?

Tek kada se završi izrada LPA za decu, kada on bude usvojen od strane opštinskih vlasti i kada se za određene predložene aktivnosti obezbede finansijska sredstva, tek tada predstoji pravi posao na nivou lokalne zajednice.

U Srbiji i Crnoj Gori do sada je napisan veliki broj strategija, akcionih planova, predloga, preporuka i sl. Određeni broj ljudi je bio uključen u njihovu izradu, pokretale su se lokalne inicijative, održavale su se konsultacije sa različitim društvenim akterima, uložila su se određena sredstva. Iskustvo je nažalost pokazalo da se najveći deo posla završavao upravo nakon što su ti dokumenti napisani. Bez jasne vizije kuda dalje, motivacije da se u tom pravcu nastavi, obezbeđenih finansijskih sredstava, sa čestim promenama vlasti, zakona i odredbi ili nečeg drugog, do realizacije aktivnosti predviđenih u tim dokumentima dolazilo je retko, ili ne u onoj meri u kojoj su te aktivnosti mogle da izazovu neku promenu u društvu.

Pravi posao počinje tek sada, nakon što smo izradili LPA za decu. Realizacija je najbitniji i najkonkretniji deo celog procesa LPA.

učesnik
u procesu
LPA

Stoga, tokom celog procesa izrade LPA za decu trebalo bi da imate u vidu da je za ostvarivanje postavljenog cilja najvažnija ona faza koja nastaje nakon izrade LPA. Najvažnija je realizacija, tj. konkretizacija predviđenih aktivnosti. Da bi do toga došlo, neophodno je da radite na lobiranju i promociji aktivnosti predviđenih u LPA. Sa jedne strane, na taj način ćete vršiti pritisak na one od kojih zavisi realizacija LPA aktivnosti. Sa druge strane, tako ćete uticati na one koji rade na izradi drugih akcionih planova i strategija na nacionalnom ili lokalnom nivou da zadovoljavanje potreba dece i unapređivanje kvaliteta njihovog života postave kao jedan od svojih ciljeva/prioriteta.

Mnoge okolnosti mogu da utiču na to da se odloži ili ne realizuje LPA, međutim samo od vas zavisi koliko ćete biti istrajni i odlučni da do realizacije zaista i dođe. I zapamtite – sve što radite, radite za svoju **DECU**. Njima je to potrebno, a ona to i zaslužuju!



U narednom delu su iznesena razmišljanja, predlozi i preporuke timova LPA iz Kragujevca, Sjenice, Pirota, Bijelog Polja i Bara o tome kako da se:

- institucionalizuje realizacija LPA za decu;
- prikupe neophodna sredstva za realizaciju aktivnosti LPA;
- unaprede konsultacije sa decom i mladima;
- institucionalizuje baza podataka DevInfo.

Institucionalizacija realizacije LPA za decu

Rad na realizaciji LPA za decu trebalo bi da bude institucionalizovan kroz stalno radno telo čije bi aktivnosti bile finansirane iz opštinskog budžeta. To radno telo (npr. tim LPA, Centar za prava deteta i sl.) bilo bi zaduženo za:

- praćenje realizacije LPA za decu;
- koordinaciju sa drugim odeljenjima/sektorima unutar opštine vezanim za realizaciju LPA za decu;
- praćenje rada radne grupe DevInfo;
- izveštavanje o rezultatima postignutim tokom realizacije LPA;
- rano otkrivanje i otklanjanje problema nastalih tokom realizacije LPA;
- posredovanje između lokalne samouprave i drugih nosioca aktivnosti iz LPA;
- održavanje kontakata sa ostalim učesnicima u procesu LPA (decom, roditeljima, relevantnim institucijama, lokalnom zajednicom);
- predlaganje izmena i dopuna LPA na osnovu konsultacija sa učesnicima u procesu LPA;
- održavanje kontakata i razmenu iskustava sa UNICEF-om i drugim timovima LPA u Srbiji i Crnoj Gori;
- povezivanje sa Savetom za prava deteta Srbije i Komisijom za dječija prava Crne Gore.

Prikupljanje sredstava za realizaciju LPA

Neophodna sredstva za primenu LPA za decu moguće je pribaviti iz više izvora. Navešćemo samo neke:

- iz **republičkog budžeta**, tj. od relevantnih institucija čija se delatnost finansira iz republičkog budžeta. Potrebno je da u saradnji sa Savetom za prava deteta Srbije i Komisijom za dječija prava Crne Gore i dotičnim relevantnim institucijama odredite one aktivnosti za čiju realizaciju možete da dobijete njihovu podršku (npr. savetovalište za mlade je moguće otvoriti u sklopu bolnice i sl.). Na taj način ćete institucionalizovati rad na tim aktivnostima, odnosno one će vremenom postati obavezna (a samim tim i finansirana) aktivnost date institucije. Takođe, obezbedićete potrebne prostorije za rad, obučeno osoblje i druge neophodne kapacitete. S obzirom da je za uključivanje novih aktivnosti u rad postojećih institucija i njihovo finansiranje potrebno odobrenje republičkih organa, moguće je da će proces institucionalizacije aktivnosti iz LPA potrajati određeno vreme. Nemojte zbog toga da se obeshrabrite, ovo možda jeste „spor” proces, ali je najodržljiviji na duži rok.
- iz **opštinskog budžeta**. Traženje finansijske pomoći od strane lokalnih vlasti je izuzetno važan segment rada na izradi i realizaciji LPA. Naime, ukoliko želite da određene aktivnosti iz LPA za decu budu podržane iz opštinskog budžeta, potrebno je da nadležne u opštini na vreme obavestite i uključite u proces izrade LPA, i potom lobirate za finansiranje određenih aktivnosti. Potrebno je da vaš zahtev za finansiranje na vreme uđe u proceduru pripreme budžeta, tj. da se nađe na dnevnom redu posvećenom usvajanju budžeta. S obzirom da su

lokalni budžeti ograničeni i da se troše na podmirenje različitih potreba lokalne zajednice, ovaj način finansiranja aktivnosti LPA je (posebno ukoliko su u pitanju veća finansijska sredstva) često nedovoljan. No, u svakom slučaju, bilo kakva podrška od strane lokalnih vlasti je izuzetno bitna i predstavlja dobar osnov za buduću saradnju.

- iz **nevladinih organizacija** (NVO). Dugogodišnjim isustvom u radu u lokalnoj zajednici predstavnici NVO su „prirodni” partneri u realizaciji LPA. Oni su poprilično fleksibilni u svom radu i veliki broj njihovih aktivnosti podržava realizaciju LPA za decu. Međutim, ovaj izvor finansiranja na duži period nije siguran. On zavisi od finansijskih sredstava koja NVO prikupe od raznih donatora, a s obzirom da se postepeno smanjuju strane donacije u Srbiji i Crnoj Gori, nije realno očekivati da će ovaj vid finansiranja obezbediti dugoročni kontinuitet u realizaciji aktivnosti LPA. No, i pored toga, iskustvo, motivisanost i volja predstavnika NVO da se uključe u realizaciju LPA izuzetno su važani i mogu biti od velikog značaja za lobiranje i promovisanje aktivnosti iz LPA.

Konsultacije i rad sa decom i mladima

Kako bi se saradnja sa mladima nastavila i u procesu realizacije LPA, potrebno je:

- podržati formiranje sektorskih grupa za mlade pri školama i održavanje redovnih sastanaka, fokus grupa i radionica;
- pri školama podržati formiranje grupe za podršku marginalizovanoj deci (siromašnoj, iz ruralnih naselja, manjinama i sl.), kako bi njihovi

problemi i potrebe postali vidljiviji i kako bi se radilo na njihovom zadovoljavanju;

- uspostaviti stalnu komunikaciju između predstavnika lokalnih vlasti i škola;
- organizovati redovne sastanke sa predstavnicima dece, relevantnih institucija, nastavnika, roditelja i predstavnika vlasti;
- uključiti predstavnike dece i mladih u lobiranje i promovisanje LPA;
- uključiti predstavnike dece i mladih u praćenje realizacije LPA;
- imenovati „dečijeg ambasadora” za lokalnu zajednicu;
- organizovati druženje i razmenu iskustava između škola i opština koje učestvuju u izradi LPA.

Institucionalizacija baze podataka DevInfo

Potrebno je raditi na institucionalizaciji baze podataka DevInfo tako što će se:

- oformiti služba koja će biti zadužena za stalno praćenje i izmenu podataka, a na osnovu podataka koje će svi učesnici u lokalnoj zajednici biti u obavezi da mesečno dostavljaju;
- izmenom *Zakona o lokalnoj samoupravi* zakonski institucionalizovati baza podataka DevInfo u svim javnim službama čiji su osnivači Republika, odnosno lokalna samouprava, a bave se zadatim oblastima.

