

**Praktikum za izradu strateškog plana
nacionalnog saveta nacionalne manjine**

Praktikum za izradu strateškog plana nacionalnog saveta nacionalne manjine

Beograd, 2011

Autor

Tatjana Borojević

Prepress

Comma | communications design

Štampa

Original

Tiraž

200

Štampanje ove publikacije podržala je Misija OEBS u Srbiji i Britanska ambasada u Beogradu

Stavovi izrečeni u knjizi pripadaju isključivo autorki i ne predstavljaju nužno zvanični stav Misije OEBS u Srbiji i Britanske ambasade u Beogradu

Odeljak 1. Uvod	7
Odeljak 2. Institucionalni okvir/ingerencije nacionalnog saveta	9
2.1. Oblast obrazovanja	12
2.2. Oblast kulture	16
2.3. Oblast informisanja	17
2.4. Oblast službene upotrebe jezika i pisma	19
2.5. Finansiranje aktivnosti nacionalnog saveta	20
Odeljak 3. Koraci u izradi strateškog plana	23
3.1. Vremenski okvir za izradu strateškog dokumenta	24
3.2. Struktura strateškog dokumenta	24
3.3. Obuke i treninzi u izradi strateškog plana	26
3.4. Izrada konteksta	29
3.5. Identifikacija lokalnih aktera	32
3.6. Analiza resursa	33
3.7. Definisiranje problema	36
3.8. Definisiranje ciljeva	21
Odeljak 4. Javna rasprava	39
Odeljak 5. Monitoring i evaluacija	41
Odeljak 5. Zaključak	43

Uvod

Priručnik za izradu strateškog plana nacionalnih saveta nacionalnih manjina je nastao, kao rezultat rada OEBS tima i prenosi iskustva koja je projekat stekao u procesu izrade Strateškog plana Nacionalnog saveta albanske nacionalne manjine.

Sagledavajući i uvažavajući važnost sprovođenja državnih strategija u obezbeđivanju prava nacionalnih manjina, OEBS tim, ovim Priručnikom pruža podršku ne samo nacionalnim savetima nacionalnih manjina već i Ministarstvu za ljudska i manjinska prava, kako bi mere podrške nacionalnim savetima bile optimalne i u skladu sa iskazanim potrebama nacionalnih saveta kroz planska dokumenta.

Svrha Priručnika za izradu strateških planova nacionalnih saveta nacionalnih manjina, jeste da predstavi osnovne korake u procesu izrade strateškog plana, da objasni zašto su ti koraci važni, kako da se ostvare i šta je potrebno izbeći u procesu kako kratkoročnog tako i dugoročnog planiranja. Predstavljene definisane koraci i preporuke baziraju se na dragocenim iskustvima OEBS tima u radu sa nacionalnim manjinama u Srbiji.

Priručnik je namenjen predstavnicima nacionalnih saveta, ali i svim drugim lokalnim i nacionalnim akterima koji će učestvovati ne samo u procesu izrade strateškog plana već i kasnije u procesu sprovođenja strateškog plana.

Institucionalni okvir / ingerencija nacionalnog saveta

Institucionalni okvir i pravni status manjina regulisan je različitim pravnim aktima koja garantuju manjinska prava u Srbija. Pravni okvir je formiran Ustavom Republike Srbije, međunarodnim ugovorima, različitim nacionalnim zakonima, i opštinskim propisima. Preokret za zaštitu manjinskih prava u Srbija (tada u okviru SR Jugoslavije) napravio je Zakon o pravima i slobodama nacionalnih manjina 2002. godina, (u daljem tekstu Zakon o nacionalnim manjinama), koji je postavio pravni osnov za zaštitu nacionalnih manjina i njihovog kulturnog identiteta kroz različite instrumente i mehanizme u oblasti obrazovanja, jezika, informisanja i kulture.

Zakon je priznao ne samo individualna, već i kolektivna prava nacionalnih manjina, kao grupa. U skladu sa tim zakonom uvedeno je pravo na kulturnu autonomiju nacionalnih manjina i institucija Saveta nacionalnih manjina. Na Zakon je značajno uticala Okvirna konvencija za zaštitu nacionalnih manjina (usvojena 1995. godine u okviru Saveta Evrope, Srbija 2001. godine) koja takođe čini deo srpskog nacionalnog pravnog poretka. Evropska povelja o regionalnim ili manjinskim jezicima (Savet Evrope 1992. godina, Srbija 2005. godina) takođe je ključni međunarodni dokument u vezi sa manjinskim jezicima koji utiče na zaštitu nacionalnih manjina u Srbiji. Standardi iz Zakona o nacionalnim manjinama prihvaćeni su u Ustavu Republike Srbije iz 2006.

godine, tako da je ceo 3. odeljak u delu 2 Ustava posvećen manjinskim pravima. Ustav takođe priznaje pravo na kulturnu autonomiju i pravo pripadnika nacionalnih manjina da biraju svoje nacionalne savete manjina. U novom Ustavu Republike Srbije nacionalni saveti manjina dobili su ustavni status.

U avgustu 2009. godine Skupština Republike Srbije je usvojila Zakon o savetima nacionalnih manjina i detaljno je regulisala položaj i nadležnosti ovih tela. Zakon o nacionalnim manjinama i zakon o savetima nacionalnih manjina postavili su zakonski osnov za zaštitu manjina u Srbija.

Za primenu manjinskih prava od velike su važnosti i drugi zakoni, kojima se uređuju različita pitanja (obrazovanje, kultura, lične karate, informacije, službene upotrebe jezika i pisma, itd) i koji se, takođe, bave pitanjem manjina. Pošto se implementacija mnogih manjinskih prava zasniva na lokalnom nivou, opštinski propisi su veoma značajni za kvalitet zaštite manjina. Prema Zakonu o lokalnoj samoupravi iz 2007. godine opština je zadužena za implementaciju, zaštitu i unapređenja individualnih i kolektivnih prava manjina. Ona ima posebne nadležnosti u službenoj upotrebi manjinskih jezika, obrazovanju i medijima na manjinskom jeziku, podršci kulturnim aktivnostima manjinske grupe, itd.

U ovom odeljku navedeni su oni delovi Zakona koji definišu osnovne formiranja nacionalnih saveta kao i njihov delokrug rada, kao najvažnijeg okvira u procesu planiranja

Zakonom o nacionalnim savetima nacionalnih manjina uređuju se nadležnosti ovih saveta u oblasti **kulture, obrazovanja, obaveštavanja i službene upotrebe jezika i pisma**, kao i postupak izbora nacionalnih saveta, njihovo finansiranje i druga pitanja od značaja za rad nacionalnih saveta.

Radi ostvarivanja prava na samoupravu u kulturi, obrazovanju, obaveštavanju i službenoj upotrebi jezika i pisma, pripadnici nacionalnih manjina u Republici Srbiji mogu da izaberu svoje nacionalne savete.

Nacionalni savet predstavlja nacionalnu manjinu u oblasti obrazovanja, kulture, obaveštavanja na jeziku nacionalne manjine i službene upotrebe jezika i pisma, učestvuje u procesu odlučivanja ili odlučuje o pitanjima iz tih oblasti i osniva ustanove, privredna društva i druge organizacije iz ovih oblasti.

Ministarstvo nadležno za poslove ljudskih i manjinskih prava vodi registar nacionalnih saveta. Upis u registar vrši se na osnovu zahteva za upis, koji

predsednik nacionalnog saveta podnosi u roku od 30 dana od dana konstituisanja saveta.

Nacionalni savet ima najmanje 15, a najviše 35 članova, u zavisnosti od broja stanovnika nacionalne manjine prema rezultatima poslednjeg popisa:

- › U slučaju nacionalne manjine čiji je broj prema rezultatima poslednjeg popisa stanovništva manji od 10.000 lica ili nije posebno iskazan, nacionalni savet broji 15 članova.
- › U slučaju nacionalne manjine čiji je broj, prema rezultatima poslednjeg popisa stanovništva, veći od 10.000, ali manji od 20.000 lica, nacionalni savet broji 19 članova.
- › U slučaju nacionalne manjine čiji je broj, prema rezultatima poslednjeg popisa stanovništva, između 20.000 i 50.000 lica, nacionalni savet broji 23 člana.
- › U slučaju nacionalne manjine čiji je broj, prema rezultatima poslednjeg popisa stanovništva, između 50.000 i 100.000 lica, nacionalni savet broji 29 članova.
- › U slučaju nacionalne manjine čiji je broj, prema rezultatima poslednjeg popisa stanovništva, veći od 100.000 lica, nacionalni savet broji 35 članova.

Mandat članova nacionalnog saveta traje četiri godine. Mandat prvog saziva nacionalnog saveta započinje od dana upisa u registar nacionalnih saveta.

Nacionalni savet, u skladu sa zakonom i svojim statutom, preko svojih organa samostalno:

- 1) donosi i menja statut nacionalnog saveta;
- 2) donosi finansijski plan, finansijski izveštaj i završni račun;
- 3) raspolaže sopstvenom imovinom;
- 4) odlučuje o nazivu, simbolima i pečatu nacionalnog saveta;
- 5) utvrđuje predloge nacionalnih simbola, znamenja i praznika nacionalne manjine;
- 6) osniva ustanove, udruženja, fondacije, privredna društva u oblastima kulture, obrazovanja, obaveštavanja i službene upotrebe jezika i pisma i drugim oblastima od značaja za očuvanje identiteta nacionalne manjine;
- 7) predlaže predstavnika nacionalne manjine u savetu za međunacionalne odnose u jedinici lokalne samouprave;
- 8) ustanovljava i dodeljuje priznanja;

- 9) inicira donošenje i prati sprovođenje zakona i drugih propisa iz oblasti kulture, obrazovanja, obaveštavanja i službene upotrebe jezika i pisma;
- 10) učestvuje u pripremi propisa i predlaže izmenu i dopunu propisa kojima se uređuju Ustavom garantovana prava nacionalnih manjina u oblasti kulture, obrazovanja, obaveštavanja i službene upotrebe jezika i pisma;
- 11) predlaže posebne propise i privremene mere u oblastima u kojima se ostvaruje pravo na samoupravu, radi postizanja pune ravnopravnosti između pripadnika nacionalne manjine i građana koji pripadaju većini;
- 12) pokreće postupak pred Ustavnim sudom, Zaštitnikom građana, pokrajinskim i lokalnim ombudsmanom i drugim nadležnim organima, kada proceni da je došlo do povrede Ustavom i zakonom garantovanih prava i sloboda pripadnika nacionalnih manjina;
- 13) pokreće postupak iz tačke 12) ovog člana u ime pripadnika nacionalne manjine, uz prethodno pribavljeno pismeno ovlašćenje;
- 14) zauzima stavove, pokreće inicijative i preduzima mere u vezi sa svim pitanjima koja su neposredno povezana sa položajem, identitetom i pravima nacionalne manjine;
- 15) odlučuje o drugim pitanjima koja su mu poverena zakonom, aktom autonomne pokrajine ili jedinice lokalne samouprave.

2. Nadležnosti u oblasti obrazovanja

2.1. Oblast obrazovanja

Osnivačka prava

Nacionalni savet može, u skladu sa zakonom, osnivati ustanove vaspitanja, obrazovanja, učeničkog i studentskog standarda i vršiti prava i obaveze osnivača.

Ustanove iz stava 1. ovog člana nacionalni savet osniva samostalno ili zajedno sa Republikom, autonomnom pokrajinom, jedinicom lokalne samouprave ili drugim pravnim licem u skladu sa zakonom. Republika, autonomna pokrajina i jedinica lokalne samouprave kao osnivači, ustanova iz stava 1. ovog člana mogu u celini ili delimično preneti osnivačka prava na nacionalni savet.

Učešće u upravljanju ustanovama

U ustanovama predškolskog vaspitanja i obrazovanja, i osnovnog i srednjeg obrazovanja i vaspitanja čiji je osnivač Republika, autonomna pokrajina ili jedinica lokalne samouprave, u kojima se obrazovno-vaspitni rad izvodi i na jeziku nacionalne manjine, ili u kojima se izučava govor, jezik ili kultura nacionalne manjine kao poseban nastavni predmet, nacionalni savet:

- 1) daje mišljenje o predloženim kandidatima za članove upravnog, odnosno školskog odbora – predstavnicima jedinice lokalne samouprave;
- 2) u ustanovama u kojima se u većini odeljenja obrazovno-vaspitni rad izvodi na jeziku nacionalne manjine ili za koje je utvrđeno da su od posebnog značaja za nacionalnu manjinu, predlaže članove upravnog, odnosno školskog odbora – predstavnike jedinice lokalne samouprave;
- 3) daje mišljenje o kandidatu za direktora ustanove iz stava 1. tačka 1) ovog člana;
- 4) daje mišljenje u postupku razrešenja direktora i članova organa upravljanja u ustanovama iz stava 1. tač. 1) i 2) ovog člana;
- 5) daje prethodnu saglasnost za izbor direktora ustanova iz stava 1. tačka 2) ovog člana.

U ustanovama učeničkog i studentskog standarda čiji je osnivač Republika, autonomna pokrajina ili jedinica lokalne samouprave, nacionalni savet: predlaže jednog člana – predstavnika osnivača i daje mišljenje o ostalim kandidatima za članove upravnog odbora ustanova učeničkog standarda čije je sedište na teritoriji jedinice lokalne samouprave u kojoj je jezik nacionalne manjine u službenoj upotrebi.

Nacionalni savet:

- 1) predlaže Nacionalnom prosvetnom savetu opšte osnove predškolskog programa, nastavne planove i programe osnovnog i srednjeg obrazovanja i vaspitanja i osnove vaspitnog programa, za sadržaje koji izražavaju posebnost nacionalne manjine, a naročito iz oblasti istorije, muzičkog vaspitanja i likovne umetnosti;
- 2) predlaže Nacionalnom prosvetnom savetu program osnovnog i srednjeg obrazovanja i vaspitanja za jezik nacionalne manjine i jezik, odnosno govor, nacionalne manjine sa elementima nacionalne kulture;

- 3) daje mišljenje Nacionalnom prosvetnom savetu onastavnim programima srpskog jezika, kao nematernjeg;
- 4) predlaže ministru nadležnom za poslove obrazovanja mere i program vaspitnog rada sa učenicima u ustanovama učeničkog standarda, koji se odnose na afirmaciju međuetničke tolerancije i multikulturalizma;
- 5) daje mišljenje na školski i vaspitni program ustanova za koje je utvrđeno da su od posebnog značaja za nacionalnu manjinu.

Udžbenici i nastavna sredstva

Ako se obrazovno-vaspitni rad ostvaruje na jeziku nacionalne manjine, Nacionalni prosvetni savet predlaže ministru nadležnom za poslove obrazovanja davanje odobrenja za korišćenje udžbenika i nastavnih sredstava čiji sadržaji izražavaju posebnosti nacionalne manjine uz prethodnu saglasnost nacionalnog saveta.

Ministar nadležan za poslove obrazovanja daje odobrenje za korišćenje domaćih ili uvezenih udžbenika na jeziku nacionalne manjine u obrazovno-vaspitnom radu, na predlog nacionalnog saveta.

Nacionalni savet u skladu sa zakonom:

- 1) predlaže jednog kandidata za zajedničku listu kandidata za izbor članova Nacionalnog prosvetnog saveta;
- 2) daje mišljenje u postupku donošenja akta o mreži predškolskih ustanova i osnovnih škola u jedinici lokalne samouprave u kojoj je u službenoj upotrebi jezik nacionalne manjine ili u kojoj se obrazovno-vaspitni rad izvodi na jeziku nacionalne manjine;
- 3) utvrđuje obrazovno-vaspitne ustanove od posebnog značaja za obrazovanje nacionalne manjine; ako je ukupan broj ustanova veći od četiri, za ustanove od posebnog značaja može se proglasiti najviše jedna četvrtina od ukupnog broja ustanova u kojima se nastava izvodi i na jeziku nacionalne manjine; ako je ukupan broj takvih ustanova manji od četiri, ustanovom od posebnog značaja može se proglasiti jedna od ustanova u kojima se nastava izvodi na jeziku nacionalne manjine, odnosno i na jeziku nacionalne manjine. U slučaju nacionalne manjine na čijem jeziku se ne izvodi nastava, pravila iz ove tačke se shodno primenjuju na ustanove u kojima se izučava jezik ili govor sa elementima kulture nacionalne manjine;

- 4) daje mišljenje ministru nadležnom za poslove obrazovanja u postupku utvrđivanja mreže srednjih škola i ustanova učeničkog i studentskog standarda;
- 5) daje mišljenje ministru nadležnom za poslove obrazovanja u postupku davanja saglasnosti na obavljanje delatnosti škole van sedišta škole u kojoj se nastava izvodi na jeziku nacionalne manjine;
- 6) predlaže osnivaču: Republici, autonomnoj pokrajini ili jedinici lokalne samouprave osamostaljivanje izdvojenog odeljenja škole u kojem se nastava izvodi na jeziku nacionalne manjine;
- 7) daje mišljenje u postupku utvrđivanja broja učenika za upis u srednju školu, kao i u postupku davanja saglasnosti na broj učenika za sticanje stručne osposobljenosti, prekvalifikacije, dokvalifikacije i specijalizacije;
- 8) daje mišljenje ministru nadležnom za poslove obrazovanja u postupku davanja saglasnosti na otvaranje odeljenja na jeziku nacionalne manjine za manje od 15 učenika;
- 9) ustanovama učeničkog i studentskog standarda daje mišljenje u postupku raspodele mesta u tim ustanovama;
- 10) daje mišljenje u postupku raspodele sredstava iz budžeta Republike, autonomne pokrajine i jedinice lokalne samouprave koja se dodeljuju putem javnog konkursa ustanovama i udruženjima u oblasti obrazovanja;
- 11) ustanovljava stipendije iz sopstvenih sredstava i svojim aktima propisuje kriterijume i postupak odlučivanja o dodeli stipendije i sprovodi postupak za dodeljivanje;
- 12) određuje predstavnika u Nacionalnom prosvetnom savetu koji učestvuje u njegovom radu bez prava odlučivanja, kada se na jeziku nacionalne manjine izvodi nastava u okviru obrazovnog sistema, a kada Nacionalni prosvetni savet razmatra pitanja od značaja za obrazovanje nacionalne manjine;
- 13) određuje svog predstavnika u Nacionalnom savetu za visoko obrazovanje koji je punopravni član ovog saveta kada se na jeziku nacionalne manjine u celini ili delimično izvodi nastava u okviru visokog obrazovanja;
- 14) obavlja i druge poslove iz ove oblasti utvrđene Zakonom ili drugim propisima. 3. Nadležnosti u oblasti kulture

2.2. Oblast kulture

Nacionalni savet može, u skladu sa Zakonom, osnivati ustanove kulture radi očuvanja, unapređenja i razvoja kulturne posebnosti i očuvanja nacionalnog identiteta nacionalne manjine i vršiti prava i obaveze osnivača. Ustanove iz stava 1. ovog člana nacionalni savet osniva samostalno ili zajedno sa Republikom, autonomnom pokrajinom, jedinicom lokalne samouprave ili drugim pravnim licem, u skladu sa Zakonom.

Republika, autonomna pokrajina i jedinica lokalne samouprave kao osnivači ustanova iz stava 1. ovog člana mogu u celini ili delimično preneti osnivačka prava na nacionalni savet.

U ustanovama kulture čiji je osnivač Republika, autonomna pokrajina ili jedinica lokalne samouprave, za koje nacionalni savet utvrdi da su od posebnog značaja za očuvanje identiteta nacionalne manjine, nacionalni savet:

- 1) imenuje jednog člana upravnog odbora ustanove;
- 2) daje mišljenje o predloženim članovima upravnog odbora ustanove;
- 3) daje mišljenje u postupku izbora direktora ustanove.

Ako više nacionalnih saveta utvrdi da je neka ustanova u oblasti kulture od posebnog značaja za očuvanje, unapređenje i razvoj posebnosti i nacionalnog identiteta nacionalne manjine, nacionalni saveti imenuju po jednog člana upravnog odbora iz stava 1. tačka 1) ovog člana.

Nacionalni savet:

- 1) utvrđuje koje su ustanove i manifestacije u oblasti kulture od posebnog značaja za očuvanje, unapređenje i razvoj posebnosti i nacionalnog identiteta određene nacionalne manjine;
- 2) utvrđuje strategiju razvoja kulture nacionalne manjine;
- 3) utvrđuje koja su pokretna i nepokretna kulturna dobra od posebnog značaja za nacionalnu manjinu;
- 4) pokreće postupak pred nadležnim organom ili ustanovom za utvrđivanje statusa zakonom zaštićenih pokretnih i nepokretnih kulturnih dobara od značaja za nacionalnu manjinu;
- 5) predlaže preduzimanje mera zaštite, sanacije i rekonstrukcije kulturnih dobara iz stava 1. tačka 4) ovog člana;

- 6) daje mišljenja i predloge u postupku izrade prostornih i urbanističkih planova u jedinici lokalne samouprave u kojoj se nalaze kulturna dobra iz stava 1. tačka 3) ovog člana;
- 7) predlaže obustavljanje izvršenja prostornih i urbanističkih planova ako smatra da se time ugrožavaju kulturna dobra iz stava 1. tačka 3) ovog člana;
- 8) daje prethodno mišljenje nadležnom organu u postupku izdavanja dozvole za premeštanje nepokretnog kulturnog dobra iz stava 1. tačka 3) ovog člana na novu lokaciju;
- 9) daje mišljenje u postupku osnivanja ili ukidanja biblioteka ili organizacionih jedinica biblioteka koji imaju fond knjiga na jeziku nacionalne manjine;
- 10) daje predlog za raspodelu sredstava koja se dodeljuju putem javnog konkursa iz budžeta Republike, autonomne pokrajine ili jedinice lokalne samouprave ustanovama, manifestacijama i udruženjima nacionalne manjine u oblasti kulture;
- 11) predlaže najmanje jednog kandidata za zajedničku listu kandidata za izbor Nacionalnog saveta za kulturu;
- 12) određuje svog predstavnika u Nacionalnom savetu za kulturu koji, bez prava odlučivanja, učestvuje u njegovom radu kada se razmatraju pitanja od značaja za kulturu nacionalne manjine;
- 13) odlučuje o drugim pitanjima koja su mu poverena zakonom, aktom autonomne pokrajine ili jedinice lokalne samouprave.

4. Nadležnosti u oblasti obaveštavanja

2.3. Oblast informisanja

Nacionalni savet može, na način utvrđen Zakonom, samostalno ili zajedno sa drugim pravnim licem, osnivati ustanove i privredna društva za obavljanje novinsko-izdavačke i radio-televizijske delatnosti, štampanja i reprodukcije snimljenih medija i vršiti prava i obaveze osnivača.

Republika, autonomna pokrajina ili jedinica lokalne samouprave kao osnivač javnih preduzeća i ustanova u oblasti javnog informisanja koje u celini ili pretežno vrše informisanje na jeziku nacionalne manjine mogu u sporazumu sa nacionalnim savetom u celini ili delimično preneti osnivačka prava na nacionalni savet.

Učešće u upravljanju ustanovama

Nacionalni savet:

- 1) daje mišljenje u postupku imenovanja članova upravnog odbora, programskog odbora i generalnog direktora Radiodifuzne ustanove Srbije, ako ta ustanova emituje program na jeziku nacionalne manjine;
- 2) daje mišljenje u postupku imenovanja članova upravnog odbora, programskog odbora i generalnog direktora Radiodifuzne ustanove Vojvodine, ako ta ustanova emituje program na jeziku nacionalne manjine;
- 3) utvrđuje kriterijume za izbor odgovornog urednika programa na jeziku nacionalne manjine u ustanovi javnog servisa;
- 4) predlaže upravnom odboru radiodifuzne ustanove imenovanje odgovornog urednika programa na jeziku nacionalne manjine od kandidata koji se prijave i ispunjavaju uslove konkursa;
- 5) daje mišljenje o kandidatima za odgovornog urednika programa na jezicima nacionalnih manjina u radiodifuznoj ustanovi u kojoj se imenuje odgovorni urednik za više programa na jezicima nacionalnih manjina.

Druge nadležnosti u oblasti obaveštavanja

Nacionalni savet:

- 1) usvaja strategiju razvoja informisanja na jeziku nacionalne manjine, u skladu sa strategijom Republike Srbije;
- 2) daje predloge Republičkoj radiodifuznoj agenciji prilikom izrade Strategije razvoja radiodifuzije;
- 3) daje predlog za raspodelu sredstava koja se dodeljuju putem javnog konkursa iz budžeta Republike, autonomne pokrajine ili jedinice lokalne samouprave pravnim i fizičkim licima koja obavljaju informisanje na jeziku nacionalne manjine;
- 4) razmatra izveštaje Upravnog i Programskog odbora Radiodifuzne ustanove Srbije i Radiodifuzne ustanove Vojvodine i daje predloge i preporuke o programima na jeziku nacionalne manjine;
- 5) daje mišljenje i predloge Savetu Republičke radiodifuzne agencije, u vezi sa informisanjem na jeziku nacionalne manjine;
- 6) određuje predstavnika u Savetu Republičke radiodifuzne agencije koji učestvuje u njegovom radu bez prava

- odlučivanja, kada se razmatraju pitanja u vezi sa informisanjem na jeziku nacionalne manjine;
- 7) obavlja i druge poslove iz ove oblasti utvrđene Zakonom i drugim propisima.

5. Nadležnosti u oblasti službene upotrebe jezika i pisma

2.4. Oblast službene upotrebe jezika i pisma

Nacionalni savet:

- 1) utvrđuje tradicionalne nazive jedinica lokalne samouprave, naseljenih mesta i drugih geografskih naziva na jeziku nacionalne manjine, ako je na području jedinice lokalne samouprave ili naseljenog mesta jezik nacionalne manjine u službenoj upotrebi; nazivi koje je utvrdio nacionalni savet postaju nazivi u službenoj upotrebi pored naziva na srpskom jeziku i objavljuju se u „Službenom glasniku Republike Srbije“, a u slučaju nacionalnih saveta čije je sedište na teritoriji Autonomne Pokrajine Vojvodine u „Službenom listu Autonomne Pokrajine Vojvodine“;
- 2) predlaže nadležnom organu isticanje naziva jedinica lokalne samouprave, naseljenih mesta i drugih geografskih naziva na jeziku nacionalne manjine;
- 3) predlaže utvrđivanje jezika i pisma nacionalne manjine kao službenog jezika i pisma u jedinici lokalne samouprave;
- 4) predlaže promenu naziva ulica, trgova, gradskih četvrti, zaselaka, drugih delova naseljenih mesta i ustanova za koje je utvrđeno da su od posebnog značaja za nacionalnu manjinu;
- 5) daje mišljenje u postupku utvrđivanja naziva ulica, trgova, gradskih četvrti, zaselaka i drugih delova naseljenih mesta, ako je na području jedinice lokalne samouprave ili naseljenog mesta jezik nacionalne manjine u službenoj upotrebi;
- 6) predlaže nadležnom organu vršenje nadzora nad službenom upotrebom jezika i pisma nacionalne manjine;
- 7) predlaže nadležnim organima mere i aktivnosti za unapređenje prevođenja propisa na jezike nacionalnih manjina koji su u službenoj upotrebi;

- 8) preduzima mere i aktivnosti za unapređenje službene upotrebe jezika i pisma nacionalne manjine;
- 9) odlučuje o drugim pitanjima iz ove oblasti koja su mu poverena zakonom, aktom autonomne pokrajine ili jedinice lokalne samouprave.

6. Ništavost pravnih akata

Na inicijativu nacionalnog saveta, Republika Srbija, autonomna pokrajina ili jedinica lokalne samouprave prenosi u celini ili delimično osnivačka prava nad:

- 1) obrazovno-vaspitnim ustanovama u kojima se nastava izvodi isključivo na jeziku nacionalne manjine;
- 2) ustanovama kulture čija je osnovna delatnost očuvanje i razvijanje kulture nacionalne manjine;
- 3) ustanovama koje obavljaju javno informisanje isključivo na jeziku nacionalne manjine. Na inicijativu nacionalnog saveta, Republika Srbija, autonomna pokrajina ili jedinica lokalne samouprave prenosi u celini ili delimično osnivačka prava nad ustanovama koje nisu obuhvaćene tač. 1) do 3) stav 1. ovog člana ako su od posebnog značaja za nacionalnu manjinu. Organi iz st. 1. i 2. ovog člana sa nacionalnim savetom zaključuju ugovor o prenošenju osnivačkih prava u celosti ili delimično (u daljem tekstu: ugovor). Ugovor sadrži međusobna prava i obaveze organa iz st. 1. i 2. ovog člana i nacionalnog saveta. Ugovor uređuje prava upravljanja koja se prenose i godišnji obim sredstava koja se obezbeđuju u budžetu Republike, autonomne pokrajine ili jedinice lokalne samouprave za finansiranje delatnosti ustanove. U pogledu budžetskog finansiranja, materijalni položaj ustanova čija se osnivačka prava u celini ili delimično prenose ne može biti nepovoljniji u odnosu na ustanove čija se osnivačka prava ne prenose na nacionalni savet.

2.5. Finansiranje delatnosti nacionalnog saveta

Nacionalni savet donosi svoj godišnji finansijski plan, finansijski izveštaj i završni račun. U godišnjem finansijskom planu saveta iskazuju se svi prihodi i rashodi za kalendarsku godinu. Godišnji finansijski plan donosi se po postupku i

na način predviđen statutom nacionalnog saveta. Nacionalni savet, u roku od 15 dana od dana donošenja finansijskog izveštaja ili završnog računa, prime-rak izveštaja ili računa dostavlja Ministarstvu.

Korišćenje sredstava – Stečena sredstva, u skladu sa ovim zakonom, mogu se koristiti za finansiranje troškova za:

- › redovnu delatnost nacionalnog saveta;
- › finansiranje rada ustanova, fondacija, privrednih društava i organizacija čiji je osnivač ili suosnivač nacionalni savet, ustanova, fondacija, privrednih društava i drugih organizacija čija su osnivačka prava delimično ili u celini preneti na nacionalni savet.

U troškove redovne delatnosti nacionalnog saveta spadaju naročito:

- › finansiranje ili sufinansiranje programa i projekata u oblasti obrazovanja, kulture, obaveštavanja i službene upotrebe jezika i pisma nacionalne manjine;
- › troškovi za iznajmljivanje i korišćenje prostorija nacionalnog saveta;
- › zarade, porezi i doprinosi zaposlenih u nacionalnom savetu;
- › honorari i doprinosi za obavljeni rad za potrebe nacionalnog saveta;
- › putni troškovi i dnevnice za službena putovanja;
- › nabavka kancelarijskog materijala i opreme za rad nacionalnog saveta.

Vrste sredstava

Sredstva za finansiranje rada nacionalnih saveta obezbeđuju se iz budžeta Republike Srbije, budžeta autonomne pokrajine i budžeta jedinice lokalne samouprave, donacija i ostalih prihoda.

Visina sredstava iz javnih izvora koja se obezbeđuju za finansiranje delatnosti nacionalnih saveta određuju se za svaku godinu Zakonom o budžetu Republike Srbije, odnosno odlukama o budžetu AP Vojvodine i jedinica lokalne samouprave. Sredstva iz stava 1. ovog člana koja se obezbeđuju u budžetu Republike Srbije raspoređuju se tako da se 30% raspoređuje u jednakim iznosima svim registrovanim nacionalnim savetima u Republici Srbiji, a ostatak sredstava (70%) srazmerno broju pripadnika određene nacionalne manjine koju nacionalni savet predstavlja, kao i ukupnom broju ustanova te nacionalne manjine u oblasti kulture, obrazovanja, obaveštavanja i službene upotrebe jezika i pisma i obimu aktivnosti tih ustanova.

Finansiranje rada ustanova ili drugih organizacija čija su osnivačka prava, delimično ili u celini, preneti na nacionalne savete vrši se iz istih izvora i na osnovu istih normativa iz kojih su te ustanove ili organizacije finansirane pre prenošenja osnivačkih prava na nacionalne savete. U ugovoru o prenosu osnivačkih prava na nacionalne savete uređuju se finansijske obaveze prethodnog osnivača prema ustanovi ili drugoj organizaciji čiji osnivač postaje nacionalni savet. Nacionalni savet može obezbediti dopunska sredstva za rad i delatnost ustanova i drugih organizacija čija su osnivačka prava preneti na nacionalni savet.

Račun nacionalnog saveta, obaveza vođenja knjigovodstva i finansijska kontrola

Nacionalni savet ima račun. Nacionalni savet je dužan da vodi knjigovodstvo o svim prihodima i rashodima. Knjigovodstvo se vodi po poreklu, visini i strukturi prihoda i rashoda, u skladu sa propisima kojima se uređuje računovodstvo. Knjigovodstvene evidencije prihoda i rashoda nacionalnog saveta su predmet godišnje revizije, u skladu sa propisima kojima se uređuje računovodstvo, i mogu biti predmet kontrole nadležnih organa. Nacionalni savet je obavezan da vodi posebnu evidenciju o svojoj imovini.

Statutom nacionalnog saveta određuje se lice odgovorno za finansijsko poslovanje, podnošenje izveštaja i vođenje knjiga saveta. Ako nacionalni savet statutom ne odredi odgovorno lice, odgovornim licem će se smatrati predsednik nacionalnog saveta.

Budžetski fond za nacionalne manjine

Nacionalni saveti učestvuju u postupku raspodele sredstava budžetskog fonda za nacionalne manjine, koja se dodeljuju javnim konkursom za finansiranje programa i projekata iz oblasti kulture, obrazovanja, obaveštavanja i službene upotrebe jezika i pisma nacionalnih manjina. Budžetskim fondom za nacionalne manjine upravlja Ministarstvo.

Koraci u realizaciji strateškog plana

3.1. Vremenski okvir za izradu strateškog dokumenta

Optimalno vreme trajanja procesa izrade strateškog plana je od 4 do 6 meseci. Praksa dokazuje da ukoliko proces traje kraće, rizikuje se da se neke aktivnosti ne realizuju kvalitetno. U slučaju da proces traje duže, postoji rizik da se ceo proces „raspline“ i da se ne održi pažnja i motivacija učesnika u procesu izrade strateškog dokumenta.

Planiranje vremena je izuzetno važno kako zbog planiranja aktivnosti koje ćete sprovoditi u određenom periodu, tako i zbog praćenja (ne)ostvarenih rezultata.

U planiranju vremena za obavljanje određenih aktivnosti potrebno je da učestvuju svi članovi tima 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.

opis aktivnosti	vremenski period
obuke i treninzi	15 dana
pregled tekuće situacije, prikupljanje podataka	30 dana

opis aktivnosti	vremenski period
analiza lokalnih aktera, analiza postojećih resursa, identifikacija i analiza problema	30 dana
definisanje prioriteta, definisanje aktivnosti za rešavanje prioriternih problema	30 dana
javna rasprava-komunikaciona strategija, monitoring, evaluacija	30 dana
budžetiranje	15 dana
javna rasprava	30 dana

3.2. Struktura (sadržaj) strateškog plana

Struktura lokalnog akcionog plana za omladinu, bez obzira na metodologiju rada i alate koji se koriste, uvek sadrži sledeće elemente:

- › **Uvod** – u kojem je navedeno zašto se pristupilo izradi dokumenta, ko je sve učestvovao u procesu izrade dokumenta i u kom vremenskom periodu.
- › **Kontekst** – sačinjen na osnovu: demografskih podataka, analize prikupljenih podataka relevantnih za tematiku, analiza aktera, analize resursa.
- › **Analiza u oblasti obrazovanja, kulture, informisanja i službene upotrebe jezika i pisma** – u ovom odeljku se navode institucionalni okviri za bavljenje određenom oblašću, ingerencije nacionalnog saveta u datoj oblasti, pregled trenutne situacije, kao i izlistavanje najvažnijih problema.
- › **Ciljevi** – koji proističu iz procesa konsultacija sa svim relevantnim učesnicima u procesu izrade strateškog dokumenta. Kroz definisanje vizije, misije, radana grupa definiše strateške pravace daljeg razvoja i specifične ciljeve.
- › **Akcioni plan** – u kojem je sažeto navedeno: koja je planirana aktivnost, ko je zadužen za njenu realizaciju, u kom vremenskom periodu kao i cena koštanja navedenih aktivnosti (budžet).

3.3. Obuke i treninzi u izradi strateškog plana

Na osnovu prethodnih velikih iskustava u radu na izradi strateških planova u različitim oblastima zaključeno je da se optimalni rezultati postižu kombinacijom 2 modela rada: obukama i mentorstvom

Treninzi

Treninzi su uobičajeni način rada u procesu planiranja i predstavljaju standardizovani model unutar kojeg radne grupe pokrivaju različite oblasti procesa planiranja. Stručna pomoć kroz treninge, obezbediće da radna grupa sistematizuje svoja iskustva i informacije u strukturu koja daje jasan pregled postojećih resursa, ciljeva kojima se teži i aktivnosti (mera) koje će se preduzeti kako bi se ostvarili ciljevi.

Ovim praktikumom preporučuje se organizovanje 3 dvodnevna treninga, koja sadrže sledeće oblasti:

naziv obuke	sadržaj obuke
Trening 1 – Strateško planiranje 1 – Uvod u strateško planiranje i pregled tekuće situacija	Definisanje vizije i misije dokumenta, definisanje principa rada, analiza lokalnih aktera, analiza postojećih resursa i identifikacija problema
Trening 2 – Strateško planiranje 2 – Identifikacija prioriteta i definisanje ciljeva	Definisanje strateških pravaca i specifičnih ciljeva strateškog plana kao i aktivnosti koje se predlažu kao mere za unapređenje identifikovanih problema
Trening 3 – Strateško planiranje 3 – Izrada akcionog plana	Izrada akcionog plana za prvu godinu primene strateškog plana, odnosno za sledeće 4 godine sa svim elementima AP (vremenski okvir, partneri, neophodni resursi i budžet)

Dinamika u sprovođenju treninga treba da bude uskladjena sa lokalnim mogućnostima radne grupe za izradu strateškog plana, ali je preporuka da treninzi budu organizovani u periodu od mesec dana, nakon prikupljanja svih neophodnih podataka za proces planiranja. Time se dobija tempo rada koji obezbeđuje da jedan sastav radne grupe bude uključen u celokupni proces planiranja, odnosno da se rezultati svakog treninga aktivno koriste, da se ne zaboravljaju usled vremenske distance organizovanja treninga).

Mentorski rad

Veoma važna komponenta u uspešnom procesu planiranja je i rad mentora na terenu. Mentori su stručnjaci koji rade individualno sa radnom grupom za izradu strateškog plana, odnosno svakom tematskom grupom koja se naknadno formira iz radne grupe za izradu strategije. Mentori treba da imaju iskustvo i znanje kako u strateškom planiranju tako i u oblasti u okviru koje se realizuje strateški dokument.

Osnova uloga mentora je da kroz individualan rad sa članovima radne grupe, odnosno članovima tematskih radnih grupa, rezultate dobijene u okviru treninga dopuni i izmeni u skladu sa stavovima i mišljenjem svih članova radne grupe. Time se dobija šira podrška svih aktera uključenih u proces planiranja, odnosno šira podrška za proces implementacije strateškog dokumenta.

Vremenski okvir poseta mentora lokalnoj samoupravi treba da bude organizovan u skladu sa treninzima. Poseta jednog mentora treba da usledi između dva treninga, u cilju usklađivanja subjektata treninga sa radom grupe.

3.4. Izrada konteksta (opis situacije u lokalnoj zajednici)

Svaka lokalna sredina je specifična prema svojim demografskim, socijalnim, ekonomskim i drugim karakteristikama. Navedene karakteristike, predstavljaju osnovu za raspoložive resurse jedne lokalne zajednice/sektorske oblasti, odnosno polaznu tačku u kreiranju mera za rešavanje problema.

Praksa je pokazala da iste ciljne grupe u različitim spoljnim okolnostima, ipak, imaju slične probleme, odnosno slične želje u pogledu svoje budućnosti (socijalna sigurnost, mogućnost školovanja, mogućnost zapošljavanja, mogućnost kvalitetnog provođenja slobodnog vremena i dr).

Ono što čini razliku između različitih strateških planova nacionalnih manjina u različitim lokalnim okolnostima, su uslovi „iz kojih se startuje“ u rešavanju navedenih problema tj. kakvi su kapaciteti i resursi lokalne sredine. Zbog toga je precizna analiza trenutne situacije presudna za realno postavljanje ciljeva, odnosno uspešno planiranje.

Kao što je napomenuto, ne može se uspešno planirati bez ispitivanja unutrašnjeg i spoljnog okruženja, lokalnih institucija, odnosno prilika u lokalnoj sredini.

SWOT analiza je dobro sredstvo za to. SWOT je skraćenica za – prednosti, slabosti, šanse, pretnje. Prednosti i slabosti su unutrašnji faktori, dok šanse i pretnje opisuju spoljašnje okruženje. SWOT analiza se najčešće radi timski i to u formi tabele, kao što je prikazano.

prednosti	slabosti
šanse	pretnje

Za adekvatno definisanje postojećeg stanja neophodno je sprovesti sledeće aktivnosti:

- › prikupljanje podataka i
- › analiza resursa (procena kapaciteta)
- › analiza postojećih usluga /aktivnosti

Prikupljanje podataka

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

Tokom procesa prikupljanja podataka potrebno je znati da postoje različite vrste podataka:

- › statistički podaci koji već postoje;
- › podaci koji postoje u evidencijama pojedinih institucija (godišnji izveštaji i sl.);
- › podaci za koje ne postoje evidencije, ali su veoma bitni za praćenje situacije u lokalnoj zajednici u oblasti manjinskih prava (npr. podaci dobijeni intervjuisanjem građana u oblasti pod nadležnošću Nacionalnog saveta).

Izvori dostupnih podataka

Neophodni podaci mogu da se dobiju 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

Metodi prikupljanja nedostupnih podataka su; popis, anketiranje i uspostavljanje evidencije, tj. prikupljanje novih podataka.

Postoji nekoliko metoda prikupljanja podataka putem anketiranja. Ti metodi su: licem u lice;, telefonska anketa, poštanska metoda i anketa putem Interneta.

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

Da bi prikupljeni podaci bili relevantni, potrebno je:

- › izbeći rad sa nedefinisanim osnovnim skupom;
- › 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.

3.5. Identifikacija lokalnih aktera

Pošto smo prikupili sve raspoložive podatke identifikovali glavne probleme i uzročno-posledičnu vezu između njih, važno je da dalje razmotrimo **na koga** ti problemi imaju najveći uticaj i koje su uloge i interesi različitih aktera prilikom rešavanja tih problema i pronalaženja rešenja.

Preporučljivo je sprovesti analizu ključnih aktera (ili početnu analizu ključnih aktera) pre nego što otpočnemo analizu problema. Na primer, ako postoji velika verovatnoća da se među akterima javi snažan takmičarski interes koji može uticati na njihov doprinos u analizi razvojnih problema, onda to treba znati unapred kako bi se analiza problema mogla učiniti objektivnijom i prednost dala smanjenju siromaštva.

Osnovna svrha analize ključnih aktera je sledeća:

- › bolji pristup distribuciji i efektima projekata, programa i politike;
- › utvrđivanje postojećih ili potencijalnih sukoba interesa i računanje odgovarajućeg procesa za smanjenje rizika prilikom kreiranja aktivnosti.
- › Analiza ključnih aktera vrši se postavljanjem pitanja: „Čiji je to problem?“ A, ukoliko je predložena strategija projektne intervencije: „Ko će imati koristi?“ Stoga je analiza ključnih aktera jedan od osnovnih elementa analize.

Glavni koraci u analizi ključnih aktera sadrže:

- › Identifikaciju glavnih aktera (koji mogu biti na različitim nivoima, npr. lokalnom, regionalnom, nacionalnom);
- › Istraživanje njihovih uloga, interesa, relativne moći i kapaciteta za učešće;
- › Identifikaciju obima saradnje ili konflikta u odnosu između aktera;
- › Tumačenje rezultata analize i definisanje načina na koji ćemo ih inkorporirati u kreiranje strategije;

Kad pogledamo ko su ključni akteri, korisno je napraviti razliku između „ciljne“ grupe i šire grupe aktera (s tim da je ciljna grupa jedan od glavnih aktera).

Ciljna grupa

U ciljnu grupu spadaju oni na koje direktno utiču dati problemi i koji će biti korisnici bilo kog predloženog rešenja u okviru strateškog plana.

Unutar bilo koje „zajednice“ uvek će biti značajnih razlika u pogledu toga koliko su resursi i mogućnosti za razvoj dostupni akterima. Neki pojedinci i grupe imaju koristi od postojećih socijalnih, političkih i ekonomskih odnosa, a neki ne. Stoga je važno razumeti kako određeni problemi utiču na različite grupe u zajednici.

Isto tako, kad jednom izaberemo određenu strategiju intervencije ona će obično nekim grupama koristiti više, a nekim manje. Bitno je to razumeti kako bismo rizike u sprovođenju projektne strategije mogli proceniti s obzirom na moguću društvenu i političku podršku i protivljenje planiranom projektu. Strategije se tada mogu osmisliti tako da osujete protivljenje i/ili ojačaju podršku. Određivanje odgovarajućeg učešća ciljne grupe ili korisnika u kreiranju i sprovođenju projekta takođe je kritičan faktor za promovisanje konačne održivosti koristi koje projekat donosi.

Ostali akteri – Ključni akteri ne uključuju samo ciljnu grupu, već i druge vladine ili nevladine/privatne agencije/udruženja ili pojedince u čijem je interesu da se reše identifikovani problemi ili koje su odgovorne za njihovo rešavanje. Ključni akteri mogu uključiti pojedince, zajednice, institucije, komercijalne grupe, kreatore politike ili resorne vladine agencije.

Postoje različite metode i načini za sprovođenje analize ključnih aktera. Ove smernice zasnovane su na participativnim pristupima i prilagođene metodologijama koje se koriste unutar međunarodnih organizacija.

Koraci u izradi analize ključnih aktera

Minimum zahteva i koraka u analizi ključnih aktera su sledeći:

- › spisak svih mogućih aktera i njihovih interesa – nacrtati „tabelu ključnih aktera – identifikacija ključnih aktera“;
- › procena relativne moći i uticaja aktera, njihovog značaja za strategiju, mogućeg doprinosa uspehu aktivnosti strategije,

- › mogući rizici koji mogu uticati na uspeh sprovođenja strategije: pozitivni odnosi između aktera mogu se upotrebiti kao ulazne tačke za aktivnosti strategije, sukobi interesa između učesnika mogu sprečiti napredak, ako ih zanemarimo.

Identifikacija ključnih aktera

Učesnici se mogu svrstati u kategorije na razne načine. Jedno polazište bilo bi da se spisak podeli na primarne i sekundarne aktere.

Kao što smo već napomenuli, primarni akteri (ciljna grupa) jesu oni pojedinci i grupe na koje će isplanirane aktivnosti direktno uticati. Tu spadaju unapred određeni korisnici ili oni na koje se projekat negativno odraziti. U većini slučajeva, primarni akteri će biti kategorisani prema društveno-ekonomskoj proceni. Stoga primarne aktere često treba podeliti prema polu, socijalnim kategorijama ili prihodima, zanimanju ili grupama korisnika usluga. U drugim slučajevima, kategorije primarnih aktera mogu se preklapati (npr. žene i grupe bez prihoda, omladina, itd.).

Sekundarni akteri (ili drugi akteri) jesu posrednici u procesu pužanja pomoći primarnim akterima. Mogu se podeliti na organizacije za finansiranje, sprovođenje, praćenje i savetovanje, ili jednostavno na vladine, nevladine organizacije i organizacije privatnog sektora. U nekim slučajevima, biće, takođe, neophodno da se razmotre ključni pojedinci i organizacije kao specifični akteri koji imaju lični interes kao i formalne institucionalne ciljeve. Takođe treba primetiti da mogu postojati i neke neformalne grupe ljudi koje će se ponašati kao posrednici. Na primer: političari, lokalni lideri, uvažene osobe sa društvenim ili verskim uticajem.

Ocenjivanje uticaja i „važnosti“ ključnih aktera

Ključni akteri su oni koji mogu znatno uticati na uspeh strategije ili su važni za njen uspeh. Pod uticajem podrazumevamo koliko je akter važan, a „važnost“ se odnosi na one aktere čiji su problemi, potrebe i interesi prioritetni za uspeh strategije – ako se ovim „važnim“ akterima ne pruži efikasna pomoć, strategija se ne može smatrati „uspešnom“.

Procenjivanje važnosti- Važnost ukazuje na prioritet koji se pridaje zadovoljenju potreba i interesa ključnih aktera putem strategije. Važnost će verovatno biti najočiglednija kad se interesi aktera u strategiji dosta približe opštim ciljevima reformi. Važnost se razlikuje od uticaja. Često će se javljati akteri, naročito

neorganizovani primarni akteri, kojima će strategija dati veliki prioritet (npr. najsiromašniji građani...). Ovi akteri mogu imati slab kapacitet za učešće u strategiji i ograničenu moć da utiču na ključne odluke.

Upotreba rezultata analize ključnih aktera

Rezultate analize ključnih aktera treba zabeležiti u tabelama, a rizike i pretpostavke koji proizlaze iz analize treba uključiti u zaključke «konteksta» strateškog plana. Pored toga, analiza bi trebala da doprinese identifikaciji realizatora aktivnosti koje budu nastajale u izradi strateškog plana. Takođe, rezultati analize ključnih aktera moraju biti uključeni (uz različitu količinu detaljnijih informacija) u sam sadržaj akcionih planova.

Važno je da se analiza ključnih aktera posmatra kao deo cikličnog procesa strateškog planiranja. Nakon detaljnije analize problema i potencijalnih ciljeva projekta, analizu ključnih aktera treba revidirati i ažurirati kako bi se razjasnili novi podaci do kojih se došlo.

3.6. Analiza resursa (procena kapaciteta)

Sledeći korak u definisanju trenutne situacije u lokalnoj sredini je identifikacija postojećih kapaciteta (resursa) kao i onih koji nedostaju da bismo postigli postavljene ciljeve. Resursi mogu da se podele u tri osnovne grupe:

- › Materijalni resursi – tehnička opremljenost;
- › Ljudski resursi – relevantna stručnost/profilisanost i iskustvo;
- › Finansijski resursi – potrebna finansijska sredstva.

Kako bismo jasno i pregledno utvrdili sopstvene slabosti, tj. kojim resursima raspoložemo, a koji nedostaju, najjednostavnije je da to učinimo uz pomoć sledeće tabele.

Tabela 1. Analiza resursa

vrsta resursa	postojeći resursi	nedostajući resursi	pružalac potencijalnog resursa
materijalni resursi			
ljudski resursi			
finansijski resursi			

U popunjavanju Tabele 1, tj. u definisanju postojećih i potrebnih kapaciteta, treba biti što detaljniji i da navesti čak i ono što se, na prvi pogled, podrazumeva (npr. sve stručne profile koji bi trebalo da se bave pitanjima omladine i sl.).

Analiza postojećih aktivnosti/usluga

Popunjavanjem Tabele 2, obezbeđuje se analiza postojećih usluga (aktivnosti). Praksa pokazuje, da mnoge institucije imaju različite sadržaje za pojedine kategorije stanovništva, ali zbog loše medijske promocije, nerazumevanja sopstvenih prava stanovništvo nije informisano o postojanju takvih aktivnosti. Kao posledica loše informisanosti o postojanju pojedinih usluga, kako korisnika (građana) tako i šire javnosti, dupliranje pojedinih usluga čest je slučaj na lokalnom nivou. To je posebno izraženo tamo gde pružaoci usluge mogu da budu i institucije i predstavnici civilnog sektora, koji zbog nepostojanja sistemskog modela saradnje nisu informisani o međusobnim aktivnostima.

Tabela 2. Analiza postojećih usluga/aktivnosti			
postojeće usluge/ aktivnosti	ko ih sprovodi	ko ih finansira	šta nedostaje od usluga/aktivnosti
1.			
2.			

3.7. Definisane problema

Od suštinskog je značaja da razumemo šta strategija pokušava da postigne i koji su njeni ključni ciljevi. Strategije su kao projekti. Inicijalno planiranje za njih je od ključnog značaja kako bi se obezbedila obuhvaćenost pravog problema koji treba da bude ispravno definisan. Obično definisanju problema prethode određene analize. To može biti detaljna studija izvodljivosti ili jednostavna analiza situacije. Ovo su neka od ključnih pitanja koja bi radna grupa za izradu strategije trebalo da razmotri:

- 1) Šta je do sada urađeno i ko je za to zaslužan?
- 2) Kakvi su efekti prethodnih aktivnosti?
- 3) Šta se može naučiti iz prethodnih pokušaja?
- 4) Šta pokušavamo da postignemo?

Strategija bi, prema tome, trebalo ukratko da opiše šta je ranije urađeno i da prikaže relevantno pitanje ili problem uz optimistički stav. Takođe, treba tačno

da identifikuje gde leži odgovornost za problem. Pored toga, strategija bi trebalo da izloži činjenice i podatke kojima se argumentuju problemi iz različitih izvora. Važno je da se često vraćamo na definiciju problema.

Ključna pitanja koja treba razmotriti prilikom definisanja problema:

- › Pogrešno tumačenje simptoma kao problema – ovo je najčešća greška pri analiziranju problema. Često se vrlo očigledna pitanja percipiraju kao problemi, mada ona mogu biti samo simptomi mnogo dubljih teškoća.
- › Unapred stvorene pogrešne predstave o uzrocima problema – neki učesnici osećaju da, zahvaljujući svom iskustvu, razumeju uzroke i da stoga temeljna analiza bitnih pitanja neće otkriti ništa novo.
- › Sagledavanje problema sa stanovišta tima – daje mogućnost uvođenja mnoštva različitih perspektiva i dijagnoza problema.
- › Nezavršena dijagnoza problema – zbog ograničenja u pogledu vremena ili troškova, tim može doći u iskušenje da prerano okonča dijagnostički rad. Posledica toga je loša dijagnoza problema.

„Brejnstorming“

Tehnika timskog rada na definisanju i rešavanju problema – je metod za razvoj kreativnih rešenja problema. On funkcioniše tako što se fokusiramo na problem, a zatim pokušavamo da nabrojimo što veći broj neobičnih rešenja, isprobavajući svoje ideje do krajnjih granica. Tokom procesa nema kritikovanja ideja – da bi se grupa otvorila prema što većem broju različitih mogućnosti i da bismo razbili svoje prethodne predstave o granicama problema. Nakon ovog procesa, neophodno je analizirati rezultate i najbolja rešenja se mogu ispitati bilo daljim ponavljanjem navedene metode ili pomoću konvencionalnijih načina.

Individualni vs. grupni brejnstorming – ovaj model razmišljanja može izvesti pojedinac, grupa ili oboje:

- 1) **Individualni rad** – teži da proizvede širi opseg ideja od grupnog, ali ne teži jednako efikasnoj razradi ideja, možda zbog toga što pojedinci nailaze na probleme koje ne mogu da reše sami. Pojedinci nesmetano istražuju ideje u sopstvenom ritmu bez bilo kakvog straha od kritike, kao i bez potčinjavanja drugim članovima grupe.
- 2) **Grupni rad** – ideje razvija dublje i efektivnije, jer kada jedan učesnik dođe do teškoća u razradi ideje, kreativnost i iskustvo drugih

učesnika mogu se iskoristiti u njihovom prevazilaženju. Grupni model rada teži da proizvede manji broj ideja (jer se vreme iskoristi za produblјivanje ideja) i može dovesti do potiskivanja kreativnih, ali nenametljivih učesnika od strane onih glasnih i nekreativnih.

- 3) **Individualni i grupni rad se mogu kombinovati**, prethodno možda definisanjem problema, a zatim prepuštanjem članovima tima da, za početak, dođu do što šireg opsega mogućih površnih rešenja. Ta rešenja onda mogu biti unapređena i razvijena grupnim brejnstormingom.

Analiza potencijalnih problema (APP)

Metoda analize potencijalnih problema (APP) je napravljena da omogući izazovnu analizu razvojne ideje ili akcije kako bi se predupredio svaki potencijalni neuspeh. Metoda je usko povezana sa nekim od metoda korišćenih u identifikovanju potencijalnih grešaka, to je više „racionalni“ nego „kreativni“ pristup, ali i dalje obezbeđuje prvoklasnu ponudu kreativnih okidača ako damo mašti na volju.

Značajna količina truda je potrebna da bi se analiza temeljno sprovela i, usled toga, metoda se obično ostavlja po strani za završni akcioni plan (ili možda konačan skup mogućnosti). Proces se može opisati na sledeći način:

- › Definisanje ključnih zahteva ogromnog broja izlaznih rezultata, aktivnosti ili događaja koji moraju da se ostvare kako bi implementacija bila uspešna. Neizvršenje bilo kojeg od njih će verovatno uzrokovati probleme.
- › Beleženje i ispitivanje svih mogućih problema za svaki od ključnih zahteva koji su sada identifikovani, navođenje svih „potencijalnih problema“ – tj. potencijalnih načina da nešto krene neplanirano (tehnike poput negativnog brejnstorminga mogu biti od pomoći) i razmatranje svakog od njih. Ako se naiđe na previše mogućih problema, korisno je napraviti početnu procenu celokupnog rizika koji svaki pojedinačni problem izaziva, tako da se u ostatku analize možete posvetiti onima koji nose najveći rizik.
- › Navođenje mogućih uzroka za svaki potencijalni problem i rizika povezanih sa njim. Rizik odražava i verovatnoću događaja i težinu uticaja ako se događaj ostvari, tako da uzroci sa „visokom verovatnoćom/visokim uticajem“ predstavljaju najviši rizik.
- › Razvijanje preventivne aktivnosti tamo gde je moguće, umesto suočavanja sa problemom nakon što iskrсне. Po mogućstvu, treba

pokušati da se razviju načini prevencije uzroka potencijalnih problema ili da se smanji njihov uticaj, kao i da se proceni rizik koji i dalje preostaje iako su preduzete preventivne aktivnosti.

- › Izrada planova za neočekivane situacije tamo gde je potrebno, tj. tamo gde bi problemi izazvali ozbiljne posledice, a ne mogu da se preduprede, ili čak mogu, ali je preostali rizik i dalje visok.

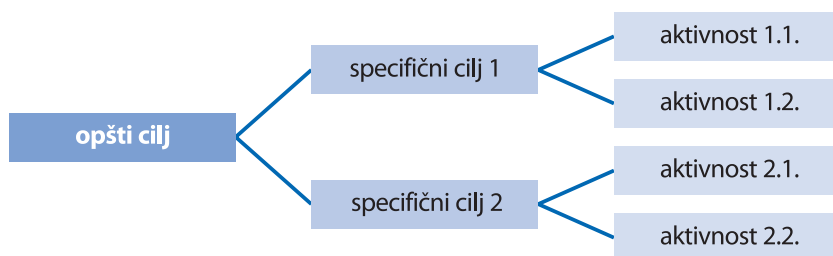
Sveobuhvatni razvojni probleme koji su identifikovani tokom analize, ali ne mogu biti upućeni direktnom radu, treba ih izdvojiti iz direktnog rada i posmatrati kao opšte ograničenje (, manjak državnih prihoda, veliki pritisak stanovništva...) Ova opšta ograničenja treba onda razmatrati kao deo analize konteksta i održivosti finalnih i konkretnih aktivnosti.

3.8. Definisane ciljeva

Kao što je na početku rečeno, strateški plan nije cilj za sebe, već instrument za poboljšanje kvaliteta života određene ciljne grupe, u ovom slučaju albanske nacionalne zajednice. Upravo, iz ovog razloga u definisanju ciljeva strateškog plana treba da budu uključeni kako oni na koje će odluke imati najviše uticaja, tako i sve relevantne institucije koje na lokalnom nivou rade sa omladinom.

Opšti ciljevi

Na osnovu vizije i misije koju postavljaju lokalni partneri i rezultata analize tekuće situacije, definišu se opšti ciljevi. Ne postoji ispravan ili pogrešan opšti cilj. Ono što odgovara jednoj lokalnoj sredini, ne mora odgovarati drugoj, čak iako su njihove misije iste. Opšti ciljevi se zasnivaju na unutrašnjoj i spoljnoj proceni (SWOT analiza), tako da će se oni razlikovati za svaku lokalnu sredinu.



Specifični ciljevi

Kada se već postave opšti ciljevi, uglavnom je lako formulisati specifične ciljeve. Specifični ciljevi moraju da odgovaraju opštim ciljevima, kao što opšti ciljevi moraju da odgovaraju vašoj misiji.

Specifični ciljevi su detaljni i vremenski određeni planovi akcija za svaki pojedinačni opšti cilj. Oni su obično detaljno razrađeni u godišnjem planu i često uz jedan opšti cilj ide nekoliko specifičnih ciljeva.

Specifični ciljevi moraju biti SMART*:

› Merljivi	(specific) S	M merljiv
› Određeni i specifični	(measurable) M	U utanačen vremenski
› Ostvarivi	(attainable) A	D dostižan
› Realistični i relevantni	(realistic) R	A aktivan/specifičan
› Vremenski određeni	(time banded) T	R realan

Posebno treba napomenuti da postoji i mogućnost negativnih reakcija pojedinih partnera na jasne, merljive zadatke. Razlozi za tu rezervu mogu biti strahovi od:

- › nespemnosti na promene (suviše „brz tempo“ promena);
- › saznanja da neke aktivnosti možda ne odgovaraju stvarnim potrebama, ali su stavljene u strateški planu zbog poštovanja osobe koja ih sprovodi;
- › jasno definisane odgovornosti (Zar nije lakše reći da smo svi mi odgovorni?);
- › nepoštovanja vremenskih rokova;
- › gubljenja osećaja za „stare dobre dane“ zarad boljeg upravljanja.

Svi mi treba da uvažavamo ove strahove i pronađemo nove načine za toleranije odnose unutar radne rupe. Najveća prednost određivanja specifičnih ciljeva je u tome što će se svaki lokalni partner usredsrediti, što će znati šta se od njega očekuje i kakav je njegov doprinos celoj slici.

* Napomena: SMART je skraćenica nastala od početnih slova engleskih reči: Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Relevant, Timed.

Javna rasprava

Jednom napisana radna verzija Strategije trebalo bi da pre konačnog usvajanja bude izneta na javnu raspravu. Iako su u izradi Strateškog dokumenta bili uključeni predstavnici relevantnih institucija, organizacija i pojedinaca, obaveza nacionalnog saveta jeste da predložene aktivnosti predstavi svim zainteresovanim u lokalnoj zajednici i na taj način im omogući iznošenje komentara i predloga, onima koji nisu direktno učestvovali u izradi Strateškog dokumenta.

Preduslovi za uspešno sprovođenje javne rasprave su:

- › dovoljno vremena za pripremu i održavanje javne rasprave;
- › blagovremeno obaveštenje javnosti o otpočinjanju javne rasprave;
- › objavljivanje radne verzije Strategije (putem medija, postavljanjem radne verzije na Internet sajtu, štampanjem određenog broja primeraka Strategije koji je dostupan javnosti i najčešće se nalazi u prostorijama nacionalnog saveta, svim relevantnim institucijama);

Pored predloženih aktivnosti, radna verzija Strategije 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 otkloniće se potencijalne nedoumice, ponuditi objašnjenja za pojedine predložene

aktivnosti i na taj način stvoriti više prostora za komentarisanje nekih suštinski važnih pitanja u Strateškom dokumentu nacionalnog saveta

U procesu javne rasprave mora da bude jasno definisan mehanizam, kojim predlozi i dopune dolaze do nadležnih, odnosno do nacionalnog saveta. Preporučljivo je da postoji blagovremeno naznačen termin i forma kojom se pismeni predlozi i dopune dostavljaju nacionalnom savetu

U sledećem koraku nacionalni savet, vrši analizu pristiglih predloga, i stručnu selekciju onih koji mogu biti usvojeni, kao i obrazloženje za neusvajanje onih predloga koji su odbijeni. Bitan element u radu je i informisanje šire javnosti o tome koji su komentari usvojeni, kao i objašnjenja o tome zašto su neki komentari izostavljeni u finalnoj verziji. Modeli komunikacije za to su: putem medija, pisanim dopisom relevantnim institucijama, obaveštenjem na oglasnoj tabli u prostorijama nacionalnog saveta i sl.

Na ovaj način, osim što iskazujete zahvalnost na ponuđenim komentarima, vi u isto vreme uspostavljate bolju komunikaciju i poverenje među zainteresovanim partnerima u lokalnoj zajednici i istovremeno širite broj potencijalnih partnera u realizaciji strateškog dokumenta.

Konsultacije možete sprovesti putem:

- › javnih rasprava, okruglih stolova, sastanaka;
- › anketiranja građana;
- › anketiranja u relevantnim institucijama;
- › fokus grupa;
- › anketiranjem na Internetu

Šta treba izbegavati u procesu javne rasprave:

- › pro-forma rasprave, tj. one koje se organizuju bez stvarne želje/potrebe da se diskutuje o komentarima i sugestijama i da se oni eventualno usvoje;
- › rasprave sprovedene samo među istomišljenicima
- › rasprave bez pravog učešća indirektnih korisnika osmišljenih aktivnosti

Monitoring i evaluacija

Monitoring ili nadgledanje je kontinuirano praćenje rezultata i napretka u sprovođenju isplaniranih aktivnosti koje se vrši na osnovu unapred definisanih indikatora. Monitoring podrazumeva poređenje informacija prikupljenih tokom implementacije sa unapred definisanim indikatorima. Cilj sprovođenja monitoringa je:

- 1) namensko korišćenje uloženi ljudskih i materijalnih resursa za sprovođenje planiranih aktivnosti;
- 2) obezbeđenje da se aktivnosti sprovode na način koji garantuje ispunjavanje ciljeva koje smo isplanirali i da se izmeri u kojoj meri se ispunjava cilj plana;
- 3) da se na vreme izvrše modifikacije aktivnosti, materijalnih resursa ili osoblja;
- 4) da se poboljša kvalitet usluga i aktivnosti koje se pružaju, i uključe rezultati u planiranje revizije planskog dokumenta;
- 5) da se prepoznaju profesionalni kapaciteti saradnika.

Svrha monitoringa je u prikupljanju informacija o toku realizacije aktivnosti i identifikovanju različitih problema s kojima se suočavaju timovi, u najranijoj fazi kao i u prikupljanju i razmatranju rešenja koja se predlažu ili primenjuju. Na taj način, omogućava se proaktivno reagovanje na probleme da bi se predupreili ili efikasno rešili, a prikupljaju se i dragocena iskustva za buduće projekte.

Evaluacija (procena postignuća) je proces kojim se na sistematičan i objektivnan način nastoji odrediti relevantnost, delotvornost, efikasnost i uticaj realizovanih aktivnosti u okviru postavljenih ciljeva (ciljeva projekta, ciljeva strategije, ciljeva akcionog plana). Evaluacija se oslanja na rezultate monitoringa, kao i na sopstvene specifične metode i alate. Bavi se analizom i procenom prikupljenih podataka da bi se ocenile vrednosti i uspešnosti projekta. Ona treba sistematski i objektivno da proceni napredovanje ka ostvarenju krajnjih rezultata. Zadatak ocenjivanja uspešnosti realizovanih aktivnosti može se dodeliti ljudima unutar ili izvan tima koji je učestvovao u procesu izrade. Evaluacija može biti interna ili eksterna.

Interna tj. unutrašnja evaluacija

Internu evaluaciju sprovode učesnici u procesu planiranja, pa samim tim imaju veći uvid u: realno stanje stvari, jasnu sliku šta je najrelevantnije procenjivati, koji su izvori informacija najobjektivniji. S druge strane, postoji opasnost od: subjektivne procene što može dovesti do preterane samokritičnosti, preuveličavanja otežavajućih ili podržavajućih faktora i potencijalno manje kritičnosti prema partnerima u procesu.

Eksterna (spoljašnja) evaluacija

Ovu evaluaciju sprovode spolja angažovani, „neutralni“ stručnjaci, čime je opasnost od ličnih protekcija manja, obrada i interpretacija dobijenih podataka objektivnija, realnije je viđenje spoljašnjih i unutrašnjih snaga i slabosti. Sa druge strane, postoji rizik od neuključivanja u evaluaciju važnih faktora koji utiču na sprovođenje isplaniranih aktivnosti, kao i mogućnost previda i propusta važnih informacija.

Evaluacijom se meri:

- › Ispunjenje strategijom postavljenih rezultata: sagledavanje rezultata projekta i mera u kojoj su oni ostvareni;
- › Uticaj sprovedenih aktivnosti ili usluga na krajnje korisnike;
- › Promena u ciljnoj grupi, tj. kakva se kvalitativna promena dogodila kod ciljne grupe.

Pored toga, evaluacija služi i da se – unaprede metode monitoringa, lakše prepoznaju unutrašnje i spoljašnje snage i slabosti, da se novi uvidi integrišu u reviziju strategije, prikupe nove informacije potrebne za efikasnije naredno planiranje (reviziju) Strateškog plana.

Zaključak

U Priručniku su navedene preporuke za izradu Strateškog plana nacionalnih saveta nacionalnih manjina, kroz partnerstvo svih relevantnih aktera, poštovanje zakonskog okvira i visoki nivo participacije pripadnika nacionalne zajednice, a na primeru izrade Strateškog plana Nacionalnog saveta albanske nacionalne manjine.

Ipak, uspešnost celokupnog procesa, posebno sprovođenja strateškog plana, zavisi prvenstveno od lokalne zajednice – samog nacionalnog saveta, lokalnih institucija i organizacija kao i šire lokalne javnosti, koja treba da prepozna u svoja dugoročna strateška rešenja u stvarnom poštovanju manjinskih prava.

Plansko i sistemsko bavljenje ostvarivanjem prava nacionalnih manjina, posebno u situaciji restriktivnih opštinskih i institucionalnih budžeta, predstavlja veliki izazov za svaku lokalnu sredinu, ali će i dalje uspešnost celokupnog procesa, prvenstveno, zavisiti od lične i društvene motivacije svih lokalnih činilaca.

