



# Како до успешне

омладинске политике на локалном нивоу?

## Приручник за израду локалног акционог плана (ЛАП) за младе

Аутор: Татјана Боројевић



gtz

МИНИСТАРСТВО ОМЛАДИНЕ И СПОРТА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ  
И  
ОРГАНИЗАЦИЈА ЗА ТЕХНИЧКУ САРАДЊУ СР НЕМАЧКЕ (GTZ)  
ПРОЈЕКАТ ТРАНСФОРМАЦИЈА СУКОБА И ОСНАЖИВАЊЕ МЛАДИХ

Београд  
2009

gtz

**Издавач:**

Министарство омладине и спорта Републике Србије

и

Организација за техничку сарадњу СР Немачке (GTZ) GmbH

Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Жупана Властимира 6, 11000 Београд, Србија

За издавача:

Министарство омладине и спорта Републике Србије

Снежана Самарџић Марковић

Организација за техничку сарадњу СР Немачке (GTZ) GmbH

Оливер Каинрад

Аутор:

Татјана Боројевић

Радна група:

Снежана Клашња

Зорица Лабудовић

Марија Радовановић

Станислава Видовић

Уређивачи:

Марија Радовановић

Станислава Видовић

Лектор:

Јасмина Алибеговић

Дизајн и опрема:

Омнибус, Београд

Штампа:

Дедрапласт, Београд

Тираж:

200

ISBN 978-86-87737-02-0

**gtz**

# САДРЖАЈ

<b>1. УВОД</b>	5
<b>2. ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ОКВИР ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПОЛИТИКЕ ЗА МЛАДЕ</b>	7
2.1 НАЦИОНАЛНИ НИВО	7
2.2 ЛОКАЛНИ НИВО	8
<b>3. ИДЕНТИФИКАЦИЈА ЛОКАЛНИХ АКТЕРА</b>	13
3.1 КАКО ДО УСПЕШНОГ ТИМА ЗА ИЗРАДУ ЛАП-а ЗА МЛАДЕ	14
3.2 АКТИВНО УКЉУЧИВАЊЕ МЛАДИХ У ПРОЦЕС ИЗРАДЕ ЛАП-а ЗА МЛАДЕ	15
3.3 УСПЕШНА КОМУНИКАЦИЈА СА ЛОКАЛНИМ АКТЕРИМА	17
3.4 УСПЕШНО ОРГАНИЗОВАЊЕ САСТАНАКА	18
<b>4. КОРАЦИ У РЕАЛИЗАЦИЈИ ЛАП-а ЗА МЛАДЕ</b>	21
4.1 ВРЕМЕНСКИ ОКВИР ЗА ИЗРАДУ ЛАП-а	21
4.2 СТРУКТУРА (САДРЖАЈ) ДОКУМЕНТА	22
4.3 ОПИС СИТУАЦИЈЕ У ЛОКАЛНОЈ ЗАЈЕДНИЦИ	25
4.4 ДЕФИНИСАЊЕ ПРИОРИТЕТА	29
4.5 ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА	29
<b>5. ЈАВНА РАСПРАВА</b>	31
<b>6. МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА</b>	33
<b>7. СПРОВОЂЕЊЕ ЛАП-а ЗА МЛАДЕ</b>	37
<b>8. ЗАКЉУЧАК</b>	39



# УВОД

Немачка организација за техничку сарадњу (GTZ) у сарадњи са Немачким савезним министарством за економску сарадњу и развој (BMZ) спроводи у Србији пројекат „Трансформација сукоба и оснаживање младих” (СТУЕ).

Пројекат пружа подршку Министарству омладине и спорта Републике Србије пре свега у промоцији ненасилних облика понашања и превенцији сукоба, организовању младих и оснаживању у реализацији њихових иницијатива.

Приручник за израду локалног акционог плана за младе је настао, као резултат сарадње Министарства омладине и спорта и Организације за техничку сарадњу (GTZ) на овом пројекту и преноси искуства која је пројекат стекао у раду са пилот општинама на питањима омладинске политике.

Сагледавајући и уважавајући важност спровођења Националне стратегије за младе на локалном нивоу, GTZ СТУЕ, овим Приручником пружа подршку Министарству омладине и спорта у раду са локалним самоуправама, које препознају младе и омладинску политику као свој дугорочни стратешки циљ.

Визија Министарства омладине и спорта је модерна, европска Србија, коју предводе креативни, вредни и храбри људи, Србија у којој постоје услови за квалитетан живот младих у свакој локалној заједници.

Желимо да Србија постане земља у којој ће млади активно учествовати у свим областима друштвеног живота. То подразумева активну улогу младих људи у образовању, запошљавању, здравству као и у културном животу, како би се оснажили да самостално стварају услове за квалитетан живот, за путовања, студирање, рад и усвршавање.

То је Србија из које млади неће трајно одлазити: не зато што немају избора, већ зато што не желе. Млади треба да путују, да стичу нова знања и искуства, да се друже са својим вршњацима широм света, али да се враћају у своју земљу, где ће примењивати све научено.

Сврха Приручника за израду локалног акционог плана за младе, јесте да представи основне кораке у процесу израде локалног акционог плана за младе, да објасни зашто су ти кораци важни, како да се остваре и шта је потребно избећи у процесу израде локалних акционих планова за младе. Представљени дефинисани кораци и препоруке базирају се на драгоценим искуствима GTZ-овог пројекта „Трансформација сукоба и оснаживање младих” у директном раду са локалним самоуправама.

Приручник је намењен представницима локалних власти и релевантних институција за бригу о младима на локалном нивоу, тј. онима који ће најактивније учествовати у процесу израде и касније у процесу спровођења локалног акционог плана за младе.



# ИНСТИТУЦИОНАЛНИ

## 2 ОКВИР ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПОЛИТИКЕ ЗА МЛАДЕ

Озбиљност сваке државе у намери да се суштински реформише најпре се може уочити у њеном односу према једној од најрањивијих социјалних група - младима. Стратегија сваке државе је да омогући младима остварење животних планова и помоћ у проналажењу свог места у друштву.

Обавезе Републике Србије у вези са омладином као специфичном друштвеном групом, проистиче и из обавеза које је Србија преузела према међународним организацијама. То се пре свега односи на започет процес стабилизације и придруживања Европској унији, као и из обавеза које проистичу из чланства у Савету Европе.

Посебно треба истаћи да је Конгрес локалних и регионалних власти Савета Европе усвојио Измењену и допуњену Европску повељу, о партиципацији младих у локалном и регионалном животу 2003. године, чији је основни циљ да омогући младима да активно учествују у свим сегментима друштвеног живота регионалне и локалне заједнице.

У том смислу, питање младих није питање које може и треба да буде третирано само на нивоу Републике Србије, већ и на нивоу јединица локалне самоуправе, (општина, градова, града Београда) будући да се национална политика и стратегија, акциони планови и програми, уопште брига о младима, може успешно спровести и остварити само уколико се у ове процесе активно укључи и локална самоуправа.

### 2 1 НАЦИОНАЛНИ НИВО

Министарство омладине и спорта основано је маја 2007. године као стратешки приоритет Владе Републике Србије, да се проблемима младих, односно унапређењем квалитета живота младих, бави на системски и плански начин. Формирањем Министарства започета су два паралелна процеса - израда Националне стратегије за младе (са Акционим планом) и отварање локалних канцеларија за младе, као инструмента за имплементацију Стратегије на локалном нивоу.

#### Национална стратегија за младе

Кроз широк консултативни и високо партиципативни процес и учешће свих заинтересованих страна израђена је Национална стратегија за младе. Влада је усвојила Националну стратегију за младе 9. маја 2008. године као први корак ка унапређењу положаја младих. Полазећи од основног задатка Стратегије, да пружи могућности које ће обезбедити израду системских, институционалних и развојних решења за подршку младима у различитим областима друштвеног живота, дефинисани су стратешки правци и циљеви који обухватају засебне области који се тичу живота младих, којим Влада Републике Србије жели да посвети посебну пажњу.

#### Ко су млади у Републици Србији ?

По Националној стратегији, млади су особе узраста од 15-30 година. У Републици Србији има око милион и по младих, што чини 20% укупног становништва.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Национална стратегија за младе, Попис из 2002. године, Републички завод за статистику.

## Акциони план за спровођење Националне стратегије за младе

Усвајање Акционог плана је један од важних корака на путу ка остварењу визије дате у Националној стратегији за младе: "Млади у Републици Србији у XXI веку су активни и равноправни учесници у свим областима друштвеног живота и имају једнака права и могућности за пуни развој својих потенцијала. То подразумева њихову активну улогу у породичном животу, образовању, запошљавању, здрављу и укупном друштвеном животу".

Влада Републике Србије је 22. јануара 2009. године усвојила Акциони план за спровођење Националне стратегије за младе за период од 2009-2014. године чиме је показала своје опредељење ка стварању системских услова за квалитетнији живот младих у Републици Србији.

Акциони план помаже свима: органима, организацијама, институцијама, појединцима и свим другим заинтересованим субјектима да реализују циљеве Стратегије. У складу са овим у Акционом плану су прецизно утврђене улоге, одговорности носилаца реализације, као и институционални механизми који треба да омогуће постизање жељених резултата и остваривање општих стратешких циљева Стратегије.

Акционим планом утврђене су активности које ће се остваривати у периоду 2009-2014. године. Детаљан план финансирања активности сачињен је за 2009. годину, а за период 2010-2014. године је дата пројекција трошкова. За сваки од специфичних циљева утврђене су активности, очекивани резултати остваривања предложених активности и показатељи (квантитативни и квалитативни) на основу којих ће се пратити спровођење Стратегије и мерити постигнути резултати.

## 2 2 ЛОКАЛНИ НИВО

У оквиру Националне стратегије за младе, принцип децентрализације, је представљен као модел који ће омогућити спровођење националних циљева али у складу са специфичним потребама младих у свакој локалној заједници.

Како би се циљеви садржани у Националној стратегији за младе успешно спроводили на локланом нивоу, неопходно је створити одређене предуслове, односно инструменте који ће омогућити спровођење Националне стратегије за младе: формирати канцеларије за младе на општинском нивоу (уз именовање локалних координатора) и формирање савета за младе.

У последње две године, у преко 90 општина у Србији је започет процес планског решавања проблема младих у локалној средини, односно процес формирања канцеларија за младе и савета за младе.

### Зашто би локалне самоуправе биле заинтересоване за израду ЛАП за младе?

Локалне самоуправе кроз израду локалних акционих планова (ЛАП) за младе, обезбеђују:

- Планско и дугорочно решавање проблема младих, уз креирање мера и услуга прилагођених стварним потребама младих у конкретној локалној средини
- Економичније коришћење постојећих ресурса (материјалних, техничких, институционалних и људских) кроз умрежавање локалних институција и организација
- Економично и циљано трошење општинског буџета

Могућност коришћења алтернативних извора финансирања (извори су доступни само уз валидна планска општинска документа).



**КАНЦЕЛАРИЈА ЗА МЛАДЕ** је саставни део локалне самоуправе и представља мост како између локалних актера међусобно (општине, локалних институција и организација и младих) тако и са Министарством омладине и спорта. Канцеларија за младе пружа институционални оквир, кроз који млади могу да утичу на одлуке које се директно тичу њих. Такође, канцеларија за младе омогућава свим локалним институцијама и организацијама које се баве младима, да се умреже, и кроз максимално искоришћавање постојећих ресурса унапреде квалитет услуга за младе.

**Главни циљ** формирања локалне канцеларије за младе је стварање услова у локалној средини - општинама и градовима у Србији - за квалитетнији живот младих људи и њихово активно учешће у савременим токовима развоја друштва.

#### **Циљеви локалних канцеларија за младе:**

- Промоција и афирмација младих и њихово активно укључивање у друштво;
- Пружање подршке иницијативама и пројектима младих;
- Промовисање здравих стилова живота;
- Омогућити подстицај за економско оснаживање младих;
- Неформално образовање младих;
- Информисање младих;
- Пружање могућности за квалитетно провођење слободног времена;
- Промовисање вредности толеранције, поштовања људских права и равноправности;
- Превенција ризичног понашања младих;
- Промовисање и вредновање волонтерског рада;
- Мобилност младих;
- Промовисање животне шансе свих група младих нарочито осетљивих група;<sup>2</sup>
- Подстицање, развијање, препознавање и вредновање изузетних постигнућа младих.

**САВЕТ ЗА МЛАДЕ** чине представници свих локалних институција и организација које раде са младима, као и представници младих: ученичких парламената средњих школа, студентских организација, омладинских неформалних група и сл.

На захтев локалне самоуправе локалне институције и организације именују своје представнике. За именовање представника младих у савету, неопходно је да општина унапред утврди критеријуме одабира и да обезбеди да највећи број младих буде информисан о томе како може да се кандидује у савет за младе.

<sup>2</sup> Национална стратегија за младе. У Стратегији се појам осетљиве групе младих односи на све категорије младих који су осујећени или онемогућени да остварују своја права (нпр. млади са инвалидитетом, млади Роми, сиромашни млади).

**Анализирајући активности сличних општинских структура у региону и ЕУ, Министарство омладине и спорта је дало следеће препоруке, када су у питању активности које савети за младе могу да спроводе:**

- Иницира и учествује у изради локалне омладинске политике у области: образовања, спорта, коришћења слободног времена, повећања запослености, информисања, активног учешћа младих, обезбеђивања једнаких шанси, здравства, културе, равноправности полова, спречавању насиља и криминалитета, приступа правима, одрживог развоја и животне средине и другим областима;
- Учествоје у изради посебних локалних акционих планова, програма и политика у сагласности са Националном стратегијом за младе и прати њихово остваривање;
- Даје мишљење о питањима од значаја за младе и о њима обавештава надлежне органе општине/града;
- Даје мишљење на нацрте прописа и одлука које доноси скупштина општине у областима значајним за младе;
- Усваја годишње и периодичне извештаје о остваривању локалне омладинске политике и локалних акционих планова и програма за младе и подноси их руководству локалне самоуправе/града и скупштини;
- Иницира припрему пројеката или учешће локалне самоуправе/града у програмима и пројектима за младе у циљу унапређења положаја младих и обезбеђења остваривања њихових права која су у надлежности јединица локалне самоуправе;
- Подстиче сарадњу између локалних институција и омладинских организација и удружења и даје подршку реализацији њихових активности;
- Подстиче остваривање међуопштинске сарадње која се односи на омладину и о томе обавештава локалну самоуправу;
- Даје мишљење о предлозима пројеката од значаја за младе који се делимично или потпуно финансирају из буџета локалне самоуправе/града.

ДА БИ СЕ УСПЕШНО БАВИЛИ  
ОМЛАДИНСКОМ ПОЛИТИКОМ НА  
ЛОКАЛНОМ НИВОУ, НЕОПХОДНО ЈЕ ДА  
ЛОКАЛНА САМУПРАВА ПОСТАВИ  
ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ОКВИР  
(КАНЦЕЛАРИЈА ЗА МЛАДЕ И САВЕТ ЗА  
МЛАДЕ) КОЈИ ЋЕ ДА ОБЕЗБЕДИ  
КОНТИНУИТЕТ И СИСТЕМСКО  
СПРОВОЂЕЊЕ МЕРА ИСПЛАНИРАНИХ  
ПРЕМА СТВАРНИМ ПОТРЕБАМА МЛАДИХ  
У ОДРЕЂЕНОЈ СРЕДИНИ И  
РАСПОЛОЖИВИХ РЕСУРСА

**ОДРЖИВ МОДЕЛ  
ЗА БАВЉЕЊЕ  
ОМЛАДИНСКОМ  
ПОЛИТИКОМ**



**1**

формирање  
КАНЦЕЛАРИЈЕ ЗА МЛАДЕ  
и именување  
локалног координатора

**СИСТЕМСКО  
УКЉУЧЕЊЕ  
МЛАДИХ**



**2**

формирање  
САВЕТА ЗА МЛАДЕ

**КРЕИРАЊЕ МЕРА  
У СКЛАДУ СА  
РАСПОЛОЖИВИМ  
РЕСУРСИМА**



**3**

ИЗРАДА ЛАП-а  
за младе



# ИДЕНТИФИКАЦИЈА

3

## ЛОКАЛНИХ АКТЕРА

Основно питање које се поставља када је у питању прва фаза израда ЛАП-а за младе је - Ко је задужен за израду документа?



Пракса је показала да само мултидисциплинарни тимови, састављени од свих заинтересованих локалних актера, уз широку партиципацију младих могу да произведу квалитетна планска документа. Такви тимови производе ЛАП-ове који ће се након израде и спроводити у пракси. **Наведена мултидисциплинарна структура, у потпуности одговара структури САВЕТА ЗА МЛАДЕ.**

Мултидисциплинарни и партиципативни приступ омогућава лакше и објективније сагледавање сложености проблема односно обухватнији приступ. Посебно је значајно што проблеме и потенцијална решења гледају са различитих гледишта и имају боље разрађене системе контроле. Овакав модел рада омогућава креирање оптималних мера за решавање конкретних проблема младих.

Први корак у идентификацији локалних актера је израда листе свих особа и организација на које остварење циља може позитивно или негативно утицати. Приликом састављања ове листе потребно је дати одговоре на следећа питања:

- Ко ће највише добити уколико се циљ оствари?
- Ко ће највише изгубити уколико се циљ оствари и зашто?
- Ко поседује формалну моћ у постизању циља?
- Ко поседује неформалну моћ у постизању циља?



Главни партнери у процесу креирања ЛАП-а, пре свих су млади, па затим локална самоуправа, образовне, здравствене и социјалне институције, полиција, правосуђе, институције културе, медији, НВО, цркве, приватни сектор, истакнути чланови друштва (уметници, спортисти, академици и сл.) и др.

Критеријуми за одабир партнера у креирању ЛАП-а треба да буду јасно и транспарентно дефинисани, разумљиви свим учесницима у процесу и адекватно презентовани.

#### Критеријуми које **не треба** користити у избору су:

- непроверене информације о компетенцији локалног актера;
- лично познанство као искључиво мерило;
- ултимативни предлози појединих интересних група (политичке групе, донатор и сл.).

### 3 1 КАКО ДО УСПЕШНОГ ТИМА ЗА ИЗРАДУ ЛАП-А ЗА МЛАДЕ

Да бисте изградили квалитетан тим и постигли ефикасан тимски рад, поред тога што ћете да контактирате и комуницирате са различитим потенцијалним партнерима (и онима са којима до сада нисте сарађивали), јер различите организације могу имати различите идеје, решења и способности,

**ИМАЈТЕ НА УМУ - ФОРМИРАН ТИМ НИЈЕ И УСПЕШАН ТИМ.**

### Карактеристике успешног тима су:

- широка партиципација - тим обухвата велики број људи (стручњака и младих);
- обухват свих категорија циљне групе - млади различите старости, социјалног статуса, националности и сл.;
- транспарентност у раду - размену знања, идеја и способности;
- структуриране обавезе и задаци - постоје јасна подела улога и правила рада;
- консензус у доношењу одлука - одлуке се доносе уз консултације са свим партнерима.

Успешан тимски рад се обезбеђује поштовањем аутономности и самосталности партнера, поделом релевантних информација свим партнерима и отвореним и јасним партнерствима (нема тзв. „партнерства у оквиру партнерства“).

Тимски рад може да буде тежак када нема довољно времена да се укључе сви заинтересовани, као и када локални партнери из неког разлога немају заједничке интересе, односно различити проблеми су им приоритети.

Основна полазна тачка у свим активностима је право сваког младог човека да буде укључен у све активности које се тичу младих и заједнице у којој живе. Млади најбоље знају шта су њихови проблеми, шта су њихове потребе, њихови приоритети али и ограничења. **Оно што је младима потребно од старијих јесте подршка како у исказивању њиховог мишљења, тако и у реализацији њихових идеја.**

## 3 2 АКТИВНО УКЉУЧИВАЊЕ МЛАДИХ У ПРОЦЕС ИЗРАДЕ ЛАП-А ЗА МЛАДЕ

За активно укључивање младих у процес израде ЛАП-а потребно је предузети неколико корака:

### КОРАК 1 - организовати информативно-образовне састанке/трибине за младе

На самом почетку процеса израде ЛАП-а организовати информативно-образовне састанке/трибине по школама, клубовима, студентским организацијама, волонтерским клубовима, локалним НВО организацијама у зависности од локалних капацитета, на којима би се, на једноставан начин, детаљније објаснило:

- шта је процес израде ЛАП-а за младе;
- који је циљ процеса израде ЛАП-а за младе;
- које су фазе процеса израде ЛАП-а за младе;
- које су предвиђене активности;
- ко су учесници у процесу израде ЛАП-а за младе;
- колико траје процес израде ЛАП-а за младе;
- на који начин се млади могу укључити у процес израде ЛАП-а за младе.

**Циљ** ових информативно-образовних састанака је да се што већи број заинтересованих група информише да имају могућност да учествују у развоју ЛАП-а за младе.

Канцеларије за младе, треба да буду покретачи и организатори наведених активности, док реализација активности треба да се спроводи у партнерству са локалном самоуправом и локалним институцијама и организацијама.

## **КОРАК 2 - организовање фокус група**

Након серије информативно-образовних састанака потребно је организовати низ фокус група на којима би млади били активни учесници. Фокус групе могу да се организују не само са младима тј. представницима младих, већ и са представницима релевантних институција, општине и др.

**Циљ** фокус група је да млади дефинишу своје потребе, проблеме и изазове са којима се сусрећу као и могућим решењима која ће усмеравати рад у процесу израде ЛАП-а.

За активно укључивање младих у рад фокус група најбоље је да се оне организују при школама, факултетима, домовима ученика и др. На тај начин се ствара простор за учешће свих оних који су заинтересовани а посебно маргинализованих и угрожених младих.

Уколико се фокус групе организују изван институција, постоји реална могућност да ће таквим окупљањима присуствовати само успешнији млади и они који су већ активни у одређеним областима релевантним за младе. Иако је њихово присуство изузетно важно, такође је значајно да се у процес израде ЛАП-а укључе и они мање активни или успешни.

Рад у фокус групама требало би да буде фокусиран на:

- идентификовање потреба младих;
- идентификовање проблема са којима се они сусрећу;
- методе решавања проблема са којима су суочени млади;
- дискусију о различитим секторским питањима за која су млади заинтересовани;
- предлоге и сугестије младих везане за процес израде ЛАП-а.

Информације о потребама младих, њиховим проблемима, као и предлозима за њихово решавање, осим на фокус групама могу се прикупити и путем анонимних анкета, креативних радионица, кратких истраживања и сл.

Локални координатор и сарадници канцеларије за младе, би требало да активно учествују на састанцима и фокус групама, да подстичу рад младих и да пруже информације о процесу израде ЛАП-а за младе свим заинтересованим младима. Младима треба дати могућност да се активно укључе у све активности у оквиру процеса израде ЛАП-а у:

- формирању тематских група;
- прикупљању и анализи података;
- дефинисању приоритета, изради ЛАП-а;
- консултацијама и др.



## Шта би требало избегавати у раду са младима

- **не би** требало бити нападан;
- **не би** требало наметати сопствено мишљење и решења;
- **не би** требало обећавати нешто што је нереално, тј. неоствариво;
- **не сме** се манипулисати децом и младима, јер једном изгубљено поверење се никада не може поново изградити.

## 3 3 УСПЕШНА КОМУНИКАЦИЈА СА ЛОКАЛНИМ АКТЕРИМА (вештине комуникације)

У раду, било да радите самостално или као члан неког тима, изузетно је битно научити јасно и ефикасно комуницирати. Са другим људима комуницирамо како бисмо рекли оно што мислимо, како бисмо чули шта други мисле, како бисмо дошли до потребних информација, како бисмо разменили искуства и др.

За рад у тиму основни су следећи принципи комуникације:

- активно слушање и јасно постављање питања;
- разговор, а не презентација својих идеја и ставова;
- отвореност за сарадњу.

Неке од сугестија за ефикасно комуницирање су:

- пажљиво слушајте друге, они ће вам, уколико имају довољно времена, често рећи све што треба да сазнате;
- пустите увек да друга особа више прича;
- прихватите правило: 70% слушати, а 30% причати.

Основна правила успешне комуникације су:

- затражите додатно објашњење ако вам је потребно. На овај начин поред тога што ћете добити потребне информације, вашем саговорнику ћете показати да га пажљиво слушате;
- постављајте „отворена“ питања која изискују одговоре опширније од обичног да или не. Ваш циљ је да од саговорника добијете што више информација;
- питајте саговорника шта он мисли или осећа о одређеном питању или тражите његов савет;
- на крају разговора обавезно поновите о чему сте разговарали, нпр.: „Да потврдим да ли сам разумео/ла исправно: Ви кажете да...“. Ова техника ће спречити будуће потенцијалне неспоразуме.

Најчешћи канали комуникације у послу су:

- усмена комуникација,
- формална писана преписка и
- комуникација путем електронске поште.

Сваки од ових канала има своје предности и мане, но оно што је у пословној комуникацији препоручљиво јесте писана комуникација. Писано потврђујући одређене закључке, обавезе, препоруке или мишљења, не остављамо места неразумевању и погрешној интерпретацији.

Уколико желите да успешно комуницирате са другима, потребно је да не постављате питања која саговорника доводе у позицију да се брани. Питање „Зашто?” је сувише директно и може бити узнемирујуће. Формулације попут „Како то мислите?” или „Ако бисте могли да ми објасните...” су примереније јер не прекидате своје саговорнике. Запамтите шта сте хтели да додате или питате и то реците након што саговорник заврши. Ово је једно од основних правила пословног бонтона.

### 3 4 УСПЕШНО ОРГАНИЗОВАЊЕ САСТАНАКА (вештине фацилитације)

Ефикасни састанци, било унутар вашег тима, било са спољним актерима, изузетно су важни за квалитетну реализацију активности. Како би вођење састанка било успешно, потребно је извршити одређене припреме:

- дефинисати циљ састанка, тј. шта очекујемо да постигнемо састанком;
- одредити учеснике састанка (у односу на циљ и резултате), ко ће водити састанак и ко ће водити белешке;
- направити дневни ред;
- послати дневни ред учесницима барем 3-4 дана пре састанка;
- дан пре одржавања састанка проверити да ли сви позвани долазе на састанак.

На самом почетку одржавања састанка корисно је одредити „правила рада на састанку”. Правила служе како би се предупредиле неке околности које би негативно могле да утичу на ефикасност састанка. Нека од тих правила су:

- искључивање мобилног телефона;
- забрањено прекидање/добацавање другим учесницима у току састанка;
- забрањено напуштање просторије док састанак траје;
- забрањено пушење и сл.;
- једна особа говори.

Особа која води састанак би требало да реагује и поново подсети присутне на договорена правила сваки пут када се прекрши неко од заједнички постављених правила. Такође, на самом почетку састанка онај ко води састанак треба све присутне да обавести о резултатима који су остварени након одржавања последњег састанка. На овај начин се успоставља систем одговорности међу члановима тима.

Како би се одржала концентрација учесника, потребно је:

- изабрати доброг вођу састанка који ће присутне фокусирати на тему састанка;
- одржавати кратке састанке;
- уколико се састанак продужи, потребно је правити паузе;
- укључити све присутне на састанку (не дозволити да неки учесници буду само формално присутни).

Након састанка свим учесницима би требало послати записник са састанка у коме ће јасно бити назначене договорене акције, као и активности на којима учесници састанка треба да раде у наредном периоду. Састанке треба организовати редовно, али не пречесто, јер се људи временом уморе од састанчења.

За праћење активности (успеха и проблема) између два састанка препоручљива је редовна неформална комуникација.

## НИЈЕ ПРЕПОРУЧЉИВО

- организовање састанка без јасног повода;
- пружање прилике учесницима састанка да се „расплину” у својим дискусијама, причама и на тај начин се не фокусирају на тачке дневног реда;
- трајање састанка дуже од 45 мин;
- организовање састанка одмах после ручка;
- завршетак састанка без јасних закључака и плана активности за будуће кораке.

**ОРГАНИЗОВАЊЕ САСТАНАКА СА ЗВАНИЧНИЦИМА** - У процесу израде ЛАП-а за младе један од неопходних корака свакако ће бити и укључивање одређених званичника, који на изванредан начин треба да допринесу остварењу вашег циља. Ти званичници су: председник општине, градоначелник, неко из релевантног министарства, представници заинтересованих донатора и сл.

За остварење вашег циља најбоље је одржавати добар и професионалан однос са званичницима са којима долазите у контакт. Стога сваки састанак или виђање са њима треба да искористите како би:

- изградили однос;
- прикупили информације;
- пружили информације;
- лобирали за остварење свог циља.

Наредни део је посвећен ономе што би требало да урадите пре, у току и после разговора са изабраним званичницима.

## ПРЕ РАЗГОВОРА

Пре разговора у оквиру тима договорите се о најважнијим питањима која ћете изнети пред званичнике:

- дефинишите шта конкретно желите да постигнете састанком са званичницима; (нпр. да их обавестите о својим активностима, тражите подршку, тражите средства и сл.);
- покушајте да сазнате који је генерални став/мишљење званичника о питању младих и да ли је он/она до сада нешто радио/ла (није радио/ла) на том питању;
- припремите своју презентацију;
- стигните на време на састанак.

## ТОКОМ РАЗГОВОРА

- будите љубазни и уважите присуство званичника (најмање што можете да учините је да им се захвалите на времену које су одвојили);
- у свом излагању будите сажети и конкретни (званичници често немају много времена на располагању);
- слушајте пажљиво и идентификујте подручја од заједничког интереса (било да се она конкретно тичу вашег пројекта или не);
- правите белешке (кад год је то могуће);
- образложите ствари са којима нисте сагласни и љубазно затражите коментар;
- на крају састанка оставите ваше податке за контакт.

## ПОСЛЕ РАЗГОВОРА

- информишите своје чланове тима о резултатима састанка;
- пошаљите додатне информације званичнику (уколико је то потребно);
- одржавајте контакт са званичником и изграђујте однос.

## НИЈЕ ПРЕПОРУЧЉИВО

- не треба давати произвољне и непроверене одговоре (уколико не знате праве);
- не треба разговарати о више питања одједном, тј. треба се фокусирати;
- не треба изнети сувише информација и тиме оставити премало простора званичнику да вам одговори на нека од постављених питања.

# КОРАЦИ

## 4 У РЕАЛИЗАЦИЈИ ЛАП-А ЗА МЛАДЕ

### 4 1 ВРЕМЕНСКИ ОКВИР ЗА ИЗРАДУ ЛАП-А

Планирање времена је изузетно важно како због планирања активности које ћете спроводити у одређеном периоду, тако и због праћења (не)остварених резултата.

Било да се ради о краткорочном или дугорочном планирању времена и активности, препоручљиво је да се за саму израду ЛАП-а планира период од шест месеци.

У планирању времена за обављање одређених активности потребно је да учествују сви чланови тима који ће конкретно бити задужени за одређене активности. План треба да буде реалан - да га је могуће остварити и да га прихватају сви они који су учествовали у његовој изради.

ОПИС АКТИВНОСТИ	ВРЕМЕНСКИ ПЕРИОД
Прикупљање података	1,5 месеци
Анализа постојећих ресурса Анализа постојећих услуга Анализа постојећих проблема	1,5 месеци
Дефинисање приоритета Дефинисање активности за решавање приоритетних проблема	1-2 месеца
Комуникациона стратегија Мониторинг Евалуација	1-2 месеца
Буџетирање	1 месец
Јавна расправа	1 месец

Приликом планирања времена треба узети у обзир следеће:

- годишње одморе тј. распусте, како за чланове тима, тако и за оне са којима треба да радимо на реализацији одређених активности (не заборавите у пракси јул, август и јануар су готово тзв. „нерадни месеци”);
- планиране или већ потврђене локалне или националне изборе (овај период је добар за стварање контаката и дељење информација о вашем раду, али често не и за реализацију конкретних активности);
- реално потребно време и додатни одређени ризик (потенцијално одлагање) за реализацију одређених активности.

Оптимално време трајања процеса израде ЛАП-а је од 8 до 10 месеци. Пракса доказује да уколико процес траје краће, ризикује се да се неке активности не реализују квалитетно. У случају да процес траје дуже, постоји ризик да се цео процес „расплине” и да се не одржи пажња и мотивација учесника у процесу израде ЛАП-а.

Препорука тимова ЛАП-а је да се посебна пажња при планирању времена посвети датуму усвајања општинског буџета. Наиме, уколико желите да одређене активности из ЛАП-а за младе буду подржане из општинског буџета, важно је да ускладите своје активности са временом потребним да ваш захтев за финансирање уђе у процедуру припреме буџета, тј. да се нађе на дневном реду посвећеном усвајању буџета. Уколико ваше активности благовремено не прилагодите овим оквирима, постоји ризик да предложене активности у ЛАП-у буду усвојене тј. финансиране тек у наредној буџетској години.

## 4 2 СТРУКТУРА (САДРЖАЈ) ДОКУМЕНТА ЛОКАЛНИ АКЦИОНИ ПЛАН (ЛАП) ЗА МЛАДЕ

Структура локалног акционог плана за младе, без обзира на методологију рада и алате који се користе, увек садржи следеће елементе:

**УВОД** - у којем је наведено

- ✓ зашто се приступило изради ЛАП-а за младе,
- ✓ ко је све учествовао у процесу израде ЛАП-а и
- ✓ у ком временском периоду;

**ОПИС СИТУАЦИЈЕ У ЛОКАЛНОЈ ЗАЈЕДНИЦИ** - сачињен на основу:

- ✓ анализе података релевантних за младе,
- ✓ анализа постојећих ресурса и
- ✓ анализе постојећих услуга за младе;

**ПРИОРИТЕТИ ЛОКАЛНЕ ЗАЈЕДНИЦЕ** - који проистичу из процеса консултација са свим релевантним учесницима у процесу израде ЛАП-а за младе. У оквиру сваког приоритета обрађују се следећа питања:

- ✓ општи циљ,
- ✓ специфични циљеви,
- ✓ активности и носиоци активности,
- ✓ извори финансирања,
- ✓ индикатори.

**ТАБЕЛАРНИ ПРЕГЛЕД АКЦИОНОГ ПЛАНА** - у којем је сажето наведено:

- ✓ који је циљ,
- ✓ која је планирана активност,
- ✓ ко је задужен за њену реализацију и
- ✓ у ком временском периоду;

**БУЏЕТ** - у којем је наведено колико је финансијских средстава у планираном периоду неопходно за реализацију активности;

Након што је одређен садржај ЛАП-а за младе, чланови савета за младе, заједно дефинишу које су то области/теме које на основу прикупљених података и стеченог искуства могу сами да обраде, а за које области им је потребна помоћ спољних стручњака.

**Формирање тематских група**, као што је већ напоменуто, у пракси је потврђен механизам којим се омогућава да се постигне широка партиципација међу заинтересованим актерима на локалном нивоу, као и да се обезбеди висок ниво стручности за бављење специфичним областима (нпр. социјална питања, здравствена питања, питања из области безбедности и сл.), јер само висока стручност актера у изради ЛАП-а обезбеђује и креирање оптималних решења за младе.

**Да подсетимо:** Основни оквир у изради локалних акционих планова (ЛАП-а) за младе, на општинском нивоу је Национална стратегија за младе, која дефинише опште циљеве (и области), и препоручује се да буде оквир за формирање тематских група, наравно, у зависности од потреба конкретне локалне средине.

## ОБЛАСТИ И ОПШТИ ЦИЉЕВИ НАЦИОНАЛНЕ СТРАТЕГИЈЕ ЗА МЛАДЕ

**Активизам младих** - Подстицати младе да активно учествују у друштву;

**Институционални оквир** - Развијати сарадњу младих и обезбеђивање услова за учешће у доношењу одлука кроз одржив институционални оквир, а на основу потреба младих и на основу партнерства са младима;

**Информисање младих** - Изграђивати систем информисања младих на свим нивоима и у свим областима;

**Уједначене могућности и шансе** - Обезбеђивати остварење права на једнаке шансе свих младих у друштву, а посебно младих који живе у тешким условима;

**Подржавање успешних (талентованих)** - Подстицати и вредновати изузетна испољавања и постигнућа младих у различитим областима;

**Слободно време младих** - Унапређивати могућности за квалитетно провођење слободног времена младих;

**Образовање младих** - Развијати отворени делотворни, ефикасни и праведни систем формалног и неформалног образовања који је доступан свим младима и који је у складу са светским трендовима у образовању и контекстом образовања у Републици Србији;

**Запошљавање младих** - Подстицати и стимулисати све облике запошљавања, самозапошљавања и предузетништва младих;

**Безбедност младих** - Унапредити безбедност младих;

**Здравље младих** - Чувати и унапредити здравље младих, смањити ризике и водеће поремећаје здравља и развијати здравствену заштиту прилагођену младима;

**Заштита животне средине** - Оснаживати младе на иницијативе и активности, које су у складу с основним циљевима одрживог развоја и здраве животне средине.

**\*У току процеса израде ЛАП-а неопходна је добра расподела послова међу онима који су укључени у сам процес писања плана. Важно је да се за писање одређених одељака ангажују особе са релевантном компетенцијом за дату област.**

Уколико су сви релевантни подаци прикупљени и уколико је јасно дефинисан садржај ЛАП-а, процес израде радне верзије ЛАП-а за младе најчешће траје око два месеца.

Након што је радна верзија написана, прослеђује се свим релевантним актерима на коментарисање. Искуство је показало да консултације око радне верзије ЛАП-а обично трају 30-45 дана, али ово време свакако може бити и дуже зависно: од броја обрађених

тема у ЛАП-у за младе, броја спроведених консултација/састанака, броја учесника на консултацијама и сл. Након спроведених консултација и прикупљених коментара, сугестија и препорука, приступа се изради финалне верзије ЛАП-а за младе.

Сам процес писања ЛАП-а за младе (писање радне верзије, консултације и писање финалне верзије) најчешће траје око шест месеци. ЛАП се обично пише за период од пет година. Након тога се врши процена остварених резултата. На основу остварених резултата, али и прикупљених података о променама које су у локалној заједници настале у претходном периоду, приступа се изради новог ЛАП-а за младе.



**Шта не треба чинити приликом израде предлога ЛАП-а за младе:**

- **не треба** убрзавати процес писања и јавне расправе јер на тај начин утичете на квалитет ЛАП-а;
- **не треба** активности наведене у ЛАП-у прилагођавати интересима нпр. локалних власти или донатора јер на тај начин не решавате стварне проблеме ваше локалне заједнице, већ краткорочно испуњавате жеље потенцијалних финансијера.



## 4 3 ОПИС СИТУАЦИЈЕ У ЛОКАЛНОЈ ЗАЈЕДНИЦИ

Свака локална средина је специфична према својим географским, демографским, социјалним, економским и другим карактеристикама. Наведене карактеристике, представљају основу за расположиве ресурсе једне локалне средине, односно полазну тачку у решавању проблема младих.

Пракса је показала да млади из различитих средина, ипак, имају сличне проблеме, односно сличне жеље у погледу свог будућег живота - социјална сигурност, могућност школовања, могућност запошљавања, могућност квалитетног провођења слободног времена и др.

Оно што чини разлику у ЛАП-у различитих локалних средина, су услови „из којих се стартује” у решавању наведених проблема тј. какви су капацитети и ресурси локалне средине. Због тога је прецизна анализа тренутне ситуације пресудна за реално постављање циљева, односно успешно планирање.

Као што је напоменуто, не може се успешно планирати без испитивања унутрашњег и спољњег окружења, локалних институција, односно прилика у локалној средини.

SWOT анализа је добро средство за то. SWOT<sup>3</sup> је скраћеница за - предности, слабости, шансе, претње. Предности и слабости су унутрашњи фактори, док шансе и претње описују спољашње окружење. SWOT анализа се најчешће ради тимски и то у форми табеле, као што је приказано.

<b>ПРЕДНОСТИ</b>	<b>СЛАБОСТИ</b>
<b>ШАНСЕ</b>	<b>ПРЕТЊЕ</b>

За адекватно дефинисање постојећег стања неопходно је спровести следеће активности:

- ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА и
- АНАЛИЗА РЕСУРСА (ПРОЦЕНА КАПАЦИТЕТА)
- АНАЛИЗА ПОСТОЈЕЋИХ УСЛУГА (АКТИВНОСТИ ЗА МЛАДЕ)

### ПРИКУПЉАЊЕ ПОДАТАКА

Након што сте утврдили шта вам је циљ, поделили улоге унутар тима и почели са изградњом неопходних капацитета и испланирали време потребно за реализацију свих фаза у оквиру процеса израде ЛАП-а, потребно је да прикупите неопходне податке за реално сагледавање стања и положаја младих у локалној заједници. Прикупљени подаци су, такође потребни како би на основу њих могли да планирате активности у оквиру сваке од наведених фаза.

<sup>3</sup> SWOT је скраћеница настала од почетних слова енглеских речи: **S**trengths, **w**eaknesses, **o**pportunities, **t**hreats.

Током процеса прикупљања података потребно је знати да постоје различите врсте података:

- статистички подаци који већ постоје;
- подаци који постоје у евиденцијама појединих институција (годишњи извештаји и сл.);
- подаци који не постоје у базама података, али су битни за праћење и процену активности младих на локалном нивоу (ставови родитеља, врсте ваннаставних активности и сл.);
- подаци за које не постоје евиденције, али су веома битни за праћење ситуације у локалној заједници (нпр. подаци о социјално угроженим категоријама младих не постоје у евиденцијама, али су изузетно важни јер се за ту категорију младих издвајају одређена финансијска средства).

## ИЗВОРИ ДОСТУПНИХ ПОДАТАКА

Неопходни подаци могу да се добију од:

- ✓ Републичког завода за статистику и овлашћених институција за прикупљање података - Законом о статистичким истраживањима дефинисано је ко на нивоу републике прикупља податке, ко даје податке, на кога се подаци односе, која се обележја прикупљају, на ком нивоу и којом динамиком;
- ✓ надлежних локалних институција као што су: школе, домови здравља, центри за социјални рад, финансијска и комунална одељења у склопу скупштине општине;
- ✓ покрајинских институција.

## МЕТОДИ ПРИКУПЉАЊА НЕДОСТУПНИХ ПОДАТАКА су:

- попис;
- анкетирање;
- успостављање евиденције, тј. прикупљање нових података.

Постоји неколико метода прикупљања података путем анкетирања. Ти методи су:

- лице у лице;
- телефонска анкета;
- поштанска метода;
- анкета путем Интернета.

Уколико на нивоу локалне заједнице постоји мали број давалаца података, тј. институција које могу да нам дају потребне податке, онда се ради прикупљање података од свих давалаца. Ако на нивоу локалне заједнице имате велики број давалаца података, примењује се УЗОРАК. Репрезентативан узорак је заснован на унапред познатој вероватноћи избора сваке јединице у узорку, тако да се закључивање може односити на

целу популацију. Битно је да се изабере довољан број јединица у узорку како би закључивање на основу узорка било поуздано.

На дефинисању узорка и његовог обухвата требало би да ради стручно лице за ту област. Како бисмо спровели истраживање и прикупили све неопходне податке, потребно је да прођемо кроз све фазе истраживања:

- дефинисање циља - зашто се прикупљају подаци;
- дефинисање методологије - избор метода прикупљања података, избор узорка;
- обезбеђивање финансијских средстава за спровођење истраживања;
- дефинисање инструмената истраживања - дефинисање основног скупа (одакле се узорак бира), прављење упитника, прављење упутства за рад анкетара и сл.;
- избор односно израда узорка;
- обука анкетара;
- теренски рад (анкетирање);
- контрола рада анкетара - контролу спроводе супервизори тј. организатори истраживања; шифрирање упитника;
- унос података.

Да би прикупљени подаци били релевантни, потребно је:

- избећи рад са недефинисаним основним скупом;
- добар узорак на основу којег се могу донети поуздани закључци;
- прецизно дефинисати питања у упитнику на основу којих се могу добити прецизни и јасни одговори;
- ангажовати стручна и обучена лица.

Тренутно не постоје стандардизоване процедуре за прикупљање података на нивоу општине. Једино су дефинисане процедуре за прикупљање података за републички ниво и то од стране републичких органа. Ти подаци су расположиви код републичких органа и једино их је могуће добити по посебном захтеву.

## **АНАЛИЗА РЕСУРСА (ПРОЦЕНА КАПАЦИТЕТА)**

Следећи корак у дефинисању тренутне ситуације у локалној средини је идентификација постојећих капацитета (ресурса) као и оних који недостају да бисмо постигли постављене циљеве. Ресурси могу да се поделе у три основне групе:

- МАТЕРИЈАЛНИ РЕСУРСИ** - техничка опремљеност;
- ЉУДСКИ РЕСУРСИ** - релевантна стручност/профилисаност и искуство;
- ФИНАНСИЈСКИ РЕСУРСИ** - потребна финансијска средства.

Како бисмо јасно и прегледно утврдили сопствене слабости, тј. којим ресурсима располажемо а који недостају, најједноставније је да то учинимо уз помоћ следеће табеле. У попуњавању Табеле 1, тј. у дефинисању постојећих и потребних капацитета, ваљало би да будете што детаљнији и да наведете чак и оне ствари које се на први поглед подразумевају (нпр. наведите све стручне профиле који би требало да се баве питањима младих и сл.).

<b>Табела 1 АНАЛИЗА РЕСУРСА</b>			
ВРСТА РЕСУРСА	ПОСТОЈЕЋИ РЕСУРСИ	НЕДОСТАЈУЋИ РЕСУРСИ	ПРУЖАЛАЦ ПОТЕНЦИЈАЛНОГ РЕСУРСА
МАТЕРИЈАЛНИ РЕСУРСИ			
ЉУДСКИ РЕСУРСИ			
ФИНАНСИЈСКИ РЕСУРСИ			

#### АНАЛИЗА ПОСТОЈЕЋИХ УСЛУГА (АКТИВНОСТИ ЗА МЛАДЕ)

Попуњавањем Табеле 2, обезбеђује се анализа постојећих услуга (активности) намењених младима у локалној средини. Пракса показује, да многе институције имају различите садржаје за младе, али због лоше медијске промоције, млади нису информисани о постојању таквих активности. Као последица лоше информисаности о постојању појединих услуга, како младих тако и шире јавности, дуплирања појединих услуга намењених младима, је чест случај на локалном нивоу. То је посебно изражено код услуга где пружаоци услуге могу да буду и институције и представници цивилног сектора (саветовалишта за младе, организовање разних едукација и сл.) који због непостојања системског модела сарадње нису информисани о међусобним активностима.

<b>Табела 2 АНАЛИЗА ПОСТОЈЕЋИХ УСЛУГА ЗА МЛАДЕ</b>			
ПОСТОЈЕЋЕ УСЛУГЕ ЗА МЛАДЕ	КО ИХ СПРОВОДИ	КО ФИНАНСИРА ПОСТОЈЕЋЕ УСЛУГЕ	НЕДОСТАЈУЋЕ УСЛУГЕ ЗА МЛАДЕ
1.			
2.			
3.			
4.			

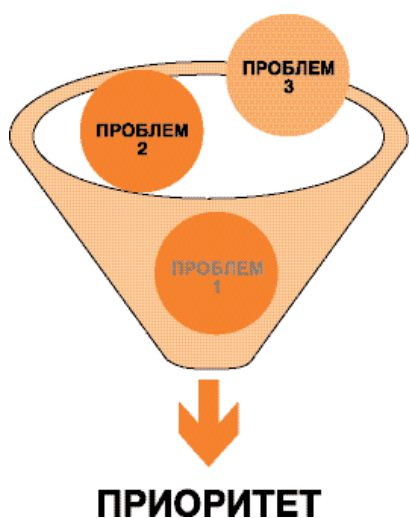
## 4 4 ДЕФИНИСАЊЕ ПРИОРИТЕТА

Добро дефинисан приоритет треба да је:

- реалан тј. остварив;
- у складу са реалним капацитетима;
- заснован на реалним потребама одређене циљне групе или заједнице уопште;

Приоритети се договарају и усаглашавају сви они (или већина) оних на које решавање тог приоритета утиче. Изузетно је важно да у одређивању приоритета на уму имате и буџетска ограничења која могу да утичу на његово остварење. Али, водите рачуна, буџетска средства не треба да вам буду основни ограничавајући фактор. Буџетска средства су само један од извора средстава за остварење вашег приоритета.

У сарадњи са вашим партнерима можете направити списак потенцијалних донатора и осмислити план како да им представите своје активности и планове, и како да од њих затражите подршку.



Запамтите, новац није увек једини проблем. Често су немотивисаност, мањак иницијативе, изостанак сарадње, конкурентски односи, неповерење између појединих партнера/учесника у процесу и неспремност на акцију много веће препреке у раду у односу на мањак финансијских средстава.

Приоритети треба да се доносе на основу: релевантних податка из базе података, као и оних прикупљених из разних истраживања, одржаних фокус група и састанака; разговора са младима, и институцијама које се брину о младима; разговора са представницима локалних власти (задуженим за бригу о деци и финансијама).

### НИЈЕ ПРЕПОРУЧЉИВО ДА ПРИОРИТЕТ БУДЕ:

„Политички”, тј. приоритет који је наметнут од стране одређених политичких партија, а најчешће у служби „прикупљања поена” у току предизборне кампање. Одроз личних амбиција оних који су у положају да доносе одлуке или одраз преваге једне струке (области интересовања) над осталима.

## 4 5 ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА

Локални акциони план треба да на основу реалног стања и потреба младих у локалној заједници дефинише краткорочне, средњорочне и дугорочне циљеве ради унапређења квалитета живота младих.

Као што је на почетку речено, ЛАП за младе није циљ за себе, већ инструмент за побољшање квалитета живота младих у локалним заједницама. Управо, из овог разлога у дефинисању циљева ЛАП-а за младе треба да буду укључени како они на које ће одлуке имати највише утицаја (млади), тако и све релевантне институције које на локалном нивоу раде са младима.

**Општи циљеви** - На основу визије и мисије коју постављају локални партнери и резултата анализе текуће ситуације, дефинишу се општи циљеви. Не постоји исправан или погрешан општи циљ. Оно што одговара једној локалној средини, не мора одговарати другој, чак иако су њихове мисије исте. Општи циљеви се заснивају на унутрашњој и спољној процени (SWOT анализа), тако да ће се они разликовати за сваку локалну средину.

У идеалном случају, општи циљеви:

- ✓ указују на јасан правац
- ✓ реалистични су
- ✓ усредсређују се на резултате



**Специфични циљеви** - Када већ поставите опште циљеве, углавном је лако формулисати специфичне циљеве. Специфични циљеви морају да одговарају вашим општим циљевима, као што ваши општи циљеви морају да одговарају вашој мисији.

Специфични циљеви су детаљни и временски одређени планови акција за сваки појединачни општи циљ. Они су обично детаљно разрађени у годишњем плану и често уз један општи циљ иде неколико специфичних циљева.

Специфични циљеви морају бити SMART<sup>4</sup>:

- ✓ Мерљиви
- ✓ Одређени и специфични
- ✓ Оствариви
- ✓ Реалистични и релевантни
- ✓ Временски одређени

Будите спремни да се суочите са негативним реакцијама појединих партнера на јасне, мерљиве задатке. Разлози за ту резерву могу бити страхови од:

- Одрживости;
- Промена;
- Сазнања да неке активности можда не одговарају стварним потребама, али су остављене у ЛАП-у због поштовања особе која их спроводи;
- Јасно дефинисане одговорности (зар није лакше рећи да смо сви ми одговорни?);
- Непоштовања временских рокова;
- Губљења осећаја за старе добре дане зарад бољег управљања.

Сви ми треба да уважавамо ове страхове и пронађемо нове начине за толерантније односе унутар нашег тима. Највећа предност одређивања специфичних циљева је у томе што ће се сваки локални партнер усредсредити, што ће знати шта се од њега очекује и какав је његов допринос целој слици.

Када имате добро дефинисане и мерљиве специфичне циљеве, потребно је да направите конкретна задужења за њихово спровођење и унапред размотрите како ћете измерити резултате рада.

# ЈАВНА РАСПРАВА

Једном написана радна верзија ЛАП-а за младе требало би да пре коначног усвајања буде изнета на јавну расправу. Иако су у израду ЛАП-а за младе били укључени представници релевантних институција за рад са младима, обавеза савета за младе јесте да предложене активности представи свим заинтересованима у локалној заједници и на тај начин им омогући изношење коментара и предлога, онима који нису директно учествовали у изради ЛАП-а. Консултације су врста спољашње евалуације вашег дотадашњег рада и оне вам могу помоћи да уочите начињене пропусте, дорадите одређене сегменте и на тај начин унапредите квалитет ЛАП-а за младе.

Радну верзију ЛАП-а требало би да размотре и о њој дискутују:

- млади, тј. они на које предложене активности највише утичу;
- стручна јавност;
- представници локалних власти (задужени за буџетска средства);
- представници невладиних организација, тј. они који имају искуства у раду на истим или сличним активностима;
- потенцијални донатори (они који већ подржавају сличне активности или они који планирају да то чине у будућности);
- представници средстава информисања тј. медија.

Предуслови за успешно спровођење јавне расправе су:

- довољно времена за припрему и одржавање јавне расправе;
- благовремено обавештење јавности о отпочињању јавне расправе;
- објављивање радне верзије ЛАП-а за младе (путем медија, постављањем радне верзије на Интернет сајту, штампањем одређеног броја примерака ЛАП-а који је доступан јавности и најчешће се налази код надлежног ресора у општини, слањем радне верзије ЛАП-а свим релевантним институцијама и др.).

**Поред предложених активности, радна верзија ЛАП-а за младе треба да садржи и информације о томе ко је све учествовао у њеној изради, у ком периоду, на основу којих података су предлагане одређене активности, са ким су вршене консултације, ко су вам били партнери и сл. Представљањем ових информација отклоните потенцијалне недоумице, понудити објашњења за поједине предложене активности и на тај начин створити више простора за коментарисање неких суштински важних питања у ЛАП-у за младе.**

Пракса је показала, да у процесу јавне расправе мора да буде јасно дефинисан механизам којим предлози и допуне долазе до локалне самоуправе, односно савета за младе. Препоручљиво је да постоји благовремено назначен термин и форма којом се писмени предлози и допуне достављају локалној самоуправи (канцеларији за младе).

У следећем кораку савет за младе, врши анализу пристиглих предлога, и стручну селекцију оних који могу бити усвојени, као и образложење за неусвајање оних предлога који су одбијени.

Следећи корак је информисање шире јавности о томе који су коментари усвојени, као и објашњења о томе зашто су неки коментари изостављени у финалној верзији. Модели комуникације за то су: путем медија, писаним дописом релевантним институцијама, обавештењем на огласној табли у општини и сл.

На овај начин, осим што исказујете захвалност на понуђеним коментарима, ви у исто време успостављате бољу комуникацију и поверење међу заинтересованим партнерима у локалној заједници и истовремено ширите број потенцијалних партнера у реализацији ЛАП-а.

Консултације можете спровести путем:

- јавних расправа, округлих столова, састанака;
- анкета по школама и међу грађанима;
- анкета по релевантним институцијама;
- фокус група;
- анкетом на Интернету.

Реално време за припрему и спровођење консултација је један до два месеца.

Шта **треба избегавати** у процесу јавне расправе:

- проформа расправе, тј. оне које се организују без стварне жеље/потребе да се дискутује о коментарима и сугестијама и да се они евентуално усвоје;
- расправе спроведене само међу истомишљеницима;
- расправе без праве партиципације младих.



# МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА

6

## ШТА је мониторинг?

**Мониторинг или надгледање** - је континуирано праћење резултата и напретка у спровођењу испланираних активности које се врши на основу унапред дефинисаних индикатора. Мониторинг подразумева поређење информација прикупљених током имплементације са унапред дефинисаним индикаторима. Спровођење мониторинга има за циљ:

- **наменско коришћење уложених људских и материјалних ресурса** за спровођење планираних активности;
- да обезбеди да се **активности спроводе на начин који гарантује испуњавање циљева** које смо испланирали и да се измери у којој мери се испуњава циљ плана;
- да се на време **изврше модификације активности**, материјалних ресурса или особља;
- да се побољша **квалитет услуга и активности које се пружају, и укључе резултати** у планирање ревизије планског документа;
- да се **препознају професионални капацитети сарадника**.

### Пет основних питања у мониторингу

Приликом планирања мониторинга и евалуације треба имати у виду да они морају одговорити на следећа основна питања:

**ШТА** пратимо и процењујемо?

**КО** врши праћење и процену?

**КАДА** ћемо пратити и процењивати?

**ЗАШТО** желимо да пратимо и процењујемо постигнућа?

**КАКО** (којим методама и инструментима) ћемо вршити праћење и процену?

Сврха мониторинга је у прикупљању информација о току реализације активности и идентификовању у најранијој фази разних проблема (с којима се суочавају тимови), као и у прикупљању и разматрању решења која се предлажу или примењују. На тај начин, омогућава се проактивно реаговање на проблеме у циљу њиховог предупредивања или ефикасног решавања, а прикупљају се и драгоцене искуства за будуће пројекте.

Када говоримо о процесу мониторинга у процесу израде ЛАП-а за младе, морамо да разликујемо две врсте мониторинга:

**МОНИТОРИНГ ПРОЦЕСА ИЗРАДЕ ЛАП-а ЗА МЛАДЕ** - праћење реализације активности у периоду од 6 до 10 месеци, колико траје процес израде ЛАП-а, и омогућава да се евентуални проблеми у току израде ЛАП-а благовремено реше. Ову врсту мониторинга врше учесници у процесу израде ЛАП-а, а препорука је да то ради канцеларија за младе.

**МОНИТОРИНГ ПРОЦЕСА СПРОВОЂЕЊА ЛАП-а ЗА МЛАДЕ** - праћење реализације активности предвиђених ЛАП-ом. Ову врсту мониторинга врше мониторинг тимови, састављени од представника различитих институција и организација са локалног нивоа, док у самом ЛАП-у треба да буде јасно дефинисан механизам мониторинга и структура тима за мониторинг.

### ШТА је евалуација?

Евалуација (процена постигнућа) је процес којим се на систематичан и објективан начин настоји одредити релевантност, делотворност, ефикасност и утицај реализованих активности у оквиру постављених циљева (циљева пројекта, циљева стратегије, циљева акционог плана). Евалуација се ослања на резултате мониторинга, као и на сопствене специфичне методе и алате. Бави се анализом и проценом прикупљених података у циљу оцене вредности успешности пројекта. Она треба систематски и објективно да процени напредовање **ка остварењу крајњих резултата**.

### Ко може да спроводи евалуацију?

Задатак оцењивања успешности реализованих активности се може доделити људима унутар или изван тима који је учествовао у процесу израде.

Евалуација може бити:

- **Интерна тј. унутрашња** - Интерну евалуацију спроводе учесници у процесу планирања, па самим тим имају већи увид у реално стање ствари, јасну слику шта је најрелевантније процењивати, који су извори информација најобјективнији. С друге стране, постоји опасност од субјективне процене што може довести до претеране самокритичности, преувеличавања отежавајућих или подржавајућих фактора и потенцијално мање критичности према партнерима у процесу.
- **Екстерна тј. спољашња** - Екстерну евалуацију спроводе споља ангажовани, „неутрални“ стручњаци, чиме је опасност од личних протекција мања, обрада и интерпретација добијених података је објективнија, реалније је виђење спољашњих и унутрашњих снага и слабости. Са друге стране, постоји ризик од неукључивања у евалуацију важних фактора који утичу на спровођење испланираних активности, као могућност превида и пропуста важних информација.

Евалуацијом се мери:

- **Испуњење ЛАП-ом постављених резултата:** сагледавање резултата пројекта и у којој мери су они остварени;
- **Утицај** спроведених активности или услуга на кориснике, односно циљну групу (младе);
- **Промена** у циљној групи, тј. каква се квалитативна промена догодила код циљне групе (младих).

Поред тога, евалуација служи и да се:

- **унапреде методе мониторинга;**
- **лакше препознају унутрашње и спољашње снаге и слабости;**
- **да се нови увиди интегришу у ревизију ЛАП-а;**
- **прикупе нове информације потребне за ефикасније наредно планирање (ревизију) ЛАП-а.**

**Као и код процеса мониторинга и код процеса евалуације треба разликовати - ЕВАЛУАЦИЈУ ПРОЦЕСА ИЗРАДЕ ЛАП-а (процена делотворности реализованих активности у изради ЛАП-а) и ЕВАЛУАЦИЈА СПРОВОЂЕЊА ЛАП-а (процена постигнућа испланираних активности у оквиру ЛАП-а на циљну групу - младе).**



# СПРОВОЂЕЊЕ

7

## ЛАП-А ЗА МЛАДЕ

Када се заврши израда ЛАП-а за младе, и исти буде усвојен од стране општинских власти и када се за одређене предложене активности обезбеде финансијска средства, тек тада предстоји прави посао на нивоу локалне заједнице.

У Србији је до сада написан велики број стратегија, акционих планова, предлога, препорука и сл. Одређени број људи је био укључен у њихову израду, покретале су се локалне иницијативе, одржавале су се консултације са различитим друштвеним актерима, уложила су се одређена средства. Искуство је нажалост показало да се највећи део посла завршавао управо након што су ти документи написани.

Без јасне визије куда даље, мотивације да се у дефинисаном правцу настави са радом, без обезбеђених финансијских средстава, са честим променама власти, закона и одредби и сл. до реализације активности предвиђених у тим документима долазило је ретко, или никако у оној мери у којој су те активности могле да изазову неку промену у друштву.

Стога, током целог процеса израде ЛАП-а за младе требало би да имате у виду да је за остваривање постављеног циља најважнија она фаза која настаје након израде ЛАП-а. Најважнија је реализација, тј. конкретизација предвиђених активности. Да би до тога дошло, неопходно је да радите на лобирању и промоцији активности предвиђених у ЛАП-у. Са једне стране, на тај начин ће то бити „притисак” на оне од којих зависи реализација активности дефинисаних ЛАП-ом. Са друге стране, то ће бити утицај на оне који раде на изради других акционих планова и стратегија на националном или локалном нивоу да као један од својих циљева/приоритета поставе задовољавање потреба младих и унапређење квалитета њиховог живота.



# ЗАКЉУЧАК

У Приручнику су наведене препоруке за израду локалног акционог плана (ЛАП) за младе, кроз партнерство свих локалних актера, поштовање националних смерница и високи ниво партиципације младих.

Ипак, успешност целокупног процеса, посебно спровођења ЛАП-а, зависи првенствено од локалне средине - локалне самоуправе, локалних институција и организација као и шире локалне јавности, која треба да препозна у младим људима своја дугорочна стратешка решења.

Планско и системско бављење омладинском политиком, посебно у ситуацији рестриктивних општинских и институционалних буџета, представља велики изазов за сваку локалну средину, али ће и даље успешност целокупног процеса, првенствено, зависити од личне и друштвене мотивације свих локалних чинилаца.

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

364.65-053.6/.81(497.11)(035)

**БОРОЈЕВИЋ, Татјана, 1968-**

Приручник за израду локалног акционог плана (ЛАП) за младе / Татјана Боројевић. - Београд : Министарство омладине и спорта Републике Србије : Организација за техничку сарадњу СР Немачке (ГТЗ) ГмбХ, 2009 (Београд : Дедрапласт). - 39 стр. : граф. прикази, табеле ; 30 cm

Тираж 200.

ISBN 978-86-87737-02-0 (ГТЗ)

а) Млади - Заштита - Србија - Приручници  
COBISS.SR-ID 158191884

