



# PRIRUČNIK ZA OBUKU I IZGRADNJU KAPACITETA OCD

## PREDGOVOR

Ovaj Priručnik je razvijen u okviru regionalnog projekta "SLAŽEM SE – Akcija za prava djevojčica na ravnopravnost i osnaživanje!", podržanog od strane Evropske unije. Projekat sprovodi Pomoć deci (Organizacija za podršku djeci i mladima) iz Srbije kao vodeći aplikant, u partnerstvu sa: Gruaja tek Gruaja iz Alanije, International Association of "Interactive Open Schools" iz Bosne i Hercegovine, Institute for Development of Civil Society – Innovate sa Kosova\*[1], Sigurna ženska kuća iz Crne Gore, Volunteers' Centre Skopje Sjeverne Makedonije, Kalben Korunma Altında Yetişen Gençler ve Koruyucu Aile Derneği iz Turske, i Ofensiva Tinerilor iz Rumunije.

Cilj projekta je da podrži i ohrabri učešće i uticaj civilnog društva u unapređenju prava žena i djevojčica, antidiskriminacije, regionalne saradnje i društvene kohezije kroz izgradnju kapaciteta, umrežavanje i zagovaranje za rodnu ravnopravnost i osnaživanje djevojčica na Zapadnom Balkanu i u Turskoj. Da bi se to postiglo, projekat jača lokalne, nacionalne i regionalne OCD kako bi se uključile u zagovaranje i lobiranje zasnovano na dokazima, da se udružuju i umrežavaju na nacionalnom, regionalnom i međunarodnom nivou, i da razvijaju, testiraju i promovišu lokalne inicijative koje unapređuju kvalitet, odgovornost i prikupljanje sredstava, čime se povećava uticaj i doseg.

Poseban fokus stavljen je na prevenciju vršnjačkog rodno zasnovanog nasilja (RZN/SNNŽD) i na osnaživanje djevojčica kroz preduzetništvo.

U okviru projekta pripremaju se četiri tematska priručnika, koji se bave rodnom ravnopravnošću i antidiskriminacijom, socijalnim i finansijskim obrazovanjem za djevojčice (uključujući prevenciju vršnjačkog nasilja zasnovanog na rodu i preduzetništvo), vršnjačkom edukacijom i izgradnjom organizacionih kapaciteta OCD. Zajedno, oni čine koherentan paket namijenjen podršci organizacijama civilnog društva u njihovom radu sa mladima.

Ova publikacija, „Priručnik za obuku i izgradnju kapaciteta OCD“, jedan je od četiri priručnika razvijena u okviru projekta. Pripremljena je zajedničkim radom projektnog konzorcijuma, oslanjajući se na stručnost, iskustvo i komplementarne snage svih partnerskih organizacija.

Pored toga, većina vježbi predstavljenih u ovom Priručniku testirana je i pilotirana tokom regionalne obuke za jačanje kapaciteta OCD održane u novembru 2025. godine, koja je okupila predstavnike svih partnerskih organizacija uključenih u projekat. Tokom druge faze obuke, učesnici su osmislili i facilitirali kratke trening sesije za ostatak grupe. Vježbe kreirane tokom ovih sesija naknadno su dodate prvobitno razvijenom Priručniku, obogaćujući ga praktičnim uvidima i pristupima direktno proizašlim iz iskustava učesnika. Iskreno zahvaljujemo svim učesnicima na njihovom značajnom doprinosu.

**Odricanje odgovornosti:** Ova publikacija je sufinansirana od strane Evropske unije. Za njen sadržaj isključivo je odgovorna organizacija Pomoć deci i on ne odražava nužno stavove Evropske unije.

---

[1] Ovaj naziv je bez prejudiciranja statusa i u skladu je sa Rezolucijom Saveta bezbednosti Ujedinjenih nacija 1244/1999 i Mišljenjem Međunarodnog suda pravde o Deklaraciji o nezavisnosti Kosova

# SADRŽAJ

UVOD.....	4
Svrha i obim Priručnika.....	5
Ciljna grupa korisnika Priručnika.....	5
TEORIJSKI OKVIR .....	8
Ključni pojmovi i konceptualna osnova .....	9
PEDAGOŠKI PRISTUP JAČANJU KAPACITETA.....	13
RESURSI .....	16
MODEL 1 - UPRAVLJANJE I UNUTRAŠNJA STRUKTURA .....	17
MODEL 2 – STRATEŠKO OPERATIVNO UPRAVLJANJE.....	24
MODEL 3: OD STRATEGIJE DO PRAKSE: Resursi, finansiranje i finansijska odgovornost .....	41
MODEL 4: UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I ETIČKI STANDARDI.....	49
MODEL 5: UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM.....	55
MODEL 6 – OSNOVNI SISTEMI MONITORINGA I EVALUACIJE I OSIGURANJE KVALITETA.....	63
REFERENCE.....	76





# UVOD



Co-funded by  
the European Union

## Svrha i obim Priručnika

Ovaj priručnik razvijen je kao praktičan alat za jačanje organizacionih kapaciteta malih i lokalnih organizacija civilnog društva (OCD), sa posebnim fokusom na omladinske organizacije. Njegova svrha je da ponudi jasnu i lako primjenljivu strukturu kroz koju organizacije mogu unaprijediti svoje interno funkcionisanje, obezbijediti veću odgovornost i transparentnost, efikasnije upravljati ljudskim i finansijskim resursima, te razvijati i sprovoditi kvalitetne projekte koji odgovaraju potrebama zajednice.

Priručnik obuhvata sve ključne oblasti organizacionog razvoja, uključujući:

- **Upravljanje i unutrašnju strukturu** – uloge i odgovornosti upravljačkih i izvršnih tijela, mehanizme donošenja odluka, internu komunikaciju i odgovornost.
- **Projektno, operativno, i strateško planiranje** – identifikaciju potreba, samoprocjenu organizacije, razvoj vizije i strategije, te prevođenje strategije u konkretne akcije.
- **Upravljanje ljudskim resursima i etičke standarde** – regrutovanje i motivaciju zaposlenih i volontera, jednake mogućnosti, zaštitu i kodekse ponašanja.
- **Upravljanje projektnim ciklusom (UPC)** – sve faze projektnog ciklusa, od identifikacije do zatvaranja projekta, uz praktične alate kao što su Stablo problema i Logički okvir.
- **Administraciju i finansije** – budžetiranje, izvještavanje, interne politike i usklađenost sa zakonskim propisima.
- **MEOU (MEAL) i kvalitet** – monitoring, evaluaciju, odgovornost i učenje, uz uspostavljanje jednostavnih standarda kvaliteta.

Na ovaj način, priručnik prevazilazi teorijski okvir i služi kao praktičan vodič, nudeći pažljivo razvijene vježbe, korak-po-korak instrukcije, predloške i radne materijale koji se mogu odmah primijeniti u svakodnevnom radu organizacija.

## Ciljna grupa korisnika Priručnika

Priručnik je namijenjen:

- **OCD koje vode mladi i lokalne organizacije** koje djeluju u lokalnim zajednicama i često rade sa ograničenim ljudskim i finansijskim resursima. Za ove organizacije posebno je važno imati jednostavne, praktične alate koji ne zahtijevaju dodatne troškove ili kompleksan softver.
- **Malim lokalnim organizacijama** koje se nalaze u procesu institucionalnog jačanja i žele uvesti bolju strukturu i sistematičnije načine rada.
- **Fasilitatorima i trenerima** koji osmišljavaju i izvode obuke za nevladine organizacije - priručnik je strukturiran tako da se lako može koristiti kao resurs za treninge.
- **Članovima upravnih odbora i menadžmentu** koji žele unaprijediti upravljanje, donošenje odluka i mehanizme odgovornosti.

Pored ovih grupa, priručnik mogu koristiti i druge osobe i organizacije zainteresovane za organizacioni razvoj i jačanje kapaciteta organizacija civilnog društva. U tom smislu, priručnik predstavlja praktičnu podršku i organizacijama koje tek počinju i onima koje već imaju iskustva, ali žele uvesti unaprijeđene sisteme i procedure.

## Zašto je ovaj priručnik važan?

U cijelom regionu Zapadnog Balkana, organizacije civilnog društva igraju ključnu ulogu u unapređenju društvenih promjena, zaštiti prava i pružanju podrške ranjivim grupama. Međutim, mnoge OCD - naročito male i lokalne



djeluju u kompleksnim okruženjima obilježenim ograničenim resursima, finansiranjem zasnovanim na projektima, visokim administrativnim zahtjevima i rastućim očekivanjima donatora, institucija i zajednica.

Istraživanja i praksa dosljedno pokazuju da organizacije civilnog društva često nailaze na izazove u oblastima interne organizacije, strateškog planiranja, upravljanja ljudskim resursima, sprovođenja projekata, monitoringa i finansijske odgovornosti. Ovi izazovi rijetko proizilaze iz nedostatka posvećenosti ili vrijednosti; mnogo češće nastaju zbog ograničenog pristupa praktičnim alatima, strukturisanim prilikama za učenje i platformama za razmjenu iskustava među organizacijama. Ovaj priručnik odgovara na te potrebe nudeći praktičan pristup jačanju organizacionih kapaciteta. Zasniva se na realnim iskustvima organizacija civilnog društva iz cijelog regiona i kombinuje provjerene metodologije, interaktivne vježbe i konkretne alate koji se mogu odmah primijeniti u svakodnevnom radu organizacija. Poseban naglasak stavljen je na participativno učenje, razmjenu među vršnjacima i učenje kroz praksu, uz prepoznavanje da je održivi organizacioni razvoj najefikasniji kada organizacije uče jedne od drugih i kritički sagledavaju vlastiti rad. Jačanjem internih kapaciteta, ovaj priručnik indirektno doprinosi efikasnijem djelovanju civilnog sektora u oblastima rodne ravnopravnosti, prevencije rodno zasnovanog nasilja, osnaživanja mladih i društvene kohezije.

## Ciljevi Priručnika

Po završetku rada sa ovim priručnikom, korisnici će biti podržani i ohrabreni da:

1. **Steknu jasno razumijevanje** ključnih komponenti organizacionog razvoja i njihovog odnosa prema održivosti i efikasnosti organizacija civilnog društva.
2. **Reflektuju i procijene unutrašnje strukture**, upravljanju i procesima donošenja odluka u njihovim organizacijama kroz participativne i reflektivne metode.
3. **Ojačaju svoje kapacitete** za strateško i operativno planiranje povezivanjem vizije, misije, ciljeva i aktivnosti sa stvarnim potrebama i dokazima.
4. **Promovišu i integrišu** principe dobrog upravljanja, transparentnosti, odgovornosti i etičkih standarda u svakodnevnu organizacionu praksu.
5. **Dalje razvijaju** upravljanje ljudskim resursima kroz jasnije definisane uloge, mehanizme motivacije, etičke standarde te pristupe zaštiti i sigurnosti.
6. **Izgrade samopouzdanje u** dizajniranju, sprovođenju, monitoringu i izvještavanju o projektima koristeći upravljanje projektnim ciklusom i pristupe zasnovane na rezultatima.
7. **Istražuju i koriste** jednostavne digitalne alate za unapređenje komunikacije, saradnje, monitoringa i vidljivosti.
8. **Unaprijede praktične vještine** u monitoringu, evaluaciji, učenju i donatorskom izvještavanju, obezbjeđujući bolju usklađenost aktivnosti, rezultata i finansijskih podataka.

## Kako koristiti ovaj Priručnik

Ovaj priručnik je osmišljen kao referentni resurs i kao praktičan alat za trening. Može se koristiti u cjelosti za višednevne programe izgradnje kapaciteta ili selektivno, u zavisnosti od potreba organizacije, dostupnog vremena i profila učesnika.

Sadržaj je organizovan u logičnu cjelinu, počevši od interne refleksije i upravljanja organizacijom, preko planiranja i upravljanja ljudskim resursima, pa sve do dizajna projekata, implementacije, monitoringa i učenja. Ovakva struktura omogućava organizacijama da, po želji, prate kompletan put razvoja ili da se fokusiraju na određene oblasti koje je potrebno ojačati.



Svaki modul uključuje interaktivne vježbe, smjernice za facilitatora, pitanja za refleksiju i fleksibilne formate prilagođene različitim veličinama grupa i kontekstima. Vježbe se mogu prilagoditi lokalnim okolnostima, nivou organizacione razvijenosti i specifičnim tematskim fokusima.

Priručnik podstiče facilitatora i učesnike da ga koriste kao „živi resurs“ koji se može prilagođavati, proširivati i kombinovati sa postojećim organizacionim praksama, kako bi se podržalo kontinuirano učenje i razvoj.

Priručnik je dizajniran da bude fleksibilan i modularan - može se koristiti u cjelosti kao serija trening modula ili selektivno, u zavisnosti od potreba i konteksta organizacije. Na taj način, priručnik se može koristiti na sljedeće načine:

#### **Kao priručnik za trening:**

- Facilitatori mogu pratiti strukturisane smjernice za svaku sesiju, uključujući ciljeve učenja, metodologiju, trajanje, korake vježbi, potrebne materijale i očekivane rezultate.
- Priručnik sadrži radne listove i predloške koji se mogu fotokopirati i direktno koristiti sa učesnicima.

#### **Kao alat za internu podršku planiranju**

- Organizacije mogu koristiti module samostalno kao smjernice i inspiraciju za refleksiju o strateškim prioritetima, osnovnom planiranju aktivnosti, budžetskim okvirima te pripremi projektnih ideja ili aplikacija.
- Svaki modul nudi praktične smjernice i primjere koji organizacijama pomažu da povežu predstavljene koncepte sa svakodnevnim radom.

#### **Kao alat za refleksiju i učenje**

- Svaki modul završava se pitanjima za diskusiju i refleksiju.
- Organizacije ih mogu koristiti kako bi identifikovale snage i oblasti za unapređenje, izvukle pouke iz prethodnih iskustava i podržale kontinuirano učenje i postepeno poboljšavanje.

Kroz ovu kombinaciju, priručnik podržava male i grassroots nevladine organizacije ne samo u procesu učenja, već i u postepenom uvođenju praktičnih unapređenja u njihov rad, doprinoseći većoj jasnoći, većem povjerenju zajednica i donatora te stvaranju temelja za dalji organizacioni razvoj i održivost.

Sve vježbe su prilagodljive različitim kontekstima, nivoima organizacionog razvoja i tematskim prioritetima. Priručnik je osmišljen kao fleksibilan i razvijajući resurs koji se može prilagođavati, kombinovati sa postojećim praksama i kontinuirano unapređivati radi podrške održivom organizacionom rastu.





- |                                     |   |       |
|-------------------------------------|---|-------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | 2 | ===== |
| <input type="checkbox"/>            | 3 | ===== |
| <input type="checkbox"/>            | 4 | ===== |
| <input type="checkbox"/>            | 3 | ===== |

# TEORIJSKI OKVIR



Co-funded by  
the European Union

## Ključni pojmovi i konceptualna osnova

Civilno društvo predstavlja kompleksan ekosistem formalnih i neformalnih organizacija, pokreta i inicijativa koje djeluju nezavisno od države i privatnog sektora. Organizacije civilnog društva imaju ključnu ulogu u pružanju usluga, zagovaranju u javnom interesu i podsticanju društvenih promjena, posebno u kontekstima gdje je institucionalna podrška ograničena.

Za male i lokalne organizacije, organizacioni kapacitet predstavlja jedan od najvažnijih faktora održivosti. Odnosi se na sposobnost organizacije da ispuni svoju misiju kroz jasne strukture upravljanja, efikasne procese, adekvatno upravljanje ljudskim i finansijskim resursima te uspostavljene sisteme učenja i prilagođavanja. Iako se mnoge male organizacije oslanjaju na entuzijizam i posvećenost pojedinaca ili malih timova, bez razvijenih sistema upravljanja i finansijske odgovornosti njihov uticaj često ostaje ograničen.

Centralna komponenta organizacionog kapaciteta je osiguranje kvaliteta. To podrazumijeva uspostavljanje mehanizama koji garantuju da programi i usluge odgovaraju stvarnim potrebama zajednice, da se sprovode na etičan i odgovoran način i da generišu mjerljive rezultate koji se koriste za kontinuirano unapređenje.

Prije nego što organizacije mogu stvarati održive promjene u svojim zajednicama, moraju najprije ojačati svoje interne temelje. U praksi, mnoge nevladine organizacije imaju jasnu misiju, snažne vrijednosti i motivisane ljude, ali se u svakodnevnom radu suočavaju sa izazovima zbog nedovoljno razvijenih struktura, procesa i sistema rada.

Ovaj teorijski okvir ima za cilj da objasni zašto su organizacioni kapaciteti ključni za efikasnost i održivost organizacije. Zasniva se na praktičnim iskustvima organizacija civilnog društva iz Zapadnog Balkana, Turske i Evropske unije, prikupljenim kroz projekat AGREE i dugogodišnji rad partnerskih organizacija.

**Šta „organizacioni kapacitet“ znači u praksi?** - Organizacioni kapacitet opisuje sposobnost organizacije da ispuni svoju misiju na kvalitetan, održiv i etičan način. Ne odnosi se samo na to da li organizacija ima finansijska sredstva ili tehničko znanje, već na to kako svi elementi organizacije funkcionišu zajedno.

U praksi, organizacioni kapacitet se može posmatrati kroz nekoliko međusobno povezanih oblasti:

- **Upravljanje i liderstvo** - Ko donosi odluke? Ko je odgovoran? Da li su procesi jasni i transparentni?
- **Strategija i planiranje** - Da li su vizija i misija pretvorene u konkretne ciljeve i aktivnosti?
- **Ljudski resursi** - Kako su ljudi angažovani i da li su podržani, motivisani i zaštićeni?
- **Sistemi i procesi** - Postoje li jasne procedure za operativni rad, dokumentaciju i praćenje?
- **Učenje i prilagođavanje** - Da li organizacija uči iz vlastitog iskustva i kontinuirano unapređuje svoje prakse?

Važno je razumjeti da ovi elementi funkcionišu kao sistem. Ako je jedan dio slab, utiče na čitavu organizaciju. Na primjer, snažne projektne ideje možda neće dati rezultate ako uloge i odgovornosti nijesu jasno definisane, dok motivisani pojedinci mogu doživjeti burnout ukoliko nema adekvatne podrške i jasnih očekivanja.



**Upravljanje - Temelj povjerenja i stabilnosti** - Upravljanje se često doživljava kao formalnost ili obaveza prema donatorima. U stvarnosti, upravljanje je mnogo više od toga - ono predstavlja način na koji povjerenje funkcionira unutar organizacije.

Dobro upravljanje podrazumijeva:

- jasnu razdvojenost upravljačkih i izvršnih uloga;
- transparentno i dobro obrazloženo donošenje odluka;
- uključenost članova, osoblja i relevantnih aktera;
- poštovanje etičkih principa i integriteta.

Kada je upravljanje slabo, često nastaju sukobi, nesporazumi i osjećaj nepravde. Kada je dobro, upravljanje stvara stabilnost, osjećaj zajedničke odgovornosti i jasan pravac za rad organizacije.

**Od vizije do svakodnevne prakse** - Mnoge nevladine organizacije imaju snažnu viziju društvene promjene, ali se suočavaju sa izazovom prevođenja te vizije u svakodnevni rad. Upravo tu nastupaju strateško i operativno planiranje.

Ovaj priručnik naglašava sljedeću logičku strukturu:

- **Vizija** – Kakvu dugoročnu promjenu želimo vidjeti?
- **Misija** – Šta naša organizacija radi kako bi doprinijela toj promjeni?
- **Ciljevi** – Koje konkretne rezultate želimo postići?
- **Aktivnosti i indikatori** – Kako znamo da se krećemo u pravom smjeru?

Alati poput SWOT analize, SMART ciljeva, organizacione samoprocjene i logičkog okvira pomažu organizacijama da jasnije razmišljaju, postave realne ciljeve i povežu vrijednosti sa konkretnim akcijama.

**Ljudi nijesu “resursi”, već srce organizacije** - Iako se termin „ljudski resursi“ često koristi, ljudi u nevladinim organizacijama nijesu samo resurs — oni su srce organizacije. Upravljanje ljudskim resursima u civilnom sektoru često je neformalno, što može donijeti fleksibilnost, ali i nesigurnost.

Ključna poruka je jasna: zdrava organizacija brine o svojim ljudima. To uključuje: jasne uloge i očekivanja; poštene i transparentne procese; mogućnosti za učenje i razvoj; etičke standarde i kodekse ponašanja; sigurnu i podržavajuću organizacionu kulturu.

Organizacija koja promovira vrijednosti poput jednakosti i dostojanstva treba te vrijednosti primjenjivati i unutar svojih struktura.

**Upravljanje projektnim ciklusom kao način razmišljanja** - Upravljanje projektnim ciklusom (UPC) često se doživljava kao tehnička ili donatorski nametnuta obaveza. U ovom priručniku, UPC se predstavlja kao način razmišljanja, a ne kao formular koji treba mehanički popuniti.

UPC podstiče organizacije da:

- analiziraju prije nego što djeluju;
- uključe relevantne aktere;
- uspostave logične veze između problema, ciljeva i aktivnosti;
- uče iz procesa, a ne samo iz rezultata.

Kada se pravilno koristi, UPC jača vlasništvo i odgovornost, umjesto da ograničava kreativnost.

**Monitoring i učenje kao podrška, a ne kontrola** - Monitoring i evaluacija se često doživljavaju kao mehanizmi „kontrole“. U stvarnosti, oni su alati za učenje. Ovaj priručnik promovira jednostavne i praktične MEAL pristupe koji organizacijama pomažu da shvate šta funkcionira, a šta ne.

Glavna poruka je sljedeća: ako ne učimo iz vlastitog rada, unapređenje je teško. Povezivanje aktivnosti, indikatora, finansijskih podataka i dokaza stvara osnovu za transparentan i kredibilan rad.

**Digitalni alati – Svakodnevna podrška** - Digitalni alati nijesu cilj sami po sebi. Oni su sredstvo koje može olakšati rad, posebno malim timovima. Korišćenje jednostavnih i dostupnih digitalnih rješenja može unaprijediti koordinaciju, dokumentaciju i komunikaciju, bez stvaranja dodatnog pritiska.

### **Kako su potrebe OCD oblikovale ovaj priručnik?**

Ovaj priručnik rezultat je procesa zasnovanog na iskustvima, izazovima i potrebama koje su same organizacije civilnog društva identifikovale kroz regionalnu procjenu potreba. Umjesto oslanjanja na unaprijed definisane teme ili univerzalne modele, sadržaj priručnika razvijen je na osnovu realnih uslova u kojima OCD djeluju, njihovih internih kapaciteta i oblasti u kojima su izrazile najveću potrebu za podrškom i praktičnim alatima.

Istraživanje sprovedeno u okviru projekta **AGREE! – Action for Girls’ Rights to Equality and Empowerment** pokazalo je da male i lokalne organizacije civilnog društva imaju ključnu ulogu u zajednicama u kojima djeluju, ali da je njihov rad praćen brojnim ograničenjima i izazovima. S jedne strane, one su prepoznate kao pokretači promjena i akteri sa dubinskim poznavanjem potreba lokalnih zajednica. S druge strane, njihova dugoročna održivost ugrožena je ograničenim resursima, nedovoljno razvijenim internim strukturama i slabijim kapacitetima za sistematsku evaluaciju i odgovornost.

*Procjena potreba* potvrdila je da ove organizacije posjeduju značajne snage, kao što su: bliske veze sa zajednicama, visok nivo povjerenja građana, sposobnost da mobilišu volontere. Istovremeno, istaknute su i sistemske slabosti koje ograničavaju njihovu ulogu i ukupni uticaj.

Nalazi su pokazali da ključne snage OCD uključuju: dugogodišnje prisustvo u lokalnim zajednicama, blizinu građanima, što im omogućava izgradnju snažnog povjerenja i smislenih odnosa, vidljivost i pristupačnost, naročito grupama koje su često isključene iz institucionalnih mehanizama, iskustvo u sprovođenju malih i srednjih projekata, učešće u javnim raspravama i zagovaračkim inicijativama, što potvrđuje njihov značaj na lokalnom i regionalnom nivou, fleksibilnost i sposobnost brze adaptacije na nove situacije, kreativnost u rješavanju problema čak i uz ograničene resurse.

Istovremeno, procjena je otkrila da su glavne slabosti i izazovi sa kojima se suočavaju organizacije građana povezani sa finansijskom nestabilnošću i zavisnošću od kratkoročnog finansiranja projekata, što ograničava njihovu sposobnost strateškog planiranja i ulaganja u institucionalni razvoj. Istraživanje je pokazalo da organizacijama često nedostaju dovoljno razvijene interne strukture i da uloge i odgovornosti unutar timova nisu uvek jasno definisane. To često dovodi do preopterećenja malih timova, gde jedna osoba obavlja više funkcija istovremeno, smanjujući efikasnost i povećavajući rizik od pregorevanja i iscrpljenosti.

Dalje, procjena potreba je pokazala da je uspostavljanje stabilnih sistema za monitoring i evaluaciju i dalje izazov za male organizacije, što znači da se aktivnosti često sprovode bez mjerenja dugoročnog uticaja ili sistematskog bilježenja naučenih lekcija. Nedostatak transparentnosti i formalizovanih mehanizama odgovornosti prema javnosti i članstvu organizacije takođe je identifikovan kao slabost, što može uticati na povjerenje i legitimitet.

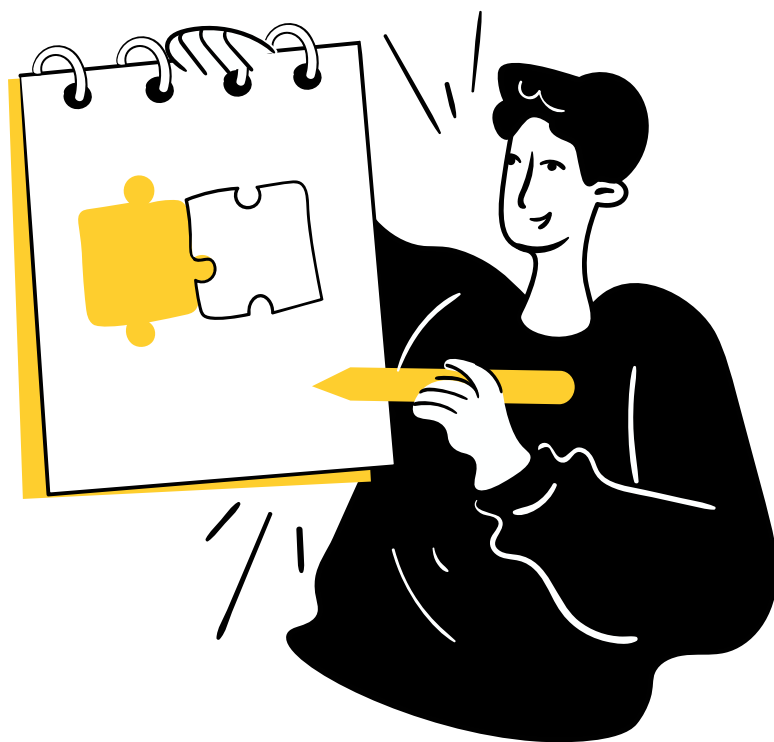
Istraživanje je takođe naglasilo da je saradnja sa institucijama i partnerima u velikoj mjeri neformalna i često zavisi od ličnih odnosa, bez stabilnih protokola ili formalizovanih partnerstava koja bi obezbijedila veću kontinuitet i stabilnost. Pored toga, uočeno je da se nedovoljno pažnje posvećuje inkluzivnosti, naročito u odnosu na žene i djevojke iz marginalizovanih zajednica, mlade u ruralnim oblastima i osobe sa invaliditetom. Ograničeni digitalni kapaciteti, kao i nedostatak alata za zaštitu podataka i bezbjednost na internetu, dodatno ograničavaju sposobnost organizacija da efikasno komuniciraju, unaprijede vidljivost i usvoje savremenije načine rada.

Na ovaj način, priručnik ne nudi apstraktna rješenja, već praktičnu podršku zasnovanu na potrebama koje su same organizacije civilnog društva identifikovale kao prioritete za svoj razvoj i održivost.





# PEDAGOŠKI PRISTUP JAČANJU KAPACITETA



Co-funded by  
the European Union

Jačanje kapaciteta malih i lokalnih nevladinih organizacija ne odnosi se samo na prenošenje novog znanja i alata. Prije svega, to je proces izgradnje organizacione kulture, razvijanja vještina kroz praktično iskustvo i stvaranja zajedničkih vrijednosti koje podržavaju dugoročnu održivost. Iz tog razloga, izbor pedagoškog pristupa je od ključne važnosti.

Ovaj priručnik je zasnovan na principima aktivnog, iskustvenog i neformalnog učenja, koji omogućavaju učesnicima ne samo da steknu znanje, već i da razviju kritičko razmišljanje, povjerenje i refleksivni kapacitet. Kroz ovaj pristup, organizacije jačaju ne samo svoje tehničke vještine, već i njeguju kulturu transparentnosti, inkluzivnosti i odgovornosti.

**Zašto je pristup učenja važan?** - Jačanje kapaciteta malih i lokalnih organizacija civilnog društva ne odnosi se samo na uvođenje novih alata, obrazaca ili procedura. To je postepen proces izgradnje organizacione kulture, razjašnjavanja uloga, uspostavljanja sistema i stvaranja uslova za dugoročnu održivost. Mnoge male nevladine organizacije imaju jaku misiju, entuzijazam i posvećene timove, ali se često suočavaju sa izazovima u svom svakodnevnom funkcionisanju - ne zbog nedostatka znanja, već zato što procesi nisu dovoljno strukturirani. Iz tog razloga, način na koji je učenje osmišljeno je podjednako važan kao i sam sadržaj. Ovaj priručnik primjenjuje pristup koji direktno povezuje učenje sa stvarnom organizacionom praksom.

**Ključni principi pristupa** - Pedagoški pristup koji se primjenjuje u ovom priručniku zasniva se na nekoliko ključnih principa:

- **Učenje se nadovezuje na postojeće iskustvo** - Učesnici ne počinju od nule. Već su realizovali projekte, organizovali aktivnosti i radili sa zajednicama. Umjesto da počinju od apstraktne teorije, proces učenja počinje od stvarnih primera iz sopstvene prakse i pomaže im da strukturiraju u jasnije sisteme.
- **Poznavanje i primjena nisu isto** - Organizacija može razumjeti šta znači strategija, praćenje ili upravljanje, ali to ne znači nužno da su ovi procesi jasno uspostavljeni. Stoga, priručnik naglašava praktičan rad: mapiranje uloga, analizu problema, definisanje SMART ciljeva, pripremu planova rizika i razvoj alata za povratne informacije.
- **Refleksija transformiše iskustvo u sisteme** - Svaka tematska oblast uključuje pitanja za refleksiju. Ona pomažu organizacijama da pređu sa „ovako smo nekada radili“ na „ovako možemo da radimo jasnije i efikasnije“. Refleksija je ključni alat za organizaciono učenje.
- **Razmena vršnjaka generiše realistična rešenja** - Male nevladine organizacije često djeluju izolovano. Dijeljenje iskustava sa drugim organizacijama otvara nove perspektive i praktična rešenja. Ovaj pristup jača umrežavanje i gradi organizaciono samopouzdanje.
- **Učenje mora biti primenljivo** - Svi alati predstavljeni u priručniku su dizajnirani da budu jednostavni, prilagodljivi i upotrebljivi bez dodatnih troškova. Cilj nije samo konceptualno razumijevanje, već stvarna primena u svakodnevnom organizacionom radu.

### **Kako su strukturirane vježbe u priručniku?**

Vježbe u ovom priručniku su osmišljene kao kompletne, jasno strukturirane aktivnosti koje se mogu direktno koristiti u obukama, radionicama ili internim procesima jačanja kapaciteta unutar organizacija civilnog društva. Svaka vježba je razvijena da vodi učesnike kroz logičan proces razmišljanja, diskusije i primjene, sa jasnom vezom između teorije i svakodnevne organizacione prakse.

Da bi se obezbijedila dosljednost, jednostavnost korišćenja i fleksibilnost, sve vježbe u priručniku prate sličnu strukturu, što omogućava facilitatorima da brzo pronađu potrebne informacije, a učesnicima da jasno razumiju svrhu i tok svake aktivnosti.

**Obrazloženje** - Svaka vježba počinje kratkim objašnjenjem zašto je tema važna za funkcionisanje organizacija civilnog društva. Ovaj dio postavlja kontekst, povezuje izazove sa stvarnim situacijama iz organizacione prakse i pomaže učesnicima da razumiju relevantnost aktivnosti.

**Ciljevi učenja** - Ovaj dio opisuje specifična znanja, vještine ili stavove koje se očekuje da učesnici razviju kroz vježbu. Ciljevi su formulisani jasno i praktično, sa fokusom na primjenu, refleksiju i jačanje organizacionih kapaciteta.

**Procijenjeno trajanje** - Svaka vježba uključuje preporučeno trajanje, što facilitatorima pomaže da planiraju trening u skladu s raspoloživim vremenom. Istovremeno, trajanje je fleksibilno i može se prilagoditi veličini grupe i dubini diskusije.

**Opis aktivnosti** - Suština svake vježbe prikazana je kroz jasno strukturisane korake koji vode proces od uvoda, preko individualnog ili grupnog rada, do zajedničke diskusije. Ovaj dio facilitatorima pruža konkretne smjernice šta da rade i kažu, dok učesnicima nudi jasan okvir za aktivno učešće.

**Refleksija** - Nakon aktivnosti, vježbe predviđaju vrijeme za individualnu i grupnu refleksiju. Ovaj dio podržava pretvaranje iskustva u učenje, povezujući uvide iz vježbe sa stvarnim radom organizacije i potencijalnim koracima za unapređenje.

**Pitanja za debriefing** - Vježbe uključuju set usmjeravajućih pitanja koja pomažu učesnicima da dublje razmisle o svom iskustvu. Ova pitanja se koriste da podstaknu diskusiju, identifikuju izazove i prepoznaju mogućnosti za promjene.

**Savjeti za fasilitatora** - Radi podrške u sprovođenju aktivnosti, svaka vježba uključuje praktične savjete za fasilitatora - kako stvoriti bezbjedno okruženje za učenje, kako usmjeravati diskusiju i kako prilagoditi vježbu potrebama grupe.

**Radni materijali** - Gdje je primjenjivo, vježbe uključuju pripremljene radne materijale (šablone, radne listove, upitnike) koje je moguće direktno koristiti ili prilagoditi različitim kontekstima.





# RESURSI



Co-funded by  
the European Union

U ovom dijelu, aktivnosti za obuku predstavljene su u okviru strukturisanih modula, od kojih svaki odgovara određenoj tematskoj oblasti. Aktivnosti su osmišljene da podrže ciljeve svakog modula i mogu se prilagoditi kontekstu obuke. U svakom modu uključeno je više aktivnosti nego što se realno može realizovati u jednoj obuci. Zato se facilitatorski timovi ohrabruju da odaberu one aktivnosti koje najbolje odgovaraju specifičnim potrebama, profilu i iskustvu grupe.

Na osnovu informacija prikupljenih: a) prije obuke, b) kroz posmatranje i "čitanje" dinamike grupe, i c) tokom sesije „Nade, Strahovi i Doprinosi“ prvog dana, detaljan plan aktivnosti može se prilagoditi ili doraditi, pod uslovom da se zadrži cjelokupna modularna struktura i redoslijed.

## MODUL 1 - UPRAVLJANJE I UNUTRAŠNJA STRUKTURA

Jake organizacije se ne grade samo na dobrim idejama i motivisanim ljudima. One se grade na jasnim ulogama, podijeljenoj odgovornosti, transparentnom donošenju odluka i uravnoteženim internim strukturama. Upravljanje definiše kako se odluke donose, ko je odgovoran i kako se liderstvo sprovodi unutar organizacije. Kod malih i bazičnih OCD, unutrašnja struktura često se razvija neformalno. Iako fleksibilnost može biti prednost, nejasne odgovornosti i slaba koordinacija mogu dovesti do konfuzije, neefikasnosti i unutrašnjih tenzija.

Ovaj modul pomaže učesnicima da razmisle o tome kako su njihove organizacije strukturisane, kako se donose odluke i kako se principi upravljanja primjenjuju u svakodnevnoj praksi. Kroz praktične vježbe, učesnici istražuju uloge, odgovornosti, osnovne principe upravljanja i faze organizacionog razvoja, jačajući svoje kapacitete za transparentno, odgovorno i održivo liderstvo.

**‘KO UPRAVLJA OVIM BRODOM?’** (Razumijevanje uloga i odgovornosti u organizacionom upravljanju)

### Obrazloženje

U mnogim organizacijama izazovi ne nastaju zbog nedostatka entuzijazma ili ideja, već zbog nejasnih uloga, slabe komunikacije i neravnoteže između struktura upravljanja i menadžmenta. Termin upravljanje odnosi se na to kako je organizacija vođena, kako se odluke donose i kako se obezbjeđuje odgovornost. To uključuje strukture, procese i odnose između upravnog odbora, izvršnog tima, članova i drugih stejkholdera.

Ova aktivnost pomaže učesnicima da vizualizuju svoju organizaciju kao brod, što olakšava razumijevanje različitih nivoa odgovornosti, komunikacije i liderstva. Simboličkim mapiranjem uloga „Kapetana“, „Posade“, „Navigatora“ i „Putnika“, učesnici mogu identifikovati snage, praznine i oblasti za unapređenje u načinu na koji njihova organizacija „plovi“ ka svojim ciljevima.

### Ciljevi učenja

- Razlikovati uloge i odgovornosti tijela upravljanja i izvršnih tijela.
- Identifikovati preklapanja, praznine i mogućnosti za unapređenje internih struktura.
- Razmisliti o načinima za jačanje povjerenja, transparentnosti i timskog rada.
- Podstaci zajedničko liderstvo i kolektivnu odgovornost.

**Procijenjeno trajanje: 45–60 minuta**



## Opis - Koraci

### 1. Uvod (5 min)

Fasilitator ukratko uvodi koncept: „Svaka organizacija funkcionira kroz različite uloge - neki ljudi određuju pravac i donose strateške odluke, drugi sprovode svakodnevne aktivnosti, neki pružaju podršku, a drugi imaju koristi od rada organizacije. Zajedno, ove uloge određuju kako organizacija ‘plovi’.”

„Danas ćemo koristiti metaforu broda da istražimo ko određuje pravac, ko upravlja svakodnevnim aktivnostima, ko pruža podršku - i za koga organizacija plovi.”

### 2. Individualni rad - Crtanje vašeg broda (10–15 min)

**Svrha ove faze:** pomoći učesnicima da predstavljaju svoju organizaciju kroz vizuelnu metaforu i razmisle o tome kako njena interna struktura funkcionira u praksi.

#### Uputstva za fasilitatora:

1. Podijelite A4 šablone sa crtežom broda.
2. Objasnite da svaki učesnik treba da prikaže svoju organizaciju kao brod, postavljajući ključne uloge u sljedeće oblasti:
  - Kapetan → Ko određuje i donosi strateške odluke (pr. upravni odbor, skupština).
  - Posada → Ko održava brod u svakodnevnom radu (pr. izvršni tim, koordinatori, administrativno osoblje).
  - Navigatori → Ko pruža podršku, ideje ili smjernice (pr. članovi, volonteri, partneri, eksterni eksperti).
  - Putnici → Ko ima koristi od putovanja (pr. ciljne grupe, korisnici, zajednice).
3. Ohrabrite učesnike da koriste riječi, simbole ili male skice za predstavljanje svog „organizacionog broda”, i da crtaju strelice koje prikazuju tok komunikacije - gdje dobro funkcionira i gdje može biti blokiran.

Za usmjeravanje refleksije, fasilitator može da pita: “Ko određuje pravac u vašoj organizaciji?”; “Ko svaki dan održava brod u pokretu?”; “Ko pruža eksternu podršku ili smjernice?”; “Ko su vaši ‘putnici’ — ljudi kojima služe?”

1. Podsjetite učesnike da je ovo vježba refleksije i samosvijesti, a ne procjene ili kritike.

### 3. Diskusija u malim grupama (15 min)

1. Formirati mješovite grupe (3–4 učesnika iz različitih organizacija). Svaki učesnik predstavlja svoj brod i objašnjava šta je primijetio tokom zadatka.
2. Grupa diskutuje:
  - Gdje su uloge i odgovornosti jasno definisane?
  - Gdje postoje preklapanja ili praznine u komunikaciji?
  - Ko ima najviše uticaja u donošenju odluka?
  - Kako organizacija može efikasnije i saradnički da “plovi”?



#### 4. Plenarna diskusija (15 min)

Facilitator vodi grupnu refleksiju uz sljedeća pitanja:

- Gdje najčešće dolazi do nesporazuma ili tenzija između upravljanja i menadžmenta?
- Kako se mogu unaprijediti povjerenje, transparentnost i saradnja?
- Koje prakse pomažu organizaciji da ostane uravnotežena i da se kreće naprijed bez zastoja?
- Kako bi izgledao „idealni brod“ sa dobro usklađenim ulogama i komunikacijom?

#### 5. Refleksija (5–10 min)

1. Svaki učesnik dobija ljepljivu ceduljicu i piše: „Jedna stvar koju mogu da uradim kako bih pomogao da moja organizacija plovi glade je...”
2. Sve ceduljice se postavljaju na zajednički flipchart pod nazivom „Plan naše flote“.
3. Facilitator sumira ključne uvide i povezuje ih sa konceptom zajedničkog, participativnog i transparentnog upravljanja.

#### Pitanja za debriefing

- Šta vas je najviše iznenadilo dok ste predstavljali svoju organizaciju kao brod?
- Koji dio „broda“ djeluje najjače, a kojem je potrebna dodatna podrška?
- Gdje ste uočili dobru koordinaciju, a gdje postoje praznine u komunikaciji?
- Kako možete obezbijediti da svi u vašoj organizaciji plove u istom pravcu?

#### Savjeti i trikovi za fasilitatore

- Kreirajte opuštajuću atmosferu — možete pustiti tihe zvuke mora ili talasa u pozadini.
- Podsjetite učesnike da nema tačnih ili pogrešnih odgovora — cilj je refleksija ne evaluacija.
- Ako se neko muči, postavite usmjeravajuća pitanja: “Ko obično donosi odluke?”, “Ko te odluke sprovodi u praksi?”, Fokusirajte se na proces učenja a ne na prosuđivanje.

**PRINCIPI U PRAKSI - ŠEST STUBOVA DOBROG UPRAVLJANJA** (Primjena principa upravljanja u svakodnevnoj praksi OCD)

#### Obrazloženje

U organizacijama civilnog društva, dobro upravljanje nije samo pitanje formalne usklađenosti - riječ je o stvaranju kulture otvorenosti, odgovornosti, učešća i etičkog liderstva. Iako se koncept dobrog upravljanja različito definiše u literaturi i praksi, njegova suština je u obezbjeđivanju da organizacije budu transparentne, odgovorne, inkluzivne i održive. Za potrebe ovog priručnika usvojen je praktični okvir od šest principa. Ovi principi su prilagođeni kontekstu malih i bazičnih OCD i predstavljaju osnovu za jačanje povjerenja, učešća i efikasnosti u organizacionom životu. Šest principa su: Transparentnost – otvorenost i dostupnost informacija; Odgovornost – odgovornost za odluke i rezultate; Participacija – aktivno uključivanje članova i stejkholdera; Inkluzivnost – jednak pristup i zastupljenost svih grupa; Etika i integritet – poštenje, dosljednost i donošenje odluka bez sukoba interesa; Održivost – dugoročna stabilnost i kontinuitet.



#### 4. Plenarna diskusija (15 min)

Fasilitator vodi grupnu diskusiju:

- Gdje najčešće dolazi do nesporazuma ili tenzija između upravljanja i menadžmenta?
- Kako se mogu unaprijediti povjerenje, transparentnost i saradnja?
- Koje prakse pomažu organizaciji da ostane uravnotežena i kreće se naprijed bez poteškoća?
- Kako bi izgledao „idealni brod“ sa dobro usklađenim ulogama i komunikacijom?

#### 5. Refleksija (5–10 min)

1. Svaki učesnik dobija ljepljivu ceduljicu i piše: „Jedna stvar koju mogu uraditi da pomognem svojoj organizaciji da plovi glađe je...”
2. Sve ceduljice se postavljaju na zajednički flipchart pod nazivom „Plan naše flote“.
3. Fasilitator sumira ključne uvide i povezuje ih sa konceptom zajedničkog, participativnog i transparentnog upravljanja.

#### Pitanja za debriefing

- Šta vas je najviše iznenadilo dok ste predstavljali svoju organizaciju kao brod?
- Koji dio broda djeluje najjače, a kojem je potrebna dodatna podrška?
- Gdje ste primijetili dobru koordinaciju, a gdje postoje praznine u komunikaciji?
- Kako možete osigurati da svi u vašoj organizaciji plove u istom pravcu?

#### Savjeti i trikovi za fasilitatore

- Kreirajte opuštenu atmosferu — možete pustiti tihe zvuke mora ili talasa u pozadini.
- Podsjetite učesnike da nema tačnih ili pogrešnih odgovora — cilj je refleksija, ne evaluacija.
- Ako se neko muči, postavite usmjeravajuća pitanja: „Ko obično donosi odluke?“, „Ko te odluke sprovodi u praksi?“ Fokusirajte se na proces i učenje, a ne na prosuđivanje.

**PRINCIPI U AKCIJI – ŠEST STUBOVA DOBROG UPRAVLJANJA** (Primjena principa upravljanja u svakodnevnoj praksi OCD)

#### Obrazloženje

U organizacijama civilnog društva, dobro upravljanje nije samo pitanje formalne usklađenosti — radi se o stvaranju kulture otvorenosti, odgovornosti, učešća i etičkog liderstva. Iako se koncept dobrog upravljanja različito definiše u literaturi i praksi, njegova suština leži u obezbjeđivanju da organizacije budu transparentne, odgovorne, inkluzivne i održive.

Za potrebe ovog priručnika usvojen je praktični okvir od šest principa. Ovi principi su prilagođeni kontekstu malih i bazičnih OCD i predstavljaju osnovu za jačanje povjerenja, učešća i efikasnosti u organizacionom životu.

Šest principa su: **Transparentnost** – otvorenost i dostupnost informacija; **Odgovornost** – odgovornost za odluke i rezultate; **Participacija** – aktivno uključivanje članova i stejkholdera; **Inkluzivnost** – jednak pristup i zastupljenost svih grupa; **Etika i integritet** – poštenje, dosljednost i donošenje odluka bez sukoba interesa; **Održivost** – dugoročna stabilnost i kontinuitet



Ova vježba pomaže učesnicima da povežu ove apstraktne principe sa svojom svakodnevnom praksom, kroz realistične scenarije iz rada OCD, diskusiju i kreativno rješavanje problema.

### Cijevi učenja

- Razumjeti značenje i međusobnu povezanost šest principa dobrog upravljanja.
- Identifikovati kako se ovi principi mogu primijeniti na stvarne izazove u radu OCD-a.
- Reflektovati o snagama i slabostima svoje organizacije u primjeni svakog principa.
- Razviti konkretne, praktične primjere unapređenja transparentnosti, participacije i odgovornosti.

Procijenjeno trajanje: 60–90 minuta

**Materijali:** Šest kartica sa scenarijima, flipočarti, markeri, ljepljive ceduljice i poster papiri

### Opis – Koraci

#### 1. Uvod (5 minuta)

Fasilitator predstavlja ideju dobrog upravljanja: „Svakoj organizaciji su potrebni i struktura i vrijednosti. Dobro upravljanje se odnosi na to kako donosimo odluke, kako ih komuniciramo i kako obezbjeđujemo pravičnost, učešće i odgovornost.”

Objasnite da će učesnici istraživati ove principe kroz šest kratkih, realističnih scenarija koji predstavljaju tipične izazove upravljanja sa kojima se OCD suočavaju.

#### 2. Podjela u grupe i instrukcije (5 minuta)

- Podijelite učesnike u šest grupa; Svakoj grupi dodijelite jedan od šest principa; Podijelite odgovarajuću karticu sa scenarijem i list flipočarta; Svaka grupa diskutuje o scenariju, identifikuje ključne probleme i predlaže rješenja — mogu ih prikazati kreativno (poster, dijagram, kratka igrice/role play itd.).

**3. Grupni rad (25–30 minuta)** - Svaka grupa diskutuje o svom scenariju, sažima nalaze na poster, priprema petominutnu prezentaciju (vizuelno ili interaktivno).

**4. Prezentacije i mini-debata (25 minuta)** - Svaka grupa prezentuje. Nakon svake prezentacije, fasilitator pokreće kratku diskusiju uz pitanja: „Koliko je ovaj pristup realističan?” „Koje bi resurse zahtijevao?” „Da li bi neki drugi princip takođe mogao pomoći u ovom slučaju?”

#### 5. Refleksija (5–10 minuta)

Svaki učesnik piše na ljepljivu ceduljicu: „Princip koji najviše nedostaje u mojoj organizaciji je... jer...” Sve ceduljice se postavljaju na flipočart nazvan „**Šest stubova naših organizacija**”.

Fasilitator sumira ključne uvide i povezuje ih sa vrijednostima transparentnosti, odgovornosti i participativnog liderstva.

### Pitanja za Debriefing

- Koji od šest principa je najizazovnije za primjenu u vašoj organizaciji?
- Kako su transparentnost i odgovornost povezane u praksi?
- Šta lideri mogu da urade da participacija i inkluzivnost budu istinske, a ne simbolične?
- Koji princip je najrelevantniji za male ili zajednički zasnovane OCD?
- Kako ovi principi mogu postati dio svakodnevne kulture vaše organizacije?



## Radni materijali - Kartice sa scenarijima – Jedna po principu

### Transparentnost – Otvorenost i dostupnost informacija

Vaša organizacija je završila nekoliko projekata i dobila novo finansiranje, ali **godišnji narativni i finansijski izvještaj još uvijek nije objavljen**. Neki članovi pitaju gdje mogu vidjeti rezultate i troškove, dok dio tima smatra da je „dovoljno da donatori imaju izvještaj“.

#### Vodeća pitanja:

- Kako organizacija može dijeliti informacije a da ne naruši povjerljivost?
- Kako izgleda suštinska, smisljena transparentnost?

**Zadatak:** Osmislite jednostavan, realističan način za dijeljenje ključnih rezultata (npr. javni sažeti izvještaj, kratka prezentacija ili sastanak sa zajednicom).

### Odgovornost – Odgovornost za odluke i rezultate

- Omladinski projekat nije postigao očekivane rezultate. Neki članovi odbora predlažu da se to ne naglašava u izvještajima kako bi se zaštitio imidž organizacije. A

#### Vodeća pitanja:

- Kako organizacija može ostati odgovorna uz očuvanje povjerenja?
- Koji koraci pokazuju učenje i preuzimanje odgovornosti?

**Zadatak:** Identifikujte 2–3 konkretne mjere odgovornosti (npr. interna revizija, sesija o naučenim lekcijama, transparentan izvještaj članovima).

### Participacija – Uključivanje u donošenje odluka

- Priprema se novi strateški plan, ali se konsultuje samo nekoliko članova odbora. Volonteri i mlađi članovi osjećaju se isključeno.

#### Vodeća pitanja:

- Kako se više ljudi može smisljeno uključiti u planiranje?
- Koji mehanizmi podstiču učešće izvan formalnih sastanaka?

**Zadatak:** Osmislite metod za participativno donošenje odluka (npr. anketa, otvorene konsultacije, radna grupa).

### Inkluzivnost – Jednak pristup i zastupljenost

- Vaša organizacija realizuje radionice za mlade, ali uglavnom učestvuju gradski dječaci, dok djevojčice i mladi iz ruralnih oblasti rijetko učestvuju.

#### Vodeća pitanja:

- Koje prepreke sprečavaju raznovrsno učešće?
- Kako unaprijediti inkluziju kroz planiranje, pristup i logistiku?

**Zadatak:** Razvijte praktične mjere (npr. partnerstva za outreach, prilagođeni termini, pristupačne lokacije, ciljane pozivnice).

### Etika i integritet – Poštenje i izbjegavanje sukoba interesa

- Član odbora predlaže partnerstvo sa kompanijom u kojoj radi njegov/njen rođak. Ostali su nelagodni, ali čute.

#### Vodeća pitanja:

- Kako organizacija treba da postupa u situacijama potencijalnog sukoba interesa?
- Koji su poštenu i etički načini za održavanje povjerenja?

**Zadatak:** Razvijte kratak plan reagovanja (npr. član se izuzima iz glasanja, odluka se evidentira, usvaja se jasna politika).

### Održivost– Kontinuitet i dugoročni uticaj

- Vaš projekat se završava, a novo finansiranje nije obezbijeđeno. Volonteri pitaju: „Znači li to da se sve ovdje završava?“

#### Vodeća pitanja:

- Šta se može uraditi da se nastavi uticaj i nakon završetka projekta?
- Kako se partnerstva, volonteri ili resursi mogu koristiti za dugoročni efekat?

**Zadatak:** Identifikujte 2–3 mjere održivosti (npr. volonterski klubovi, mala lokalna partnerstva, diverzifikacija finansiranja).



## PUT ORGANIZACIONOG RASTA Gdje smo i kuda idemo?

### Obrazloženje

Organizacije se vremenom razvijaju. Svaka faza donosi specifične snage, izazove i rizike. Razumijevanje toga gdje se vaša organizacija trenutno nalazi pomaže vam da donosite realistične odluke, postavite prioritete i planirate održive naredne korake. Ova vježba zasniva se na modelu organizacijskog životnog ciklusa koji je razvio Ichak Adizes, prilagođenom i pojednostavljenom za potrebe malih i bazičnih OCD. Model se koristi kao alat za refleksiju — ne za procjenu ili etiketiranje. Ne postoji „idealna“ faza. Svaka faza ima svoju vrijednost. Ono što je važno jeste svjesnost i sposobnost da realno odgovorite na trenutne potrebe vaše organizacije.

### Ciljevi učenja

- Identifikovati trenutnu fazu razvoja svoje organizacije
- Prepoznati ključne snage i rizike povezane s tom fazom
- Definirati jedan realističan i dostižan naredni korak

**Procijenjeno trajanje:** 35–40 minuta

### Pojednostavljeni model razvoja (5 faza)

1. Faza ideje – Organizacija je pokretana entuzijazmom i vizijom, ali ima ograničenu formalnu strukturu.
2. Rani operativni rad – Aktivnosti počinju, tim je mali i fleksibilan, sistemi su neformalni.
3. Brzi rast – Mnogo inicijativa i aktivnosti, ali unutrašnji sistemi možda ne prate taj tempo.
4. Strukturiranje i profesionalizacija – Uloge, procedure i sistemi odgovornosti se uspostavljaju.
5. Rizik stagnacije – Fokus se pomjera na održavanje forme, a manje na misiju i inovacije.

**Korak 1 – Brzo pozicioniranje (10 minuta)** - Fasilitator ukratko objašnjava pet faza. Učesnici se pozicioniraju (fizički u prostoru ili dizanjem ruke) u fazu koja najbolje odražava njihovu organizaciju. Na ovom nivou nema diskusije — izbor je intuitivan.

**Korak 2 – Diskusija u malim grupama (15 minuta)** - Učesnici se grupišu prema fazi koju su izabrali. Svaka grupa diskutuje: Koja je naša najveća snaga u ovoj fazi? Koji je naš najveći rizik? Koji je jedan mali, realističan naredni korak koji treba da preduzmemo? Grupe ukratko sumiraju svoje odgovore (3–4 rečenice).

**Korak 3 – Dijeljenje u plenarnoj grupi (10 minuta)**- Svaka grupa dijeli: • Jednu snagu; • Jedan rizik; • Jedan naredni korak. Fasilitator povezuje uvide i naglašava da svaka faza nosi različitu energiju i potrebe.

**Završna refleksija (5 minuta)** - Svaki učesnik završava rečenice: „Jedna stvar koju treba da PRESTANEMO raditi je...” „Jedna stvar koju treba da POČNEMO raditi je...”

Odgovori se mogu postaviti na zajednički flipčart pod nazivom „Naši naredni koraci“.

**Ključna poruka** - Organizacioni razvoj nije trka ka „savršnoj fazi“. To je proces svjesnog prilagođavanja, učenja i balansiranja strukture sa fleksibilnošću.

### Pitanja za debriefing

- Šta vas je iznenadilo u vezi sa time kako ste pozicionirali svoju organizaciju?
- Da li su drugi iz vaše organizacije izabrali istu fazu? Zašto ili zašto ne?
- Koji rizik djeluje najhitnije za rješavanje?
- Kako male, realistične promjene mogu spriječiti stagnaciju?
- Kako razumijevanje vaše faze poboljšava strateško planiranje i internu usklađenost?



## MODUL 2 – STRATEŠKO OPERATIVNO PLANIRANJE

Ovaj modul vodi učesnike kroz strukturisan proces strateškog razmišljanja — od razumijevanja trenutne pozicije njihove organizacije do definisanja jasnih srednjoročnih ciljeva. Učesnici počinju procjenom funkcionisanja svojih organizacija u ključnim oblastima, zatim definišu prioritetne ciljane grupe i identifikuju njihove stvarne potrebe. Na osnovu ove analize razvijaju koherentnu viziju i misiju, sprovode fokusiranu SWOT analizu i prevode strateški smjer u SMART srednjoročne ciljeve podržane konkretnim strateškim aktivnostima. Na kraju modula, učesnici će imati jasan strateški okvir koji povezuje potrebe, prioritete, kapacitete i mjerljive promjene — stvarajući čvrstu osnovu za održivi organizacioni razvoj i buduće projektno planiranje.

### PULS OCD SEKTORA

(Uvod u organizacionu procjenu za učesnike iz različitih organizacija)

#### Cilj:

Uvesti učesnike u koncept organizacione procjene i zajednički analizirati kako organizacije civilnog društva funkcionišu u različitim oblastima: strategija, tim, resursi, procesi i komunikacija.

**Trajanje:** 60 minuta

**Materijali:** flipočart, markeri, šablon „Organizacioni točak”, grupni radni list

### Korak 1 – Uvod: Šta je organizaciona procjena? (10 minuta)

Fasilitator objašnjava: „Organizaciona procjena je poput zdravstvene provjere organizacije — pomaže nam da razumijemo koliko dobro njeni sistemi funkcionišu i gdje postoji prostor za unapređenje. Ne radi se o ocjenjivanju performansi; to je alat za učenje i stratešku refleksiju.”

Potom nastavlja metaforom: „Svaka organizacija ima svoje **srce** (ljudi), **mozak** (strategija), **skelet** (proces), **krvotok** (resursi) i glas (komunikacija). Kada svi ovi elementi rade usklađeno, organizacija je zdrava.”

Fasilitator predstavlja tri glavne vrste organizacione procjene:

- **Samoprocjena** – sprovodi je interni tim organizacije koristeći sopstvene alate i diskusije.
- **Eksterna procjena** – sprovode je eksterni stručnjaci koji analiziraju organizaciju i izrađuju pisani izvještaj.
- **Olakšana samoprocena** – kombinovani model gdje eksterni fasilitator vodi proces, ali zaključke i konačne procjene donosi tim same organizacije.

### Korak 2 – Analiza pet ključnih oblasti (30 minuta)

Fasilitator predstavlja **Organizacioni točak**, podijeljen u pet segmenata. (Vidi radne materijale.)

Svaka grupa dobija **radni list** sa ovih pet oblasti i **skalom za ocjenjivanje od 1 do 5**, gdje: 1 = slabo razvijeno u većini OCD, 5 = dobro razvijeno i dosljedno prisutno u organizacijama.

### Grupni zadatak:

1. Diskutujte o svakoj oblasti i usaglasite zajedničku ocjenu (1–5).
2. Napišite jedan ključni razlog za dodijeljenu ocjenu.
3. Izaberite jednu oblast koja bi trebalo da bude prioritet za unapređenje u OCD sektoru.

### Korak 3 – Presentacija i zajednička diskusija (15 minuta)

Svaka grupa ukratko predstavlja svoje zaključke: Koje su oblasti najjače u CSO sektoru?; Gdje se nalaze glavne slabosti ili rizici?; Koje dobre prakse se mogu dijeliti među organizacijama? Fasilitator sumira unose grupa na veliki flipčart „Puls sektora”, bilježeći prosječne ocjene i komentare.

**Korak 4 – Refleksija (5 minuta)tes)** - Fasilitator zaključuje: „Ono što smo danas uradili jeste kolektivna dijagnostika sektora civilnog društva. Ovo je prvi korak ka strateškom razmišljanju - da bismo efikasno planirali, moramo prvo razumjeti gdje stojimo.”

### Debriefing pitanja

Fasilitator poziva učesnike da dublje razmisle o vježbi pomoću sljedećih pitanja:

- Šta vas je najviše iznenadilo u današnjoj diskusiji?
- Da li je bilo oblasti u kojima su se mišljenja grupa značajno razlikovala? Zašto mislite da je to tako?
- Koja oblast Organizacijskog točka djeluje najhitnija za unapređenje u vašoj organizaciji?
- Da li vidite razlike između toga kako funkcioniše sektor i kako funkcioniše vaša organizacija?
- Šta nam ovaj „puls“ govori o trenutnoj fazi razvoja CSO sektora u našem kontekstu?
- Kako organizaciona procjena može pomoći da spriječimo krize, umjesto da reagujemo tek kada nastanu?

### Radni materijali

Oblast	Šta obuhvata	Pitanja za diskusiju
Vizija i strategija	Dugoročni pravac, misija, ciljevi i usklađenost aktivnosti	Koliko često OCD u našem kontekstu razvijaju ili ažuriraju svoje strategije?
Ljudi i tim	Ljudski resursi, motivacija, angažman osoblja i volontera, jasnoća uloga	Koji su najčešći izazovi u timskom radu unutar OCD?
Finansije i resursi	Finansijska stabilnost, pristup opremi, prostoru, znanju i partnerstvima	Da li većina OCD ima diverzifikovane izvore finansiranja?
Procesi i administracija	Unutrašnje procedure, transparentnost, dokumentacija, donošenje odluka	Koliko su sistematični i dosljedni interni procesi u OCD?
Komunikacija i vidljivost	Javni imidž, medijska prisutnost, umrežavanje, zagovaranje i partnerstva	Kako OCD obično komuniciraju svoj rad javnosti?

## DEFINISANJE NAŠIH STRATEŠKIH CILJNIH GRUPA

### Obrazloženje

Organizacije civilnog društva često rade sa više ciljnih grupa istovremeno. Iako to može povećati domet i vidljivost, može i da oslabi fokus i optereti ograničene kapacitete. Prije planiranja strategija, programa ili projekata, organizacijama je potrebna jasnoća o tome za koga primarno postoje i ko treba da bude u centru njihovog rada.

Ova vježba pomaže učesnicima da jasno identifikuju, reflektuju i prioritetizuju svoje ciljne grupe, koristeći jednostavnu i intuitivnu metaforu „putnika”. Ona priprema osnovu za dublju analizu u narednim vježbama, uključujući SWOT analizu i strateško planiranje.

### Cilj

- Mapirati sve trenutne, prethodne i potencijalne ciljane grupe.
- Strukturirati i produbiti razumijevanje ovih grupa kroz zajedničku analizu.
- Identifikovati prioritetne ciljne grupe na osnovu strateške relevantnosti i realnih kapaciteta.

**Trajanje:** 45–50 minuta

**Materijali:** ljepljive ceduljice, flipočarti, markeri

### Opis:

#### Faza 1 – Uvod i individualno mapiranje (15 minuta)

##### 1. Uvod: „Ko su naši putnici?” (5 minuta)

Fasilitator uvodi metaforu: „Svaka organizacija se kreće u određenom pravcu - ali ključno pitanje je: ko je na brodu? Danas se fokusiramo samo na identifikaciju i prioritetizaciju naših ‘putnika’ - ljudi i grupa kojima organizacija postoji da služi.”

Objasnite da se ova vježba odnosi na strateški fokus, a ne na isključivanje. Cilj nije eliminisati grupe, već razumjeti koga zaista prioritetizujemo i da li to odgovara našoj misiji i kapacitetima.

##### 2. Individualni brejnstorming – Imenovanje putnika (10 minuta)

Svaki učesnik pojedinačno zapisuje na ljepljive ceduljice: sve trenutne ciljne grupe; prethodne ciljne grupe; potencijalne buduće ciljne grupe.

U ovoj fazi nema diskusije. Vodeća pitanja: Ko direktno ima koristi od našeg rada?; Koga navodimo u projektnim prijedlozima?; Koga želimo da dosegemo, a trenutno ne dosežemo?;

Sve ceduljice se postavljaju na zajednički zid ili tablu.

Ova faza treba da bude dinamična i otvorena, omogućavajući široko razmišljanje prije sužavanja fokusa.

#### Faza 2 – Grupno strukturiranje i produblivanje (20 minuta)

Sada se vježba pomjera sa individualne refleksije na zajedničku analizu.

##### 1. Grupisanje u glavne kategorije (10 minuta)

Učesnici se dijele u 3-4 male grupe. Njihov zadatak je da zajednički razvrstaju ljepljive ceduljice u šire kategorije.



Fasilitator predlaže četiri radne kategorije:

- Djeca i mladi
- Odrasli (roditelji, porodice, nastavnici)
- Nevladine organizacije (NGO/OCD)
- Institucije

Važno pojašnjenje: Ove kategorije nisu isključive niti univerzalne. One su predložene kao praktičan radni okvir, na osnovu profila učesničkih organizacija. Kategorije su fleksibilne i mogu se prilagoditi ili proširiti prema potrebi.

Ako učesnici identifikuju dodatne relevantne kategorije, ohrabruju se da ih dodaju.

Cilj je jasnoća i struktura — ne ograničavanje.

## **2. Razvijanje podgrupa (10 minuta)**

Svaka mala grupa bira jednu glavnu kategoriju i zajedno radi na njenom produbljivanju identifikovanjem konkretnih podgrupa.

Vodeća pitanja: Da li je ova grupa preširoka?; Koje konkretne podgrupe srećemo u praksi?; Koje podgrupe su manje vidljive ili nedovoljno obuhvaćene?

Primjer za „Djeca i mladi” (otvoren za proširenje): djeca u sukobu sa zakonom; djeca povezana sa ulicom; romska omladina; LGBT+ mladi; mladi migranti; učenici u riziku.

Ova faza podstiče zajedničku refleksiju i diskusiju, prelazeći izvan opštih kategorija ka nijansiranijem razumijevanju ciljnih grupa.

## **Faza 3 – Prioritetizacija (10–15 minuta)**

Učesnici nastavljaju rad u malim grupama.

Zadatak: Odaberi najviše dvije prioritete ciljne grupe ili podgrupe, na osnovu:

- usklađenosti sa misijom organizacije; strateške važnosti; realnih organizacionih kapaciteta; potencijala za uticaj.

Unutar grupe učesnici diskutuje: Zašto su ove grupe prioritete?; Šta ih čini strateški relevantnim?; Koji su glavni izazovi u radu sa njima?

Svaka grupa ukratko predstavlja svoje obrazloženje u plenarnoj sesiji.

Participants continue working in small groups.

## **Završna refleksija (5 minuta)**

- Da li pokušavamo služiti previše grupa odjednom?
- Koje ciljne grupe se najčešće pojavljuju kao prioritete?
- Koje grupe se rijetko pominju?
- Da li naši kapaciteti odgovaraju našim ambicijama?

## **Završna napomena**

Ova mapa ciljnih grupa ne određuje koje će grupe organizacija raditi zauvijek. Ona pruža jasnoću o tome: gdje se organizacija trenutno fokusira; gdje ima najveći potencijal za uticaj; gdje je potrebno strateško preciziranje.

Jasna definicija strateških ciljnih grupa stvara osnovu za sljedeći korak: identifikaciju konkretnih potreba prioritete grupa i usklađivanje programa i resursa u skladu s tim.



Fasilitator predlaže četiri radne kategorije:

1. Djeca i mladi
2. Odrasli (roditelji, porodice, nastavnici)
3. NVO / OCD
4. Institucije

Važno pojašnjenje: Ove kategorije nisu isključive niti univerzalne. One su predložene kao praktičan radni okvir na osnovu profila organizacija koje učestvuju. Fleksibilne su i mogu se prilagoditi ili proširiti kada je potrebno.

Ako učesnici identifikuju dodatne relevantne kategorije, ohrabruju se da ih dodaju.

Cilj je jasnoća i struktura — ne ograničavanje.

## **2. Razvijanje podgrupa (10 minuta)**

Svaka mala grupa bira jednu glavnu kategoriju i zajedno radi na njenom produbljivanju identifikovanjem konkretnih podgrupa.

Vodeća pitanja: Da li je ova grupa preširoka?; Koje konkretne podgrupe srećemo u praksi?; Koje podgrupe su manje vidljive ili nedovoljno obuhvaćene?

Primjer za „Djeca i mladi” (otvoren za proširenje): djeca u sukobu sa zakonom; djeca povezana sa ulicom; romska omladina; LGBT+ mladi; mladi migranti; učenici u riziku.

Ova faza podstiče zajedničku refleksiju i diskusiju i vodi učesnike ka nijansiranim razumijevanju ciljnih grupa, umjesto ostajanja na opštim etiketama.

## **Faza 3 – Prioritetizacija (10–15 minuta)**

Učesnici nastavljaju rad u malim grupama.

Zadatak: Odaberi najviše dvije prioritetne ciljne grupe ili podgrupe, na osnovu:

- usklađenosti sa misijom organizacije; strateške važnosti; realnih organizacionih kapaciteta; potencijala za uticaj

Unutar grupe učesnici diskutuje: Zašto su ove grupe prioritetne?; Šta ih čini strateški relevantnim?; Koji su glavni izazovi u radu sa njima?

Svaka grupa zatim ukratko predstavlja svoje razloge u plenarnoj sesiji.

## **Završna refleksija (5 minuta)**

- Da li pokušavamo služiti previše grupa odjednom?
- Koje ciljne grupe se dosljedno pojavljuju kao prioritetne?
- Koje grupe se rijetko pominju?
- Da li naši kapaciteti odgovaraju našim ambicijama?

## **Završna napomena**

Ova vježba mapiranja ne određuje da su ovo jedine grupe s kojima će organizacija raditi.

Ona daje jasnoću o tome: gdje se organizacija trenutno fokusira; gdje ima najveći potencijal za uticaj; gdje je potrebno strateško preciziranje.

Jasna definicija strateških ciljnih grupa postavlja osnovu za sljedeći korak: identifikovanje konkretnih potreba prioritetnih grupa i usklađivanje programa i resursa u skladu s tim.



## EVIDENTNO UTEMELJENE POTREBE ZA STRATEŠKO PLANIRANJE

### Cilj

- Identifikovati stvarne potrebe prioritetnih ciljnih grupa.
- Razlikovati pretpostavljene potrebe od stvarnih potreba.
- Generisati strateške ulaze koji će informisati dalji razvoj strategije, akcionih planova i ciljeva.

**Trajanje:** 50–60 minuta

**Materijali:** kartice sa scenarijima, kartice sa ulogama, flipočarti, markeri, šablon matrice potreba

### Uvod (7 minuta)

Fasilitator objašnjava: Postoje različite metode i modeli za identifikovanje stvarnih potreba ciljnih grupa — uključujući ankete, fokus grupe, konsultacije sa zajednicom, participativne procjene i analizu podataka. Za potrebe ovog priručnika fokusiramo se na pristup zasnovan na direktnoj komunikaciji, kroz strukturisan dijalog sa predstavnicima ciljnih grupa. Ova vježba koristi simulirane strukturisane intervjuje kako bi se otkrile i jasno artikulisale stvarne potrebe koje stoje iza uočenih situacija.

Fasilitator nastavlja: „U radu bilo koje OCD, primarna referentna tačka treba da budu ciljne grupe kojima služimo i njihove stvarne potrebe — a ne pretpostavke, trendovi ili unaprijed definisana rješenja. Danas ćemo analizirati konkretne situacije kroz intervjuje zasnovane na rolama kako bismo identifikovali te potrebe. Identifikovane potrebe će kasnije poslužiti kao jedna od osnova za razvoj strateških prioriteta, ciljeva i rezultata.”

Pojašnjenje: Svrha nije da se prosuđuje ponašanje. Svrha je da se razumije šta je potrebno - strukturno, emocionalno, institucionalno ili praktično - kako bi angažman i uticaj bili smisljeni.

### Faza 1 – Formiranje grupa i dodjela uloga (10 minuta)

Učesnici se dijele u pet malih grupa. Svaka grupa dobija jednu konkretnu situaciju (vidjeti radne materijale).

Unutar svake grupe dodjeljuju se uloge:

- **1 „Predstavnik NVO“** (intervjuer)
- **3–4 „Predstavnik ciljne grupe“** (sa karticama uloga)

Predstavnici ciljnih grupa dobijaju opise uloga koji uključuju:

- uobičajeno objašnjenje situacije
- dublju kontekstualnu realnost koja odražava životno iskustvo

Zadatak predstavnika NVO jeste da vodi strukturisani intervju usmjeren ka razjašnjavanju potreba.

### Faza 2 – Strukturisani intervju (15–20 minuta)

Predstavnik NVO vodi intervju unutar grupe.

Intervjuer treba da:

- postavlja otvorena i razjašnjavajuća pitanja
- istražuje šta nedostaje ili šta je potrebno
- fokusira se na uslove koji su neophodni za smislen angažman

Predložena vodeća pitanja:



- Što bi učinilo ovu situaciju relevantnom ili korisnom za vas?
- Što trenutno nedostaje?
- Kakva bi podrška pomogla?
- Što bi trebalo da se promijeni da biste se osjećali bezbjedno ili motivisano?

### Faza 3 – Prevođenje uvida u strateške potrebe (15–20 minuta)

Svaka grupa popunjava matricu:

Skrivena barijera	Identifikovana barijera/stvarne potrebe
Djevojčice ne prisustvuju radionicama	Potreba za bezbjednim i povjerljivim prostorima, mehanizmima vršnjačke podrške, relevantnošću u odnosu na stvarna životna iskustva, programima za izgradnju samopouzdanja.
Nastavnici/roditelji ne dolaze na preventivne radionice	Potreba za fleksibilnim formatima, praktičnim alatima, institucionalnom podrškom i vremenski prilagođenim dizajnom.
Opštine se ne konsultuju sa NVO	Potreba za formalnim mehanizmima konsultacija, platformama za izgradnju povjerenja i strukturisanim kanalima saradnje.
Osoblje OCD rijetko daje povratne informacije	Potreba za internom kulturom psihološke bezbjednosti, strukturisanim sistemima povratne informacije i transparentnom komunikacijom.

### Faza 4 – Refleksija (10 minuta)

Svaka grupa predstavlja: Jednu ključnu identifikovanu potrebu; Zašto je ona strateški važna; Kako bi mogla uticati na buduće prioritete ili ciljeve.

Fasilitator zaključuje: „Ove potrebe nijesu operativni detalji — one su strateški signali. Ako naša strategija ne odgovori na jasno identifikovane potrebe, postoji rizik da bude odvojena od realnosti.

Stvarne potrebe postaju osnova za definisanje strateških prioriteta, ciljeva, SMART ciljeva i akcionih planova.”

Završna napomena: Strategija se ne gradi na pretpostavkama. Gradi se na jasno artikulisanim potrebama ciljnih grupa kojima služimo.

### Radni materijali:

<b>Grupa 1:</b> Djevojčice ne prisustvuju radionicama o rodnoj ravnopravnosti i participaciji.
<b>Grupa 2:</b> Nastavnici/roditelji ne prisustvuju radionicama o prevenciji nasilja nad djecom.
<b>Grupa 3:</b> Opštine se ne konsultuju sa NVO prilikom kreiranja politika.
<b>Grupa 4:</b> Članovi osoblja OCD rijetko daju povratne informacije nakon sastanaka tima.
<b>Grupa 5:</b> Organizacija redovno organizuje aktivnosti, ali je učešće nisko, a povratne informacije učesnika pokazuju da teme nijesu relevantne za njihove trenutne potrebe.



## RAZVOJ VIZIJE I MISIJE — „Kuda idemo?”

### Cilj

Učesnici definišu dugoročni pravac svoje organizacije kroz jasnu i inspirativnu viziju i konkretnu misiju. Učesnici formulišu jasnu i koherentnu viziju i misiju svoje organizacije, zasnovanu na stvarnim potrebama ciljnih grupa sa kojima rade, i razumiju vezu između dugoročne promjene (vizija) i svakodnevnog djelovanja (misija).

**Trajanje:** 40 minuta

**Materijali:** flipočarti, markeri, lista identifikovanih potreba iz prethodne vježbe

### Uvod (10 minuta)

Svaka organizacija ima svoje vrijednosti, svrhu i širu društvenu ulogu. Istovremeno, njen strateški pravac postaje najrelevantniji i najznačajniji kada je povezan sa stvarnim potrebama ljudi i zajednica sa kojima radi. Vizija i misija nijesu formalne izjave za veb-stranicu; one su strateški pravci koji treba logično da proizađu iz ranije identifikovanih potreba. Vizija opisuje dugoročnu promjenu koju želimo vidjeti ako se te potrebe sistematski adresiraju. Misija definiše ulogu organizacije i njen konkretan doprinos u stvaranju te promjene.

Ova vježba direktno se nadovezuje na prethodnu procjenu potreba: Stvarne potrebe informišu viziju, a vizija usmjerava misiju i dalje strateško planiranje.

Fasilitator objašnjava: „Vizija je željena dugoročna budućnost. To je slika svijeta kakav želimo da vidimo. Misija je naša specifična uloga u stvaranju te budućnosti.”

Kratko pojašnjenje:

- Vizija = „Kakav svijet želimo da postoji?”
- Misija = „Što radimo da doprinesemo tom svijetu?”

Važna razlika: Vizija je inspirativna; misija je operativnija i konkretnija.

### Dio 1: Razvijanje VIZIJE — „Kakvu promjenu želimo da vidimo?”

Kratko objašnjenje - Vizija opisuje željeno dugoročno stanje ljudi i zajednica koje organizacija podržava. Ne fokusira se na aktivnosti, već na efekat tih aktivnosti - na promjenu koja bi postojala ako se identifikovane potrebe pravilno adresiraju.

Vodeće pitanje - „Ako se identifikovane potrebe uspješno adresiraju, kako izgleda život ljudi koje podržavamo za 10 godina?”

### Koraci (20 minuta)

1. Svaka grupa bira jednu prioritetnu ciljnu podgrupu iz prethodne analize.
2. Pregledaju stvarne potrebe identifikovane za tu grupu.
3. Razmišljaju o tome koja bi dugoročna promjena proizašla ako bi te potrebe bile sistematski adresirane.
4. Formulišu jednu jasnu i inspirativnu izjavu vizije.

### Brza provjera

- Da li vizija opisuje promjenu, a ne aktivnosti?



- Da li je vizija jasno povezana sa identifikovanim potrebama?
- Da li je razumljiva i konkretna, a ne previše opšta?

Primjer vizije: „Mladi ljudi koji žive u bezbjednim i podržavajućim zajednicama, sa jednakim mogućnostima za učenje, rast i aktivno učešće.”

## **Dio 2: Razvijanje MISIJE — „Šta radimo da postignemo tu promjenu?”**

Kratko objašnjenje - Misija definiše ulogu organizacije u ostvarivanju vizije. Odgovara na pitanje: Kako konkretno odgovaramo na identifikovane potrebe? Misija povezuje realnost (potrebe) sa djelovanjem (naš rad).

**Kratko objašnjenje** - Misija definiše ulogu organizacije u ostvarivanju vizije. Ona odgovara na pitanje: Kako konkretno odgovaramo na identifikovane potrebe? Misija povezuje stvarnost (potrebe) sa akcijom (naš rad).

Formula misije: Kome pružamo podršku? Kako im pružamo podršku? Sa kojom svrhom (u odnosu na viziju)?

### **Koraci(10 minuta)**

1. Grupe ponovo pregledaju svoju formulisanu viziju.
2. Definišu konkretnu ulogu organizacije u rješavanju identifikovanih potreba.
3. Formuliraju izjavu misije u jednoj do dvije jasne rečenice.

### **Refleksija**

- Da li je misija jasna i razumljiva?
- Da li je praktična i primjenjiva?
- Da li logično proizilazi iz vizije i identifikovanih potreba?

Primjer misije: „Podržavamo djevojčice u riziku kroz mentorstvo, edukaciju i programe izgradnje samopouzdanja kako bismo im pomogli da izgrade snagu, znanje i bezbjednu budućnost.“

### **Završna refleksija (5 minuta)**

- Jesu li vizija i misija jasno povezane sa stvarnim potrebama?
- Može li se ciljna grupa prepoznati u njima?
- Da li postoji logičan tok: potreba - vizija - misija?

### **Završna napomena**

Vizija i misija nijesu administrativne formalnosti. Kada su zasnovane na realnim potrebama, postaju strateški kompas i osnova za: postavljanje strateških prioriteta; definisanje ciljeva; razvoj SMART ciljeva; dizajniranje aktivnosti. Strategija ne počinje aktivnostima. Počinje jasnim razumijevanjem potreba i artikulisanjem vizije promjene.

## **SWOT ANALIZA**

### **Obrazloženje**

Nakon identifikovanja prioritarnih ciljnih grupa, organizacije treba da razumiju koliko su dobro pozicionirane da rade sa tim grupama. SWOT analiza pomaže da se intuicija pretvori u strukturirani uvid, tako što se ispituju unutrašnji kapaciteti i spoljni uslovi u odnosu na konkretnu ciljnu grupu — ne organizaciju uopšte.

Ova vježba podržava realističko planiranje, sprječava preambiciju i jača strateško usklađivanje. Za male i lokalne organizacije SWOT analiza je najefektivnija kada se sprovodi u odnosu na



konkretnim ciljanim grupama, a ne na organizaciji kao cjelini. Ovakav pristup omogućava realnije planiranje, jasniji fokus i bolje usklađivanje između misije organizacije, njenih kapaciteta i stvarnih potreba u zajednici.

## Ciljevi učenja

Učesnici će:

- Primijeniti SWOT analizu na konkretnu ciljnu grupu.
- Razlikovati unutrašnje faktore (snage, slabosti) i spoljne faktore (prilike, prijetnje).
- Identifikovati strateške rizike i mogućnosti relevantne za njihov rad.
- Generisati ulazne informacije za postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti.

Procijenjeno trajanje: 45–60 minuta

Materijali: SWOT šablon, flipčarti, markeri

## Opis – Koraci

### 1. Uvod u SWOT (5 minuta)

Fasilitator kratko objašnjava:

- SWOT = Snage, Slabosti, Prilike, Prijetnje
- Razlika između unutrašnjih i spoljnih faktora
- Fokus je na jednoj **prioritetnoj ciljnoj grupi**
- Naglasiti praktičnost - cilj nije savršenstvo, već korisnost.

### 2. Grupni rad – SWOT analiza (30–35 minuta)

Učesnici rade u grupama formiranim oko sličnih ciljnih grupa.

Svaka grupa popunjava SWOT matricu, vođena sljedećim pitanjima:

<p><u>S – Snaga; (Unutrašnji) Faktori unutar organizacije.</u> Koje snage organizacija ima u radu sa ovom ciljnom grupom?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Koje jedinstvene resurse, vještine ili znanje posjedujemo?</i></li> <li>• <i>Koliki nivo povjerenja imamo kod ciljne grupe?</i></li> <li>• <i>Na kojim prethodnim rezultatima ili uspjesima možemo graditi?</i></li> <li>• <i>Koji unutrašnji kapaciteti nas čine posebno efikasnim u radu sa ovom grupom?</i></li> </ul>	<p><u>W – Slabosti (Weaknesses); (Unutrašnji) Ograničenja ili praznine unutar organizacije.</u> Koja ograničenja postoje u radu sa ovom grupom?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Koje vještine, kapacitete ili resurse nam nedostaju?</i></li> <li>• <i>Koje su komunikacione barijere između nas i ove ciljne grupe?</i></li> <li>• <i>Šta nas usporava ili otežava rad?</i></li> <li>• <i>Koji unutrašnji procesi ograničavaju efektivnost (npr. sporo donošenje odluka, mali tim)?</i></li> </ul>
<p><u>O – Prilike (Opportunities); (Spoljašnje), Pozitivni faktori u spoljašnjem okruženju.</u> Spoljne prilike relevantne za ovu grupu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Koji novi programski fondovi ili donatori se fokusiraju na ovu ciljnu grupu?</i></li> <li>• <i>Koje su pravne, društvene ili institucionalne promjene koje podržavaju rad sa ovom grupom?</i></li> <li>• <i>Koje su neispunjene potrebe ciljne grupe koje niko drugi ne adresira?</i></li> <li>• <i>Ko su potencijalni partneri?</i></li> </ul>	<p><u>T – Prijetnje (Threats), (Spoljašnje), Rizici ili prepreke koje dolaze spolja organizacije.</u> Rizici ili barijere koje utiču na grupu ili rad sa njima.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Koji spoljašnji faktori mogu negativno uticati na ovu grupu (politika, ekonomija, diskriminacija)?</i></li> <li>• <i>Ko su drugi akteri u istom području koji pružaju slične usluge?</i></li> </ul>



**3. Ključni uvidi i prioriteti (10 minuta)** - Svaka grupa identifikuje: jednu ključnu snagu na kojoj će graditi; jednu kritičnu slabost koju treba adresirati; jednu priliku koju treba istražiti; jednu prijetnju koju treba pratiti ili ublažiti.

**4. Plenarna razmjena i diskusija (10–15 minuta)** - Grupe ukratko predstavljaju svoje SWOT naglaske. Fasilitator povezuje nalaze sa predstojećim planerskim vježbama: vizija i misija, SMART ciljevi, planiranje aktivnosti.

#### **Pitanja za debriefing**

- Što vas je iznenadilo u SWOT rezultatima?
- Gdje su ambicije veće od kapaciteta?
- Koje rizike treba uzeti u obzir prije planiranja strategije i projekata?

### **VJEŽBA STRATEGIJE “MAPA AVANTURE”**

#### **Obrazloženje**

Strateško planiranje često može djelovati apstraktno ili teško, posebno za male i lokalne organizacije. Ova kratka i razigrana vježba koristi jednostavnu narativnu metaforu kako bi strateško razmišljanje učinila dostupnim i participativnim. Posmatrajući organizaciju kao “heroja na misiji”, učesnici identifikuju zajedničku kratkoročnu viziju, ključne prepreke, postojeće snage i tri fokusirana strateška prioriteta sa neposrednim prvim koracima.

Vježba podstiče usklađenost, jasnoću i preuzimanje odgovornosti bez potrebe za složenim planerskim alatima.

#### **Ciljevi učenja**

- Definisati kratku i zajedničku kratkoročnu viziju
- Identifikovati ključne prepreke koje ograničavaju napredak
- Prepoznati unutrašnje snage i dostupne resurse
- Složiti se oko tri realistična strateška prioriteta
- Definisati neposredne prve akcije

**Procijenjeno vrijeme:** 30 minuta

**Materijali:** Flipčart sa šest kolona: Heroj, Blago, Čudovišta, Magični alati, Misije, Prvi koraci; Ljepljive cedulje; Markeri

#### **Opis – Koraci**

**Korak 1** - Imenovanje heroja (3 minuta) - Fasilitator uvodi metaforu: „Zamislite vašu NVO kao heroja na putovanju. Kakav heroj ste?“

Učesnici predlažu kratke jednonline identitete (npr. Čuvar zajednice, Šampion mladih, Zeleni zaštitnik). Grupa se brzo dogovara oko jednog imena.

**Korak 2** - Definisanje blaga (5 minuta) - Pitanje: „Koje blago želimo da dostignemo u narednih 1-2 godine?“ Svaki učesnik piše jednu ideju na ljepljivu cedulju. Nakon dijeljenja, grupa bira jedno “blago” kao zajedničku kratkoročnu viziju.



**Korak 3** - Identifikovanje čudovišta (5 minuta) - Pitanje: „Koja čudovišta blokiraju našeg heroja?“ Učesnici identifikuju ključne prepreke koristeći razigrane oznake (npr. Zmaj finansiranja, Kradljivac vremena, Magla komunikacije). Grupa bira jedno ili dva glavna “čudovišta” na koja će se fokusirati.

**Korak 4** - Prepoznavanje magičnih alata (5 minuta) - Pitanje: „Koje magične alate već imamo?“. Oni predstavljaju snage i resurse (npr. Snažan tim, Pouzdan partner, Podrška zajednice, Baza znanja). Grupa bira jedan ili dva najrelevantnija alata.

**Korak 5** - Biranje tri misije (10 minuta) - Facilitator objašnjava: „Heroj može krenuti samo na tri misije ove godine.“ Na osnovu blaga, čudovišta i alata, grupa definiše tri strateška prioriteta.

Za svaku misiju učesnici odgovaraju: „Koji je jedan mali korak koji možemo započeti ove sedmice?“ Svaka misija dobija jednu konkretnu, realističnu prvu akciju.

#### **Pitanja za osvrt**

- Što vas je iznenadilo tokom vježbe?
- Koja misija djeluje najurgentnije?
- Jesu li izabrani prioriteti realistični za vaš trenutni kapacitet?
- Ko će preuzeti odgovornost za prve korake?
- Kako ćete pratiti napredak tokom narednog mjeseca?

**Ključni uvidi:** • Strategija postaje jasnija kada se pojednostavi. • Ne može sve biti prioritet u isto vrijeme. • Mali, neposredni koraci grade zamah. • Zajedničko vlasništvo jača posvećenost.

**Napomene za fasilitatora:** • Održavajte energičan tempo.; • Izbjegavajte pretjeranu analizu; cilj je jasnoća, ne savršenstvo.; • Podstaknite realizam prilikom definisanja prvih koraka.;

- Ova vježba dobro funkcioniše prije dubljih sesija strateškog planiranja.

### **VJEŽBA ULOGA: DINAMIKA TIMA I STILOVI LIDERSTVA**

#### **Obrazloženje**

Unutrašnja dinamika tima značajno utiče na efektivnost organizacije. Liderski izazovi često ne proizilaze iz tehničkih slabosti već iz komunikacionih stilova, skrivenih tenzija, razlika u ličnostima i nejasne autoritativne strukture.

Ova simulacija igranja uloga izlaže učesnike realnim dinamikama tima tako što im se dodjeljuju skriveni bihevioralni obrasci, a jednoj osobi se dodjeljuje uloga „Direktora“ koji vodi diskusiju o donošenju odluka. Vježba povećava svijest o međuljudskim uticajima, pritiscima liderstva i važnosti strukturisane facilitacije.

#### **Ciljevi učenja**

- Iskustveno razumjeti realnu unutrašnju dinamiku tima
- Razumjeti kako skrivena ponašanja utiču na donošenje odluka
- Reflektovati o liderskim izazovima
- Prepoznati potrebu za strukturisanom komunikacijom i jasnoćom uloga

**Procijenjeno vrijeme:** 25–30 minuta



**Materijali:** • Mali presavijeni papirići sa bihevioralnim osobinama (svaka osobina napisana dva puta); • Jedan papirić označen kao "Direktor"; • Posuda (kutija ili činija); • Flipčart za bilješke tokom osvrta.

### Opis – Koraci

**Korak 1** – Dodjela uloga (3 minute) - Učesnici izvlače po jedan presavijeni papirić. Samo osoba koja izvuče "Direktor" objavljuje svoju ulogu. Svi ostali učesnici čuvaju svoje uloge u tajnosti.

**Korak 2** – Dodjela zadatka (8 minuta)

Obje grupe dobijaju isti zadatak donošenja odluke, na primjer: • Izabrati između dva projektna prioriteta; • Raspodijeliti ograničen budžet; • Odlučiti koju aktivnost u zajednici treba sprovesti. Direktor mora voditi diskusiju i usmjeravati grupu ka konačnoj odluci. Učesnici se ponašaju u skladu sa dodijeljenom osobinom.

**Korak 3** – Presentacija (4 minute) Svaka grupa predstavlja: • Svoju konačnu odluku; • Kako su do nje došli; Direktor predstavlja prvi.

**Korak 4** – Otkrivanje i refleksija (8–10 minuta)

Fasilitator počinje sa Direktorom: • Kako je bilo voditi? • Što je bilo najizazovnije? • Da li ste primijetili određena ponašanja koja su uticala na diskusiju?

Zatim učesnici otkrivaju svoje uloge i reflektuju: • Kako je vaša dodijeljena osobina oblikovala vaše ponašanje? • Da li je uticala na dinamiku grupe? • Koliko se ovo činilo realnim u poređenju sa vašom stvarnom organizacijom?

### Pitanja za debriefing

- Koji tip ponašanja je imao najveći uticaj?
- Da li je autoritet lidera bio jasan ili osporavan?
- Kako skrivene dinamike utiču na strateške odluke?
- Koji interni mehanizmi mogu poboljšati funkcionisanje tima?

**Gljučni uvidi:** • Timovi sadrže nevidljive bihevioralne dinamike.; • Liderstvo zahtijeva upravljanje različitošću ličnosti.; • Pasivna ili dominantna ponašanja mogu iskriviti odluke. • Jasna struktura i facilitacija poboljšavaju ishode.

**Napomene za fasilitatora** • Pratite energiju grupe i izbjegavajte lično targetiranje. • Podsjetite učesnike da su ponašanja dodijeljene uloge, a ne lične procjene. • Obezbijedite respektabilan osvrt kako bi se održala psihološka sigurnost. • Ova vježba dobro funkcioniše prije modula o upravljanju ili strateškom planiranju.

### Materijali:

Prilagoditi uloge u skladu sa veličinom grupe

Direktor (samo jedan)	Onaj koji ugađa ljudima	Novajlija / Pripravnik	Pasivni član
Član osoblja vođen ličnim interesima	Stalni disident	Glas „Uvijek u pravu“	Pomoćnik koji pruža podršku
Rasijani član			

## OD STRATEGIJE DO SMART SREDNJOROČNIH CILJEVA

(Prevođenje strategije u mjerljiv pravac – sa strateškim aktivnostima)

### Cilj

- razumjeti ulogu srednjoročnih ciljeva u strateškom planiranju,
- vježbati formulisanje jasnih i koherentnih SMART ciljeva,
- prevesti identifikovane potrebe, viziju, misiju i nalaze SWOT analize u mjerljive i realistične strateške ciljeve,
- identifikovati ključne aktivnosti potrebne za postizanje tih ciljeva.

**Trajanje: 90 minuta**

**Materijali:** Flipčarti, markeri, SMART šablon, sažetak SWOT analize, lista identifikovanih potreba, grupni radni list

### Korak 1 – Uvod: Zašto su srednjoročni ciljevi važni (10 minuta)

Fasilitator objašnjava: „Strategija postaje operativna tek kada se prevede u jasne ciljeve. Srednjoročni ciljevi definišu ključnu promjenu koju organizacija namjerava da postigne u definisanom periodu — obično 2 do 3 godine.”

Metafora: „Ako je vizija odredište, a aktivnosti svakodnevni koraci, srednjoročni cilj je prekretnica koja pokazuje da li napredujemo u pravom smjeru.”

Fasilitator kratko podsjeća na SMART okvir:

S – Specific (Specifičan)

M – Measurable (Mjerljiv)

A – Achievable (Dostižan)

R – Relevant (Relevantan)

T – Time-bound (Vremenski definisan)

Naglasak: Ciljevi moraju opisivati promjenu, a ne aktivnosti. Moraju biti zasnovani na identifikovanim potrebama i usklađeni sa vizijom i misijom.

### Korak 2 – Grupni rad: Formulisanje SMART srednjoročnih ciljeva (30–35 minuta)

**Učesnici su podijeljeni u male grupe (3–5 učesnika).**

#### Dio A – Cilj fokusiran na uticaj na ciljnu grupu

Zadatak grupe: 1. Izabrati jednu prioritarnu ciljnu grupu identifikovanu ranije. 2. Pregledati njene ključne identifikovane potrebe i relevantne nalaze SWOT analize. 3. Formulirati jedan srednjoročni cilj koji opisuje željenu promjenu u periodu od 2–3 godine. Grupe moraju osigurati da cilj opisuje promjenu, a ne aktivnost.

Vodeća formula: „U periodu od \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_, među \_\_\_\_\_, biće postignuta sljedeća promjena: \_\_\_\_\_.”

#### Dio B – Cilj fokusiran na razvoj organizacije

Zadatak grupe: 1. Identifikovati jednu ključnu potrebu razvoja organizacije na osnovu SWOT analize. 2. Formulirati jedan SMART srednjoročni cilj koji se odnosi na ovo područje.



Vodeća formula: „U periodu od \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_, organizacija će ojačati \_\_\_\_\_ kako bi \_\_\_\_\_.” Moguće oblasti fokusa uključuju: upravljanje (governance), kapacitete tima, finansijsku održivost, interne sisteme, partnerstva ili upravljanje programima. Grupe treba da osiguraju da ovaj cilj doprinosi efikasnijoj realizaciji misije.

### **Korak 3 – Od ciljeva do strateških aktivnosti (25 minuta)**

Fasilitator objašnjava: „Cilj pokazuje pravac promjene. Aktivnosti su strukturisane akcije koje tu promjenu čine mogućom.” Grupe nastavljaju rad u istim timovima.

Za svaki od svoja dva srednjoročna cilja treba da: 1. Identifikuju 3–5 ključnih strateških aktivnosti potrebnih za postizanje cilja. 2. Ukratko objasne kako svaka aktivnost doprinosi postizanju cilja.

Važno pojašnjenje: Ovo treba da budu strateške aktivnosti (npr. razvoj programa obuka, uspostavljanje partnerstava, kreiranje internih procedura), a ne manji operativni zadaci.

Učesnici treba da razmisle o tome da li predložene aktivnosti logično podržavaju namijenjenu promjenu.

### **Korak 4 – Presentacija i kolektivna SMART & logička provjera (20 minuta)**

Svaka grupa predstavlja: • Jedan srednjoročni cilj vezan za uticaj na ciljnu grupu; • Jedan srednjoročni cilj vezan za razvoj organizacije; • Ključne strateške aktivnosti povezane sa svakim ciljem; Nakon svake prezentacije, plenarna grupa sprovodi dvije provjere:

SMART provjera: • Da li je cilj dovoljno specifičan?; • Da li je realističan u periodu od 2–3 godine?; • Da li je jasno povezan sa identifikovanim potrebama i misijom?;

Logička provjera: • Ako se ove aktivnosti sprovedu, da li je cilj realno dostižan?; • Da li su neke aktivnosti nepovezane sa ciljem?; • Da li nešto ključno nedostaje?

Ako je potrebno, grupe prilagođavaju svoje ciljeve ili aktivnosti na osnovu povratnih komentara kolega. Fasilitator ističe uobičajene snage i ponavljajuće izazove.

### **Korak 5 – Refleksija (5 minuta)**

- Što je bilo izazovnije — definisanje cilja ili identifikovanje aktivnosti?
- Da li je definisanje aktivnosti otkrilo da je cilj preširok ili previše nejasan?
- Da li predložene aktivnosti djeluju realno s obzirom na trenutni kapacitet vaše organizacije?

## **STRATEŠKA KOMUNIKACIJA I VIDLJIVOST**

### **Obrazloženje**

Čak i najjača strategija gubi svoju moć ako nije jasno, adekvatno i vidljivo komunicirana. Organizacije civilnog društva često se fokusiraju na aktivnosti i rezultate, ali potcjenjuju koliko ton, način predstavljanja i izbor kanala utiču na povjerenje, angažman i kredibilitet. Strateška komunikacija nije „objavljivanje na društvenim mrežama“. Radi se o usklađivanju poruke, publike, tona i alata vidljivosti sa misijom organizacije i strateškim prioritetima.

Ova vježba pomaže učesnicima da shvate da je komunikacija strateška funkcija — ne naknadna misao.

### **Ciljevi učenja**

- Prilagoditi jednu ključnu poruku različitim publikama i svrhama.
- Razlikovati socijalnu, institucionalnu i komunikaciju zagovaranja.
- Dizajnirati aktivnosti vidljivosti usklađene sa specifičnim temama i ciljanim grupama.
- Razumjeti vezu između strategije, poruke i javnog pozicioniranja.

### **Procijenjeno vrijeme: 60–75 minuta**

**Materijali:** flipčarti; markeri; ljepljive cedulje; šablon za planiranje vidljivosti (opcionalni handout)

### **Opis:**

#### **Dio I – Jedna poruka, tri tona**

Uvod (5 minuta)

Fasilitator objašnjava: „Dobra komunikacija nije samo ono što kažemo, već i kako to kažemo — i kome. Ista inicijativa može zvučati inspirativno, institucionalno ili mobilizujuće, u zavisnosti od publike.”

Učesnici dobijaju osnovnu poruku: „Naša organizacija pokreće aktivnost za podizanje svijesti o vršnjačkom nasilju među mladima, i pozivamo mlade, edukatore i članove zajednice da nam se pridruže u promovisanju bezbjednog i podržavajućeg okruženja.”

**Korak 1 –** Podjela u grupa (5 minuta) - Učesnici se dijele u tri male grupe. Svaka grupa dobija jedan komunikacioni ton: društvene mreže; formalni / donatorski / institucionalni; zagovarački (vidjeti Materijale)

#### **Korak 2 –** Prilagođavanje poruke (15 minuta)

Svaka grupa prepisuje osnovnu poruku prema dodijeljenom tonu.

Vodeća pitanja: Ko je primarna publika?; Koju akciju želimo od njih?; Koji ton gradi povjerenje kod ove publike?; Koji jezik je odgovarajući?

#### **Korak 3 –** Prezentacije (10–15 minuta)

Svaka grupa predstavlja svoju verziju.

Fasilitator vodi diskusiju poređenja: Kako je ton promijenio percepciju?; Koja verzija stvara emociju?; Koja verzija gradi kredibilitet? Koja verzija mobilizuje akciju?

Pitanja za refleksiju

- Što vas je iznenadilo prilikom prilagođavanja tona?
- Koji stil djeluje najprirodnije za vašu organizaciju?
- Da li trenutno prilagođavate poruke u zavisnosti od publike?
- Gdje bi komunikacija mogla biti poboljšana u vašoj organizaciji?

Fasilitator zaključuje: „Strateška komunikacija znači birati ton namjerno, a ne slučajno.”

#### **Dio II –** Aktivnosti vidljivosti i strateško pozicioniranje

### **Obrazloženje**



Tema postaje uticajna kada ljudi mogu da je vide, razumiju i povežu se s njom. Vidljivost nije dekoracija - ona je dio uticaja. Dobro dizajnirane aktivnosti vidljivosti pretvaraju strateške prioritete u javnu svijest i angažman.

### Opis:

#### Korak 1 – Izbor teme (5 minuta)

Grupe biraju jednu temu: Vršnjačko nasilje; Onlajn bezbjednost; Rodna ravnopravnost

#### Korak 2 – Dizajniranje aktivnosti vidljivosti (20 minuta)

Svaka grupa dizajnira jednostavan mini-plan vidljivosti koristeći sljedeću strukturu: Ključna poruka; Ciljana publika; Alati vidljivosti (minimum tri različita formata); Očekivana reakcija (Što bi ljudi trebalo da misle, osjećaju ili urade?)

Mogući formati: slogani kampanje; poster / infografike; video sadržaj; radio / podkast; radionice; izazovi na društvenim mrežama; javne diskusije

#### Korak 3 – Presentacija (10–15 minuta)

Svaka grupa predstavlja svoj koncept vidljivosti. Fasilitator podstiče kritičku refleksiju: Da li je aktivnost usklađena sa ciljnom grupom?; Da li je ton odgovarajući?; Da li je format realističan?; Da li podržava strateške prioritete organizacije?

### Pitanja za osvrt

- Jesu li vaše aktivnosti vidljivosti reaktivne ili strateške?
- Da li komunicirate drugačije sa donatorima, mladima i institucijama?
- Kako vidljivost može ojačati zagovaranje i izgradnju partnerstava?
- Gdje postoji jaz između vaše strategije i vaše javne komunikacije?

**Ključni uvid** - Strateška komunikacija zahtijeva: jasnoću svrhe, razumijevanje publike, prilagođavanje tona, namjerno planiranje vidljivosti. Bez komunikacije, strategija ostaje interna.

Uz stratešku komunikaciju, organizacije grade kredibilitet, uticaj i efekat.

### Savjeti za fasilitatora

- Podstaknite učesnike da izbjegavaju generičke slogane.
- Insistirajte da grupe jasno definišu ciljnu publiku prije dizajniranja alata.
- Ako je vrijeme ograničeno, smanjite broj tema, ali zadržite oba dijela vježbe.
- Podsjetite učesnike da komunikacija mora odražavati vrijednosti organizacije.

### Materijali:

Društvene mreže: Prijateljski, angažujući, kratak i pristupačan jezik. Može da uključuje hashtagove, emotikone i nabrajanja (bullet points).	Formalno / Institucionalno: Jasno, profesionalno, strukturirano, ljubazno. Institucionalni vokabular, sažete informacije.	Zagovarački ton (Advocacy): Ubjedljiv, orijentisan na problem, usmjeren na rješenja. Uključuje osjećaj hitnosti i poziv na akciju.
---	---	---

## MODUL 3: OD STRATEGIJE DO PRAKSE: Resursi, finansiranje i finansijska odgovornost

Strategija postaje smisljena tek kada se može sprovesti. Prelazak sa planova na akciju zahtijeva jasnoću o resursima, realne izbore finansiranja i odgovorno finansijsko upravljanje. Ovaj modul vodi učesnike kroz praktičnu stranu održivosti — identifikovanje onoga što je potrebno za sprovođenje strateških ciljeva, istraživanje različitih izvora finansiranja i jačanje procesa budžetiranja i odgovornosti. Fokus nije samo na obezbjeđivanju sredstava, već i na izgradnji finansijski odgovornih i otpornih organizacija.

### OD AKTIVNOSTI DO RESURSA

#### Cilj

Da pomogne učesnicima da identifikuju i strukturiraju sve neophodne resurse potrebne za sprovođenje planiranih strateških aktivnosti.

**Trajanje:** 60 minuta

**Materijali:** flipčarti, markeri, radni list za mapiranje resursa

#### Korak 1 – Uvod: Strategija susrijeće realnost (10 minuta)

Facilitator objašnjava: „Mnoge strategije izgledaju odlično na papiru. One propadnu ne zato što je cilj bio pogrešan, već zato što je organizacija potcijenila šta je potrebno da bi ga sprovela.”

Pojašnjenje: Svaka aktivnost zahtijeva resurse. Resursi nijesu samo novac.

Facilitator najprije poziva učesnike da daju prijedloge na pitanje: „Što nam zapravo treba kako bismo sproveli ove aktivnosti?”

Učesnici slobodno nabrajaju sve ideje na flipčartu (ljudi, prostor, materijali, podrška, vještine, novac, itd.). Nakon prikupljanja odgovora, facilitator zajedno sa učesnicima grupiše i strukturira ove stavke u šire kategorije resursa, kao što su: Ljudski resursi (osoblje, volonteri, konsultanti, mentori); Znanje i vještine (stručnost, kapacitet za obuke); Infrastruktura (prostor, kancelarija, događajni prostori); Oprema i materijali (IT oprema, softver, alati, štampani materijali); Partnerstva i institucionalna podrška.

Ključna poruka: Ako aktivnost ne može biti podržana resursima, ona ostaje želja.

#### Korak 2 – Grupni rad: Mapiranje resursa (30 minuta)

Učesnici ostaju u istim grupama. Svaka grupa bira jedan od prethodno definisanih srednjoročnih ciljeva i povezane aktivnosti.

Za svaku aktivnost moraju odgovoriti:

- Ko će je sprovesti?
- Koje vještine su potrebne?
- Koji fizički prostor je potreban?
- Koja oprema ili materijali su potrebni?
- Da li su nam potrebni partneri?

- Da li nam trebaju formalna odobrenja ili institucionalna podrška?

### **Korak 3 – Presentacija (10 minuta)**

Svaka grupa predstavlja: Jednu aktivnost; Ključne potrebne resurse; Jedan veliki nedostatak (gap) koji su identifikovali

### **Korak 4 – Refleksija (10 minuta)**

- Koja kategorija resursa je bila najteža za definisati?
- Da li ste otkrili skrivene pretpostavke o kapacitetu?
- Koje resurse možete razviti interno?
- Koji zahtijevaju eksternu podršku?

## **OD RESURSA DO IZVORA FINANSIRANJA**

(Odakle će doći novac i podrška?)

**Cilj:** Pomoći učesnicima da strateški razmišljaju o raznovrsnim izvorima finansiranja i održivosti.

**Trajanje:** 60 minuta

**Materijali:** flipčarti, markeri

### **Korak 1 – Uvod: Novac prati strategiju (10 minuta)**

Fasilitator objašnjava: „Finansiranje bi prvenstveno trebalo da podržava vašu strategiju, a ne da je stalno redefiniše.” Uvedeni važan koncept: Raznovrsni izvori finansiranja = stabilnost. Zavisnost od jednog izvora = ranjivost.

Fasilitator otvara diskusiju pitanjem: „Ako znamo koje resurse trebamo — odakle ti resursi realno mogu doći?” Učesnici daju prijedloge mogućih izvora finansiranja i podrške na osnovu ličnog iskustva. Sve ideje se zapisuju na flipčart, bez trenutnog grupisanja.

Nakon prikupljanja ideja, fasilitator ih zajedno sa grupom grupiše u šire kategorije finansiranja, kao što su: Međunarodni donatori (programi EU, UN agencije, fondacije); Nacionalni ili lokalni vladini fondovi; Sponzorstva privatnog sektora i korporativna podrška; Članarine, prikupljanje sredstava u zajednici i male donacije; Aktivnosti koje generišu prihod ili društveno preduzetništvo. Zatim fasilitator poziva na dodatnu refleksiju o jednom važnom aspektu: Ne dolazi sva podrška u obliku novca. Resursi mogu biti i nemonetarni — npr. donacije u naturi (besplatan prostor, oprema), volonteri, ekspertske mentorstvo ili pro bono usluge.

### **Korak 2 – Grupni rad: Mapiranje finansiranja (30 minuta)**

Grupe se vraćaju na identifikovane nedostatke resursa iz Metode 7.

Za svaki nedostatak moraju odgovoriti: Koji tip finansiranja je potreban?; Koja kategorija izvora finansiranja je najrealističnija?; Što bi bilo potrebno da se do tog izvora dođe?; Koji rizici su povezani sa tim izvorom finansiranja?

### **Korak 3 – Mini strategija finansiranja (10 minuta)**

Svaka grupa formuliše kratku stratešku izjavu i predstavlja je plenarno:

„Da bismo postigli naš srednjoročni cilj, kombinovaćemo \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ i \_\_\_\_\_ izvore finansiranja kako bismo smanjili zavisnost i povećali održivost.”



## Refleksija (10 minuta)

- Koji izvor finansiranja djeluje najpristupačnije?
- Koji djeluje najrizičnije?
- Što se dešava ako se vaš glavni donator povuče?
- Kako partnerstva mogu smanjiti finansijski pritisak?

## UVOD U FUNDRAISING I MOBILISANJE RESURSA

### Obrazloženje

Finansijska održivost ostaje jedan od glavnih izazova za male i lokalne organizacije civilnog društva. Mnoge se u velikoj mjeri oslanjaju na kratkoročno projektno finansiranje, što otežava dugoročno planiranje, institucionalni razvoj i strateški rast. Fundraising nije samo traženje sredstava. On podrazumijeva identifikovanje različitih resursa, izgradnju i održavanje odnosa sa donatorima i strateško pozicioniranje organizacije kako bi se obezbijedili kontinuitet i uticaj.

Ova sesija uvodi osnovne koncepte fundraisinga, istražuje različite tipove izvora finansiranja i prikazuje praktične korake za pripremu organizacije prije obraćanja potencijalnom donatoru.

### Ciljevi učenja

- Razumjeti osnovni koncept i svrhu fundraisinga.
- Identifikovati različite tipove izvora finansiranja.
- Reflektovati o sopstvenim fundraising iskustvima.
- Prepoznati ključne elemente potrebne prije obraćanja donatoru.
- Istražiti crowdfunding kao alternativnu metodu prikupljanja sredstava.

### Procijenjeno vrijeme: 60–75 minuta

### Materijali: flipčart i markeri, projektor ili ekran za video, ljepljive cedulje

#### Opis

Korak 1 – Uvod u fundraising (10 minuta)

Fasilitator ukratko uvodi koncept fundraisinga: „Fundraising je proces mobilisanja finansijskih i nefinansijskih resursa za podršku misiji i aktivnostima organizacije.”

Naglasiti da je fundraising dio strateške održivosti, a ne samo preživljavanje projekta.

Učesnici se pozivaju da podijele jednu riječ koju povezuju sa „fundraisingom“.

#### Korak 2 – Video materijal (10 minuta)

Pustimo kratak informativni video o fundraisingu kako bismo podržali teorijsko razumijevanje na interaktivan način. Možete koristiti različite dostupne online video materijale povezane sa ovom temom. Jedan od dostupnih je na sledećem linku:

<https://youtu.be/bOc1xpO7-t8?si=GFunV0KhZVSHkwxL>



Nakon videa, fasilitator pita: Što je za vas bilo novo?; Što vam je djelovalo realističnim u vašem kontekstu?; Koje ste izazove prepoznali?

Ovaj video pomaže učesnicima da teoriju razumiju vizuelno i priprema ih za dublju diskusiju.

### **Korak 3** – Zašto je finansiranje važno i tipovi finansiranja (15 minuta)

Fasilitator objašnjava zašto je obezbjeđivanje sredstava ključno: Kontinuitet programa; Stabilnost osoblja; Strateški rast; Povjerenje zajednice.

Uvod u različite tipove finansiranja: Međunarodni donatori; Vladini grantovi; Sponzorstva privatnog sektora; Članarine; Individualne donacije; Crowdfunding; Podrška u naturi

Učesnici se pozivaju da podijele svoja prethodna fundraising iskustva.

Vodeća pitanja: Da li ste ikada aplicirali za finansiranje?; Što je funkcionisalo dobro?; Što je bilo izazovno?; Da li ste probali alternativne modele?

Podstiče se učenje među učesnicima i otvorena razmjena.

### **Korak 4** – Kontrolna lista za fundraising strategiju (15 minuta)

Dijeli se jednostavna kontrolna lista pod nazivom: „Jesmo li spremni da se obratimo donatoru?“

Kontrolna lista može uključivati: Imamo li jasnu misiju i viziju?; Imamo li definisane ciljne grupe?;

Možemo li pokazati prethodne rezultate?; Imamo li finansijsku transparentnost?; Znamo li koji problem rješavamo?; Imamo li realističan budžet?

Učesnici kratko pregledaju listu.

Fasilitator objašnjava da se ovaj alat može koristiti interno prije apliciranja za finansiranje.

### **Korak 5** – Inspiracija za crowdfunding (10 minuta)

Fasilitator dijeli kratku ličnu priču o iskustvu sa crowdfundingom.

Pitanja za diskusiju: Da li bi ovaj model mogao funkcionisati u vašoj zajednici?; Što bi bilo potrebno da se pokuša?; Koje rizike ili prednosti vidite?

### **Pitanja za debriefing:**

- Što djeluje najizazovnije u fundraisingu?
- Što djeluje najdostižnije?
- Koji jedan mali korak vaša organizacija može preduzeti u narednom mjesecu?

Fasilitator zaključuje: „Fundraising nije samo o novcu. Radi se o kredibilitetu, pripremi i strateškoj jasnoći.“

### **BUDŽET (prihodi i rashodi)**

**Objašnjenje:** Svi mi svakodnevno radimo sa novcem, i to može zahtijevati dosta napora i vremena, posebno ako ne poznajemo osnovne pojmove budžetiranja. Ova aktivnost pomaže u razumijevanju šta je budžet, njegovih osnovnih principa, gdje se sredstva mogu obezbijediti i kako ih možemo najbolje iskoristiti.



## **Ciljevi učenja:**

- Saznati šta je budžet i koji su njegovi glavni elementi
- Uočiti gdje se mogu pronaći sredstva i kako ih najbolje iskoristiti u organizovanju aktivnosti
- Raditi u grupi i zajedno upravljati budžetom

**Vrijeme:** 80 minuta

**Materijali:** flipčart, markeri, papiri sa aktivnostima, papiri sa novčanicama 5×100 i 5×200, broj korpi prema broju grupa

**Opis:** Vježba se sastoji od tri dijela.

### **1. Uvod – 10 minuta**

Počnite tako što ćete učesnicima reći da je današnja aktivnost o budžetu i njegovim glavnim karakteristikama. Fasilitatori zatim prikupljaju odgovore učesnika na pitanja šta je budžet i koje su njegove glavne karakteristike. Odgovori se mogu zapisivati na flipčart papir.

Fasilitatori zatim objašnjavaju koncept i osnovne karakteristike budžeta – koncept prihoda i rashoda, važnost planiranja budžeta i mogućnosti obezbjeđivanja sredstava kroz različite kanale (EU fondovi, lokalna samouprava, donacije, sponzorstva itd.). Nakon toga objašnjavaju važnost planiranja troškova, mogućnosti za uštedu i kompenzaciju.

### **2. Grupna aktivnost – 55 minuta**

Učesnici se dijele u grupe od po 4–6 učesnika (podjela brojanjem do broja grupa, npr. za 4 grupe učesnici broje do 4). Svaka grupa dobija zadatak napisan na papiru da ispuni određenu misiju povezanu sa organizovanjem aktivnosti:

- Prva grupa dobija zadatak organizovanja javne akcije čišćenja zajednice
- Druga grupa dobija zadatak organizovanja rada sa fokus grupom učenika
- Treća grupa dobija zadatak organizovanja panel diskusije sa stakeholderima

Nakon toga svaka grupa dobija papiriće koji predstavljaju improvizovane novčanice od 5×100 i 5×200 (ukupan budžet: 1.500 eura).

Članovi u grupi istražuju, diskutuju i dogovaraju se o mogućim izvorima finansiranja koje mogu koristiti za realizaciju aktivnosti. Svaka grupa piše na svaku novčanicu (papir) ime potencijalnog donatora ili izvora od kojeg bi mogli dobiti sredstva apliciranjem.

Mogući dodatni dio za učesnike koji planiraju aktivnost sa ukupnim budžetom od 1.500 eura. Zatim se nastavlja sa gađanjem u korpe i dobijanjem „odobrenog“ budžeta na kojem treba da rade. U grupnoj diskusiji dodaju se pitanja: „Kako je bilo raditi sa svim dostupnim sredstvima u odnosu na odobrena sredstva?“; „Koja je razlika između te dvije situacije?“

Tri različite korpe postavljaju se u sredinu prostorije. Svaka korpa može biti različita, jedna može biti veća, druga može imati otvore i rupe sa strane. Startna linija obljepljena papirnom trakom nalazi se na podu, iza koje timovi stoje. Učesnici jedan po jedan bacaju novčanice koje su uvili u male papirne kuglice. Učesnici moraju bacati svoje papire u korpu svoje grupe sa iste udaljenosti.

Za ovu aktivnost imaju 15 minuta.



Kada se korpe napune (ili ne) novčanicama koje su uspjeli ubaciti, svaka grupa uzima iznos novca koji je uspješno prikupila (pogodila u korpu), i to postaje njihov budžet za zadatak koji su dobili. Učesnici se zatim vraćaju u svoje grupe kako bi diskutovali i planirali aktivnost na osnovu sredstava koja su prikupili. Moraju da se dogovore kako mogu pokriti troškove za organizovanje date aktivnosti sa novcem koji im je na raspolaganju. Nakon toga, svaka grupa ima 2 minute da predstavi svoj planirani budžet za svoj zadatak, dok ostali mogu postavljati pitanja.

Fasilitator vodi grupnu diskusiju i postavlja pitanja poput: „Kako je bilo upravljati novcem u grupi?“; „Koje su bile sličnosti između grupa?“.

### **Pitanja za debriefing:**

- Kako ste se osjećali tokom aktivnosti?
- Koji je dio aktivnosti bio najteži za vas? A koji najlakši?
- Što ste naučili tokom ove aktivnosti?

### **Savjeti za facilitatora:**

- Uvjerite se da učesnici znaju da ovo nije kompleksna matematička ili ekonomska vježba
- Ohrabrite učesnike da razmišljaju kreativno o tome kako pronaći ili obezbijediti izvore finansiranja
- Stvari mogu izgledati nepravedno, ali prikupljanje sredstava može biti izazovno iz različitih razloga

## **OSIGURAVANJE FINANSIJSKE I NARATIVNE KOZISTENTNOSTI**

### **Obrazloženje**

Tokom implementacije, projekti se prirodno razvijaju. Aktivnosti se mogu prilagođavati, budžetske stavke mogu se prebacivati, a prioriteti se mogu blago promijeniti. Ključno pitanje nije da li se promjene dešavaju, već da li postoji jasna i transparentna usklađenost između: – onoga što je planirano; – onoga što je sprovedeno; – i onoga što je izvještavano. Ova vježba omogućava učesnicima da analiziraju tu usklađenost na analitičan i konstruktivan način i da reflektuju o tome kako se interni sistemi mogu ojačati.

### **Ciljevi učenja**

- Analizirati usklađenost između planiranih i sprovedenih aktivnosti
- Procijeniti koherentnost između narativnog i finansijskog izvještavanja
- Identifikovati potencijalne rizike

**Trajanje:** 75 minuta

**Materijali:** scenarijski handout, flipčart i markeri

**Grupni zadatak** - Učesnici rade u malim grupama i sprovode strukturisanu analizu kroz konkretna uputstva. (Tekst pitanja se nalazi u handoutima.)

Grupna prezentacija - Svaka grupa predstavlja: • Jednu veliku neusaglašenost; • Jedan finansijski rizik; • Jednu zabrinutost vezanu za usklađenost (compliance); • Dva konkretna institucionalna poboljšanja.

### **Pitanja za osvrt:**

- Što vas je najviše iznenadilo kada ste upoređivali izvještaje?
- Gdje ste identifikovali najveću neusaglašenost?
- Da li situacije poput ove zahtijevaju tehničke popravke ili kulturološke promjene?
- Koji mali korak bi mogao poboljšati koherentnost izvještavanja u vašoj organizaciji?



## Materijali

1. Pregled implementacije projekta
  - Koja su ključna odstupanja od originalnog plana?
  - Da li su ova odstupanja transparentno objašnjena?
  - Da li narativni izvještaj realno odražava implementaciju?
2. Pregled budžeta i finansijske logike
  - Da li rashodi logično odgovaraju realizovanim aktivnostima?
  - Koje budžetske linije djeluju potencijalno problematično?
  - Koji bi mogao biti rizik za reviziju?
3. Upravljanje promjenama i usklađenost (compliance)
  - Koje bi promjene zahtijevale formalno odobrenje donatora?
  - Da li je trebalo tražiti izmjenu budžeta?
  - Da li je prekoračenje potrošnje opravdano?
4. Refleksija o internom upravljanju (governance)
  - Da li situacija ukazuje na individualnu grešku ili na sistemsku slabost?
  - Koje dvije interne procedure bi mogle spriječiti slične situacije u budućnosti?

### Scenario

**Planirane aktivnosti:** 4 radionice; 1 onlajn kampanja; 1 završni javni događaj;

### Odobreni budžet

Budžetska linija	Iznos
Naknade za trenere	1,200 €
Iznajmljivanje prostora	600 €
Materijali	400 €
Kampanja	500 €
Administracija	300 €
Ukupno	3,000 €

### Narativni izvještaj (izvod)

- 3 od planirane 4 radionice su realizovane (jedna je otkazana zbog slabog odziva).
- Onlajn kampanja je proširena dodatnim plaćenim promocijama.
- Završni javni događaj je odgođen zbog logističkih razloga.
- U izvještaju se navodi da su „većina projektnih ciljeva postignuti“, ali nijesu dati detaljni podaci o broju učesnika.

### Finansijski izvještaj (izvod)

Treneri: 1.200 €, Prostor: 600 €, Kampanja: 900 €, Administracija: 450 €, Materijali: 0 €, Ukupni rashodi: 3.150 €

**Dodatne napomene:** • Kampanja je premašila svoju budžetsku liniju za 400 €. • Administrativni troškovi su povećani bez formalne odluke odbora. • Nije zatražena formalna izmjena budžeta. • Završni izvještaj mora biti predat sutra.



## **OD IZVJEŠTAVANJA DO ODGOVORNOSTI: Održivost u praksi**

### **Obrazloženje**

U prethodnoj vježbi, učesnici su analizirali scenario iz analitičke perspektive. U ovoj aktivnosti, isti primjer projekta se ponovo koristi, ali učesnici mu sada pristupaju iz perspektive donosilaca odluka unutar organizacije. Svrha nije da se pripiše krivica, već da se istraži kako različite institucionalne uloge tumače istu situaciju i kako se donose odluke pod vremenskim pritiskom i uslovima suprotstavljenih prioriteta.

#### **Ciljevi učenja**

- Razumjeti različite institucionalne perspektive
- Iskusiti tenziju između programatske fleksibilnosti i finansijske usklađenosti
- Vježbati promišljeno i odgovorno donošenje odluka

**Trajanje:** 90 minuta

#### **Korak 1 – Raspodjela uloga**

Učesnici ostaju u istim grupama. Koristi se isti primjer projekta iz prethodne vježbe.

Svaki učesnik preuzima jednu od sljedećih uloga: • Koordinator projekta; • Finansijski službenik; • Izvršni direktor; • Član odbora; • (Opcionalno) Predstavnik donatora / Revizor

Od svakog učesnika se očekuje da brani institucionalnu perspektivu svoje dodijeljene uloge.

#### **Korak 2 – Interni sastanak za donošenje odluka (25 minuta)**

Završni izvještaj mora biti dostavljen sutra. Postoje odstupanja u aktivnostima i prekoračenje budžeta.

Grupa mora donijeti zajedničku odluku u vezi sa: • Kako će odstupanja biti opisana u izvještaju; • Da li će prekoračenje biti transparentno prijavljeno; • Da li treba zvanično zatražiti izmjenu budžeta; • Da li organizacija treba da pokrije višak iz internih sredstava; • Ko snosi institucionalnu odgovornost

Grupa mora postići konsenzus i pripremiti kratko obrazloženje.

**Korak 3 – Prezentacija** - Svaka grupa predstavlja: • Svoju konačnu odluku; • Najspornije pitanje; • Argument koji je najviše uticao na ishod; • Da li je transparentnost bila prioritet.

#### **Korak 4 – Dizajniranje nadzornih mehanizama**

Grupe predlažu: • Proceduru za odobravanje budžetskih realokacija; • Zajednički mehanizam pregleda narativnih i finansijskih izvještaja; • Kontrolni mehanizam po principu "četiri oka"; • Jednu praksu finansijske transparentnosti (npr. kvartalni interni finansijski pregled)

#### **Pitanja za debriefing**

- Da li su različite uloge različito tumačile situaciju?
- Koji argument je bio najuticajniji?
- Da li je bilo teško postići konsenzus?
- Koji interni mehanizam bi mogao smanjiti slične tenzije u budućnosti?
- Kako finansijska disciplina doprinosi organizacionom povjerenju?



## MODUL 4: UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I ETIČKI STANDARDI

Ljudi su najvrijedniji resurs svake organizacije. Efikasno upravljanje ljudskim resursima nije samo administrativni zadatak. Riječ je o stvaranju fer, bezbjednog i motivišućeg okruženja u kojem se pojedinci osjećaju cijenjeno, podržano i angažovano u ostvarivanju misije organizacije.

Šta je politika ljudskih resursa (HR politika)? – HR politika je skup osnovnih principa, procedura, pravila i alata koji pomažu organizaciji da uspostavi i održava dobre odnose sa svojim osobljem, saradnicima i volonterima, kao i zdravo i produktivno radno okruženje.

U civilnom sektoru organizacije često funkcionišu u manje formalnom okruženju. Neki članovi osoblja su zaposleni puno radno vrijeme ili po osnovu projekta, drugi su angažovani privremeno u zavisnosti od finansiranja, a mnogi doprinose volonterski. Imati makar osnovne i jasno dogovorene HR principe može pomoći organizacijama, čak i veoma malim, da stvore stabilnije i podržavajuće radno okruženje.

Takva politika treba da bude usklađena sa nacionalnim zakonodavstvom o radu i ljudskim pravima; da obezbijedi osnovne benefite i fer radne uslove; da reguliše interne odnose, odgovornosti i operative procedure; i da odražava ključne vrijednosti organizacije: jednakost, transparentnost, nediskriminaciju, zaštitu djece i napredovanje zasnovano na zaslugama.

Zašto je važna za OCD? – Organizacije civilnog društva pokreću vrijednosti, povjerenje i solidarnost — ali bez jasnih okvira i standarda, čak i najposvećeniji timovi mogu se suočiti sa nesporazumima, neefikasnošću ili nejednakim tretmanom.

HR politika pomaže OCD-ima da uspostave transparentne i odgovorne odnose unutar svojih timova; da osiguraju fer, etičko i dosljedno upravljanje ljudima; da stvore bezbjedno, inkluzivno i motivišuće radno okruženje; i da podstiču lični i profesionalni razvoj svih članova osoblja i saradnika.

Ovaj modul će podržati predstavnike OCD u razvoju praktičnog i etičkog sistema upravljanja ljudskim resursima — onog koji štiti prava, jača motivaciju i gradi organizacionu kulturu u kojoj je svaka osoba poštovana, cijenjena i osnažena da doprinese zajedničkoj misiji.

### KAKO LJUDI NAPREDUJU U NAŠOJ ORGANIZACIJI

#### Obrazloženje

Upravljanje ljudskim resursima u NVO sektoru često je neformalno, zasnovano na projektima i oblikovano vrijednostima učešća, povjerenja i učenja. Ova sesija uvodi učesnike u šest ključnih komponenti upravljanja ljudskim resursima — zapošljavanje, orijentaciju, radnu integraciju, obuku i razvoj, plate i benefite, te procjenu učinka — i pomaže im da razumiju kako ove faze funkcionišu (ili nedostaju) u njihovim organizacijama. Kroz grupnu refleksiju i diskusiju, učesnici identifikuju šta funkcioniše dobro, šta je potrebno unaprijediti i koji realistični koraci mogu ojačati angažman i motivaciju ljudi.

#### Ciljevi učenja

- Razumjeti šest komponenti upravljanja ljudskim resursima i njihovu međusobnu povezanost.
- Razmotriti kako ljudi ulaze, napreduju i ostaju u NVO sektoru.
- Identifikovati dobre prakse i izazove u upravljanju ljudima.



- Da bi se razmijenila iskustva među NVO različitih veličina i kapaciteta.
- Da bi se definisale one HR komponente kojima je potrebno više strukture ili pažnje.

**Procijenjeno trajanje:** 90 minuta

**Materijali:** Flip-chart papiri, markeri u boji, šabloni „Krug HR komponenti“, primjeri pomoćnih pitanja.

## Opis – Koraci

### 1. Uvod(15 min)

Fasilitator započinje temu otvorenim pitanjem: „Kada čujete izraz ‘upravljanje ljudskim resursima’, šta vam prvo pada na pamet u kontekstu jedne NVO?“

Nakon nekoliko odgovora, fasilitator objašnjava: „U našem sektoru, upravljanje ljudskim resursima nije samo stvar ugovora ili administracije — to je način na koji ljudi dolaze kod nas, kako ih dočekujemo i podržavamo, kako im pomažemo da rastu i kako cijenimo njihov doprinos.“

Zatim fasilitator ukratko predstavlja šest HR komponenti, koristeći prepoznatljive primjere:

- „Kada angažujete novog projekt asistenta, to je Zapošljavanje.“
- „Kada im pomognete da razumiju kako vaša organizacija funkcioniše, to je Orijentacija.“
- „Kada ih uključite u sastanke i timski rad, to je Integracija.“
- „Kada idu na obuke ili dobijaju mentorstvo, to je Razvoj.“
- „Kada prepoznajete njihov doprinos, to je Motivacija i Benefiti.“
- „A kada dajete povratnu informaciju ili razgovarate o napretku, to je Procjena učinka.“

Učesnici ove primjere bilježe ili vizualizuju na svojim šablonima.

### 2. Rad u malim grupama – Put novog člana (45 min)

Svrha: povezati teoriju sa praksom kroz pripovijedanje i refleksiju.

Uputstva:

1. Podijelite učesnike u male grupe (4–6 osoba).
2. Svaka grupa kreira kratku priču o novom članu koji se pridružuje njihovoj organizaciji — npr. projektni asistent, službenik za komunikacije ili eksterni saradnik.
3. Koristeći šablon „Krug HR komponenti“ na flip-chart papiru, grupe diskutuju i popunjavaju svaku fazu odgovarajući na pitanja:
  - Šta se u vašoj organizaciji dešava tokom ove faze?
  - Ko uvodi ili podržava novu osobu?
  - Postoje li pisana pravila, ugovori ili neformalni dogovori?
  - Kako znate da se osoba osjeća zadovoljno i angažovano?
  - Šta bi se moglo poboljšati u ovoj fazi?
4. Na kraju, svaka grupa označava koju fazu smatra najjačom, a koju najslabijom u svojoj organizaciji (npr. zaokruživanjem ili bojenjem na dijagramu).

### 3. Prezentacije i plenarna diskusija (20 min)



Svaka grupa predstavlja svoje „HR putovanje“ u trajanju od 2–3 minuta.

Nakon svake prezentacije, fasilitator poziva druge učesnike na kratke reakcije, poput: „Da li imate slična iskustva?“; „Šta se izdvaja kao dobra praksa?“; „Šta bi drugi mogli da nauče iz ovoga?“

Diskusija se fokusira na sličnosti, razlike i kreativna rješenja u različitim NVO.

#### 4. Refleksija (10 min)

Fasilitator sumira i ističe ključne uvide:

- Koje HR faze su obično jake u NVO (npr. motivacija, timski rad)?
- Koje faze često nedostaju (npr. formalna orijentacija, procjena učinka)?
- Koja mala poboljšanja mogu napraviti najveću razliku?

Zatim se učesnici pozivaju da pojedinačno razmisle i zapišu: „Jedan HR aspekt koji želim da ojačam u svojoj organizaciji je...“ Dobrovoljci mogu podijeliti svoje ideje u plenarnoj diskusiji.

#### Pitanja za debriefing

- Koje HR komponente su najrazvijenije u vašoj organizaciji?
- Koje faze često nedostaju ili su neformalne?
- Kako možemo bolje podržati nove ljude da se osjećaju kao dio tima?
- Koji mali koraci mogu poboljšati zadovoljstvo, komunikaciju i učenje?

#### Savjeti za fasilitatora

- Koristite jednostavne, životne primjere — izbjegavajte stručni žargon na početku.
- Vodite računa da grupe budu mješovite (različite veličine NVO, uloge i iskustva).

### LJUDI NA PRVOM MJESTU – ETIČKO, FER I BEZBJEDNO UPRAVLJANJE LJUDIMA

(Integrirani pristup Kodeksu ponašanja, jednakom tretmanu i bezbjednom radnom okruženju u upravljanju ljudskim resursima)

#### Obrazloženje

Kodeks ponašanja i politika jednakih mogućnosti predstavljaju temelj svakog kvalitetnog sistema upravljanja ljudskim resursima. Oni uspostavljaju jasna pravila o tome kako **ljudi međusobno komuniciraju, kako se poštuju granice**, i kako organizacija obezbjeđuje bezbjednost i povjerenje na radnom mjestu.

Kada se ovi standardi aktivno primjenjuju, organizacija izgrađuje kulturu u kojoj su **etika, poštovanje i profesionalizam** dio svakodnevne prakse — a ne samo riječi u dokumentima. Ova aktivnost pomaže učesnicima da prepoznaju česte situacije na radnom mjestu koje testiraju ove principe i da identifikuju praktične načine za jačanje fer, odgovornog i bezbjednog organizacionog okruženja.

#### Ciljevi učenja

- Razumjeti zašto su etički standardi i jednako postupanje temeljni za upravljanje ljudskim resursima.
- Identifikovati realne situacije koje zahtijevaju profesionalne i etičke reakcije.



- Razgovarati o efikasnim načinima kako spriječiti, odgovoriti na izazove i učiti iz njih.
- Definirati konkretne akcije za jačanje kulture odgovornosti i povjerenja.

**Procijenjeno vrijeme:** 75–90 minuta

**Materijali:** Flip-chart papiri, markeri, šablon „Naš kodeks na djelu“, tri scenarija slučajeva

## Opis– Koraci

### 1. Uvod (10–15 min)

Fasilitator otvara sesiju pitanjem:

„Što za vas znači profesionalno ponašanje? Kako prepoznajete da neko poštuje svoj tim i organizaciju?“

Zatim objašnjava da etički standardi i jednako postupanje nijesu apstraktne vrijednosti, već **sastavni dio svakog HR procesa** — od zapošljavanja i timskog rada, do rješavanja konflikata i postupanja po pritužbama.

Fasilitator zatim ukratko rezimira ključne elemente Kodeksa ponašanja i Politike jednakih mogućnosti: profesionalno i respektabilno ponašanje; nediskriminaciju i jednak pristup; povjerljivost i zaštitu podataka; odgovornost i transparentnost; procedure za prijavljivanje i rješavanje zabrinutosti.

### 2. Grupni rad: „Etika i ponašanje u stvarnim situacijama“ (45 min)

Učesnici se dijele u grupe i dobijaju tri scenarija za diskusiju i analizu (prema radnim materijalima).

### 3. Plenarna diskusija (20–25 min)

Svaka grupa predstavlja po jedan scenario i svoja predložena rješenja.

Fasilitator vodi diskusiju uz pomoć pitanja kao što su: „Kako možemo pretvoriti ova rješenja u stvarne organizacione politike ili procedure?“; „Ko treba da bude uključen kada se ovakva pitanja pojave?“; „Kako možemo održati povjerenje i podršku dok se rješavaju kršenja pravila ponašanja?“

Zajednički se izrađuje lista na flip-chart papiru pod naslovom „**Naša pravila poštovanja i odgovornosti**“, koja može poslužiti kao početni nacrt organizacionog Kodeksa ponašanja.

### 4. Individualna refleksija (10 min)

Svaki učesnik piše: „Jedna konkretna promjena ili pravilo koje bih želio/la da uvedem u mojoj organizaciji kako bi naše okruženje bilo etičnije i bezbjednije je...“

Zabilješke se postavljaju na zajednički flip-chart pod naslovom: „**Zajedno gradimo kulturu povjerenja.**“

## Pitanja za refleksiju

- Kako etičko i profesionalno ponašanje utiče na povjerenje i motivaciju u timu?
- Koje od ovih primjera treba da postanu dio formalnog Kodeksa ponašanja?
- Kako HR sistemi mogu podržati i pratiti ove vrijednosti u praksi?



### **Scenario 1 – Radna kultura i profesionalne granice**

U organizaciji, jedan koordinator često koristi neformalne šale i komentare prema kolegama. Neki ih doživljavaju kao neprimjerene i neprofesionalne. Niko nije podnio formalnu žalbu, ali je atmosfera u timu postala napeta.

#### **Pitanja za diskusiju:**

1. Kako biste opisali ovu situaciju – šta ne funkcioniše dobro?
2. Šta bi se smatralo profesionalnijim ponašanjem u ovom kontekstu?
3. Kako bi organizacija mogla reagovati, a da se pritom održi povjerenje (npr. razgovor, supervizija, obuka)?
4. Koji preventivni mehanizmi bi trebalo da postoje (obuke, politika protiv uznemiravanja, povjerljiv kanal za prijavljivanje)?

### **Scenario 2 – Sukob interesa i transparentnost**

Projektni menadžer predlaže bliskog prijatelja za konsultantsku ulogu. Ne postoji formalan proces selekcije, a ostali članovi tima osjećaju da je odluka bila nepravedna.

#### **Pitanja za diskusiju:**

1. Koji su potencijalni rizici u ovoj situaciji (percepcija favorizovanja, gubitak povjerenja)?
2. Kako organizacija može učiniti proces transparentnijim i pravednijim?
3. Šta bi moglo pomoći u sprječavanju sličnih slučajeva u budućnosti (javni poziv, izjava o sukobu interesa, vršnjačka provjera procesa selekcije)?

### **Scenario 3 – Tim odgovornost i korišćenje resursa organizacije**

U jednom projektu, više članova tima često koristi službeni automobil i laptopove organizacije za lične obaveze. Ne postoje jasna pravila, a neki smatraju da je „u redu dok ne utiče na posao“. Kasnije, službeni automobil biva oštećen, a niko ne preuzima odgovornost.

#### **Pitanja za diskusiju:**

1. Koje su posljedice ovakvog ponašanja za tim i organizaciju?
2. Kako bi organizacija trebalo da reaguje da bi ponovo uspostavila fer i odgovorne prakse?
3. Koje preventivne mjere bi mogle spriječiti slične situacije (politika o korišćenju resursa, potpisani sporazumi, obuke o odgovornosti)?
4. Kako ovakve situacije utiču na timsku kulturu i motivaciju?



## INTERNI PROPISI U PRAKSI – Anti-diskriminacija, zaštita podataka i sukob interesa

### Obrazloženje

Jasna interna pravila su ključna za izgradnju bezbjednog, pravednog i etičkog radnog okruženja u organizacijama civilnog društva. Male i lokalne OCD često funkcionišu kroz neformalne strukture, što može dovesti do nejasnih odgovornosti, rizika od diskriminacije, zloupotrebe podataka ili sukoba interesa. Interna pravila nijesu birokratska formalnost. Ona su mehanizmi koji štite zaposlene, volontere, korisnike i samu organizaciju.

Ova vježba pomaže učesnicima da razumiju praktični značaj principa protiv diskriminacije, povjerljivosti podataka i politika sukoba interesa u svakodnevnom radu organizacije.

### Ciljevi učenja

- Objasniti važnost internih pravila u organizaciji.
- Identifikovati situacije povezane sa diskriminacijom, zloupotrebom podataka i sukobom interesa.
- Razmotriti kako interne politike jačaju povjerenje i odgovornost.

**Procijenjeno trajanje:** 45–60 minuta

**Materijali:** Flip-chart; markeri; papirići ili ljepljive cedulje

### Opis korak po korak

#### Korak 1 – Uvod u interna pravila (10 minuta)

Fasilitator uvodi temu „Interna pravila“ i ukratko objašnjava zašto je neophodno da svaka organizacija ima jasno definisane propise. Posebne oblasti fokusa: Anti-diskriminacija; Povjerljivost podataka (zaštita ličnih podataka); Sukob interesa. Fasilitator naglašava da ova pravila doprinose: bezbjednim radnim uslovima; jednakom tretmanu; etičkom donošenju odluka; institucionalnoj vjerodostojnosti.

Učesnici se pozivaju da podijele da li njihove organizacije već imaju pisane interne politike.

**Korak 2 – Asocijativna vježba (10–15 minuta)** - Učesnici se dijele u dvije grupe. Svaka grupa dobija tri ključna pojma: anti-diskriminacija; povjerljivost podataka; sukob interesa. Zadatak: Učesnici na male papiriće upisuju asocijacije, primjere ili ključne riječi koje povezuju sa svakim pojmom. Grupe zatim grupišu svoje odgovore i ukratko objašnjavaju svoje razumijevanje svakog koncepta.

Svrha ove faze: aktiviranje postojećeg znanja; podsticanje učešća; prepoznavanje različitih tumačenja

**Korak 3 – Vođena diskusija (15–20 minuta)** - Svaka grupa diskutuje i odgovara na sljedeća pitanja: Zašto je važno da zaposleni imaju zaštitu ličnih podataka?; Zašto su jasna pravila protiv diskriminacije važna na radnom mjestu?; Koje situacije se mogu smatrati sukobom interesa?; Kome zaposleni mogu prijaviti kršenje internih pravila? Grupe pripremaju kratke rezimee i predstavljaju svoje zaključke.

**Korak 4 – Plenarna refleksija (10 minuta)** - Nakon prezentacija, fasilitator ističe zajedničke zaključke. Ključni uvid koji učesnici često naglašavaju. Zavisno od ozbiljnosti problema, mehanizmi za prijavljivanje mogu uključivati interne komisije, spoljne nadzorne institucije ili nadležne pravne organe. Fasilitator naglašava da mehanizmi za prijavljivanje moraju biti jasni, bezbjedni i dostupni svima.

### Pitanja za refleksiju

- Koje od tri oblasti predstavlja najveći rizik u malim organizacijama?
- Da li vaše organizacije imaju pisana interna pravila?
- Da li su mehanizmi prijavljivanja jasni i da li im se vjeruje?
- Što bi trebalo unaprijediti u vašoj internoj strukturi upravljanja?



## MODUL 5: UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM

Prije nego što govorimo o upravljanju projektima, važno je razumjeti šta je projekat. Projekat je privremena intervencija sa jasno definisanim vremenskim okvirom, budžetom i ciljevima, usmjerena na postizanje konkretnih i održivih promjena.

Organizacije civilnog društva djeluju u dinamičnom okruženju, sa ograničenim resursima, kratkim rokovima i potrebama zajednice koje zahtijevaju brzu reakciju. U takvim uslovima projekti se ponekad razvijaju veoma brzo. Međutim, kvalitet ne zavisi samo od dobre ideje ili entuzijazma tima. Zavisi od jasnog razumijevanja problema, realno postavljenih ciljeva i logične povezanosti aktivnosti i očekivanih rezultata.

Upravljanje projektnim ciklusom (Project Cycle Management – PCM) pruža strukturiran pristup planiranju i sprovođenju projekata. Ono podrazumijeva analizu problema zasnovanu na dokazima, jasno definisanje ciljeva, logičko planiranje, identifikaciju rizika i kontinuirano učenje. Projektni ciklus sastoji se od pet faza: identifikacija, formulacija, implementacija, monitoring i evaluacija.

Ovaj modul se fokusira na faze identifikacije i formulacije, jer one postavljaju temelje uspješnosti projekta. Učesnici će raditi sa tri praktična alata: mapiranje stejkholdera, analiza problema i ciljeva, i logička matrica (logframe). Ovi alati nijesu korisni samo za pisanje projektnih prijedloga, već i za jačanje odgovornosti, koherentnosti i uticaja u organizacionoj praksi.

### MAPA ZAINTERESOVANIH STRANA

#### Cilj:

Pomoći učesnicima da razumiju ko utiče na određeni problem, ko je pogođen tim problemom i zašto je analiza stejkholdera prvi korak kvalitetnog dizajna projekta.

**Trajanje:** 35–40 minuta

**Materijali:** Flip-chart papir, markeri, ljepljive cedulje

#### Uputstva

**Korak 1 – Uvod (5 min)** - Fasilitator objašnjava:

Prije nego što dizajniramo aktivnosti, moramo razumjeti **ko je uključen, ko je pogođen i ko ima uticaj**. Mnogi projekti ne uspiju ne zato što je ideja loša, već zato što ključni akteri nijesu uzeti u obzir.

Danas ćemo vježbati jednostavno mapiranje stejkholdera.

**Korak 2 – Grupni rad (20–25 min)** - Učesnici se dijele u tri grupe. Svaka grupa dobija opis jednog slučaja (vidi ispod).

Svaka grupa treba da: Identifikuje sve relevantne stejkholdere (pojedince, institucije, grupe).  
Diskutuje: Ko ima visok uticaj?; Ko ima visok interes?; Ko može podržati projekat?; Ko mu može pružati otpor?; Nacrta jednostavnu mapu stejkholdera: Veći krug = jači uticaj; Bliže centru = direktno pogođeni

**Korak 3 – Presentacija (10 min)** - Svaka grupa ukratko predstavlja: Ko su ključni stejkholderi?; Ko je kritičan za uspjeh projekta?; Ko može predstavljati rizik?

**Pitanja za debriefing (5–7 min)**



Co-funded by  
the European Union

- Koje stejkholdere je bilo najlakše identifikovati? Koji su u početku bili zanemareni?
- Da li ste se u početku fokusirali samo na one koji podržavaju projekat? Šta je sa potencijalnim protivnicima?
- Ko ima veliki uticaj, ali mali interes? Kako bi se to moglo promijeniti?
- Kako bi ignorisanje jednog ključnog stejkholdera uticalo na projekat?
- Kako vam ovo mapiranje može pomoći da realističnije planirate partnerstva i komunikaciju?

Facilitator završava ključnom porukom: Analiza stejkholdera nije formalnost. Ona nam pomaže da izbjegnemo iznenađenja, smanjimo rizike i izgradimo jače, realističnije projekte.

### Opis slučajeva

#### Slučaj 1 – Rodni stereotipi u školama

U 20 srednjih škola u regionu, istraživanja pokazuju visok nivo tolerancije prema rodnim stereotipima i uvredljivom jeziku među učenicima. Iako škole povremeno organizuju aktivnosti podizanja svijesti, one nijesu dovele do značajnijih promjena u ponašanju. Neki nastavnici pružaju podršku, dok drugi smatraju da tema „nije prioritet“.

#### Slučaj 2 – Dječaci i agresivni obrasci ponašanja u vezama

Istraživanja pokazuju da neki adolescentni dječaci imaju tendenciju da prihvataju agresivno ili kontrolisano ponašanje u partnerskim odnosima. Škole sistematski ne obrađuju teme zdravih modela odnosa, a razgovori o maskulinitetu često se izbjegavaju. Jedna lokalna NVO razmatra uvođenje mentorskog programa u 10 škola.

#### Slučaj 3 – Onlajn uznemiravanje među mladima

U urbanim sredinama raste broj slučajeva onlajn uznemiravanja među učenicima. Nastavnici i roditelji navode da im nedostaju praktični alati i smjernice o digitalnoj etici i bezbjednom ponašanju na internetu. Neki učenici ne prijavljuju incidente jer vjeruju da se ništa neće promijeniti.

### DEFINISANJE PROBLEMA I CILJEVA PROJEKTA KORIŠĆENJEM METODE „Stablo problema“

Cilj: Omogućiti učesnicima da primijene metodu „Stablo problema“ tokom faze iniciranja projekta kako bi jasno definisali glavni problem, njegove uzroke i posljedice, kao i opšti cilj, specifične ciljeve i očekivane rezultate.

Radionica se zasniva na interaktivnom grupnom radu korišćenjem metode „Stablo problema“. Učesnici rade u malim grupama, simulirajući uloge institucija i organizacija civilnog društva, kako bi razvili praktične vještine u analizi problema i postavljanju ciljeva.

Trajanje: 30 minuta

Potrebni materijali: Flip-chart papir, markeri, ljepljiva traka, ljepljive cedulje, radni listovi sa nacrtanom strukturom stabla (problem – uzroci – posljedice; cilj – specifični ciljevi – rezultati)



Učesnici se upoznaju sa metodom „Stablo problema“ kao praktičnim alatom za analizu problema i postavljanje ciljeva.

### Koraci vježbe

1. **Uvod (5 minuta)** - Objašnjenje faza projektnog ciklusa i metode „Stablo problema“.
2. **Formiranje grupa (3 minute)** - Učesnici biraju ljepljive cedulje označene sa „institucija“ ili „NVO“ i shodno tome se dijele u dvije grupe.
3. **Prva aktivnost (7 minuta)** - Grupe definišu glavni problem, njegove uzroke i posljedice koristeći metodu „Stablo problema“.
4. **Druga aktivnost (7 minuta)** Grupe transformišu: problem u opšti cilj; uzroke u specifične ciljeve posljedice u očekivane rezultate
5. **Prezentacija i diskusija (5 minuta)** - Svaka grupa predstavlja svoj rad, nakon čega slijedi kratka diskusija.
6. **Refleksija (3 minute)** - Razmjena iskustava i glavnih zaključaka.
7. **Evaluacija (2 minute)** - Učesnici na ljepljivu cedulju upisuju jednu riječ kojom opisuju vježbu.

### Uputstva za učesnike

- Definišite problem koji želite da adresirate.
- Identifikujte njegove uzroke i posljedice koristeći metodu „Stablo problema“.
- Transformišite problem u opšti cilj, uzroke u specifične ciljeve, a posljedice u očekivane rezultate.
- Dogovorite se ko će biti predstavnik grupe.
- Diskutujte i dođite do zajedničkih zaključaka.

**Podjela grupa** - Učesnici se dijele na osnovu cedulja koje su izabrali („institucije“ ili „NVO“). Svaka grupa dobija radni prostor sa flip-chart papirom i markerima.

**Zadatak grupe:** Analizirati problem (uzroci i posljedice); Formulirati ciljeve i rezultate; Pripremiti kratku prezentaciju rada grupe.

### Debriefing pitanja

- Koji je dio vježbe bio najizazovniji?
- Koji je dio bio najlakši?
- Kako se ova metoda može primijeniti u vašem svakodnevnom radu?

### Ključni zaključci

- Ciljevi moraju biti jasni, mjerljivi i konkretni.
- Ne treba definisati više od tri specifična cilja.
- Svaki rezultat mora biti direktno povezan sa određenim specifičnim ciljem.
- Metoda „Stablo problema“ se može koristiti u različitim fazama projektnog ciklusa.

### Savjeti za trenere

- Pripremite vizuelne primjere „Stabla problema“ i „Stabla ciljeva“ na flip-chart papirom.
- Pažljivo pratite vrijeme kako bi sve faze bile završene.
- Podstičite kreativno razmišljanje i aktivno učestvovanje u diskusiji.
- Postavljajte dodatna pomoćna pitanja ako grupe naiđu na poteškoće.



## IZGRADNJA LOGIČKE MATRICE (Logframe)

(Razumijevanje faze planiranja u okviru upravljanja projektnim ciklusom)

### Obrazloženje

Mnoge NVO smatraju da je pristup logičke matrice (Logical Framework Approach – LFA) apstraktan i težak za praktičnu primjenu. Često se projektni timovi fokusiraju na popunjavanje tabele, umjesto na razumijevanje logike koja povezuje aktivnosti, rezultate, ciljeve i pretpostavke. Ova vježba pretvara taj proces u interaktivni i kolaborativni izazov. Kroz progresivne nivoe (koverte), učesnici uče kako se svaki element logičke matrice nadovezuje na prethodni, testirajući i vertikalnu logiku i horizontalnu logiku. Završavanjem svakog nivoa timovi uče kako da povežu planiranje, mjerenje i upravljanje rizicima u koherentnu projektnu logiku.

### Ciljevi učenja

Na kraju sesije učesnici će biti u stanju da:

- Objasne odnos između aktivnosti, rezultata, ciljeva i pretpostavki unutar logičke matrice.
- Formuliraju SMART indikatore i identifikuju realne izvore verifikacije.
- Prepoznaju važnost eksternih faktora (pretpostavke i rizici) za uspjeh projekta.
- Primijene If–Then (Ako → onda) logiku da testiraju dosljednost na svim nivoima projekta.
- Kolaborativno izgrade kompletnu Logičku matricu (Logframe Matrix).

Procijenjeno trajanje: 70 minuta

### Opis – Koraci

#### Uvod – Šta je logička matrica?

Prije početka vježbe, facilitator ukratko objašnjava: Logička matrica (Logframe) je strukturirani alat za planiranje koji se koristi u upravljanju projektnim ciklusom. Ona pomaže projektnim timovima da jasno definišu: Šta projekat želi da promijeni (Ciljevi); Šta će proizvesti (Rezultati / Outputs); Šta će raditi (Aktivnosti); Kako će se mjeriti uspjeh (Indikatori); Odakle će dolaziti dokazi (Izvori verifikacije); Koji spoljašnji faktori mogu uticati na uspjeh (Pretpostavke)

Logička matrica se zasniva na dvije vrste logike:

- Vertikalna logika – lanac uzroka i posljedice: Ako realizujemo aktivnosti → proizvodimo rezultate → postićemo specifični cilj → doprinosimo opštem cilju.
- Horizontalna logika – mjerenje i realnost: Svaki nivo mora imati: indikatore, izvore verifikacije i relevantne pretpostavke.

Facilitator naglašava: „Logička matrica nije samo tabela. To je logika vašeg projekta.“

Procijenjeno trajanje: 60–70 minuta

**Materijali (po grupi):** Svaka grupa dobija: kratak opis projekta (jedan od tri primjera). Štampane setove kartica (svi setovi se dijele istovremeno): Set 1 – Kartice intervencione logike (opšti cilj + specifični cilj + rezultati + aktivnosti – sve pomiješano); Set 2 – Kartice indikatora; Set 3 – Kartice izvora verifikacije; Set 4 – Kartice pretpostavki. Sve kartice unutar svakog seta su pomiješane.



**Korak 1 – Raspoređivanje intervencione logike (15–20 min)** Grupe počinju sa Setom 1. Njihov zadatak je da: identifikuju koja kartica predstavlja opšti cilj, specifični cilj, rezultate (outputs) i aktivnosti rasporede kartice u ispravan vertikalni redosljed.

Kada se grupa složi oko strukture, prelazi na naredne setove.

**Korak 2 – Uparivanje indikatora i izvora verifikacije (15–20 min)** - Korišćenje Seta 2 i Seta 3. Uparite svaki indikator sa odgovarajućim nivoom (Rezultat, Specifični cilj, Opšti cilj). Uparite svaki Izvor verifikacije sa odgovarajućim indikatorom. Učesnici treba da pitaju: Da li ovaj indikator zaista mjeri promjenu?, Da li je mjerljiv?, Da li je izvor realan?

**Korak 3 – Postavljanje pretpostavki (10–15 min)** - Korišćenjem Seta 4, grupe odlučuju gdje svaka pretpostavka treba da stoji u logičkoj matrici. Razmišljaju: „Da li je ovaj faktor pod našom kontrolom?“, „Da li je spoljašnji, ali neophodan za uspjeh?“, „Na kom nivou je najvažniji?“. Pretpostavke moraju biti eksterne i relevantne.

**Korak 4 – Provjera vertikalne logike (10 min)** - Svaka grupa pismeno odgovara: Ako se aktivnosti realizuju → šta se dešava?, Ako se ostvare rezultati → šta se dešava?, Ako se ostvari specifični cilj → šta se dešava?. Zatim grupa procjenjuje: da li je logika potpuna, i ako nije, šta nedostaje.

**Korak 5 – Provjera horizontalne logike (5–10 min)** - Grupe odgovaraju: Da li svaki rezultat ima povezane aktivnosti?, Da li svaki rezultat ima indikator?, Da li specifični cilj ima indikator koji mjeri promjenu?, Da li opšti cilj ima indikator koji mjeri dugoročni uticaj?, Da li indikatori imaju realne izvore verifikacije?

**Korak 6 – Plenarna prezentacija (15–20 min)** - Svaka grupa predstavlja svoju dovršenu logičku matricu. Tokom prezentacije treba da: objasne svoju vertikalnu logiku, opravdaju raspored indikatora i pretpostavki, reflektuju o poteškoćama na koje su naišli. Zajedničkom diskusijom identifikuju se eventualne nedosljednosti ili praznine.

#### **Pitanja za debriefing**

- Koji nivo je bio najizazovniji i zašto?
- Kako razumijevanje logike matrice unapređuje dizajn projekta i izvještavanje?
- Koje su najčešće greške pri povezivanju indikatora, pretpostavki i ciljeva?
- Kako ovaj pristup može učiniti planiranje participativnijim i zasnovanim na dokazima?



## LOGIČKA MATRICA – 3 PRIMJERA

Primjer 1 – „Glasovi mladih protiv rodno zasnovanog nasilja”

Kratak opis projekta - Projekat se sprovodi u 20 srednjih škola u regionu. Istraživanja pokazuju visok nivo tolerancije prema rodnim stereotipima i uvredljivom govoru. Projekat ima za cilj da utiče na stavove i ponašanje učenika kroz obuku vršnjačkih edukatora i kampanje koje vode mladi.

Rezultati	Lanac rezultata	Indikatori	Izvori i sredstva verifikacije	Pretpostavke / Rizici
<b>Opšti cilj (Uticaj):</b>	Promovisati rodnu ravnopravnost i smanjiti toleranciju prema rodno zasnovanom nasilju među srednjoškolcima na Zapadnom Balkanu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % omladinskih učesnika koji prijavljuju povećanu rodnu osjetljivost (početna vrijednost u odnosu na krajnju vrijednost)</li> <li>• % škola koje integrišu teme rodne ravnopravnosti u vannastavne programe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ankete prije/posle obuke</li> <li>• Školski nastavni planovi i programi i izvještaji</li> <li>• Lokalna statistika obrazovanja</li> </ul>	
<b>Specifični cilj (ishod):</b>	Učenici u 20 srednjih škola osnaženi su da prepoznaju i spriječe diskriminaciju zasnovanu na polu kroz vršnjačko obrazovanje i kreativne kampanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % obučениh studenata sposobnih da identifikuju rodno zasnovano nasilje i predlože akcije</li> <li>• Broj sprovedenih kampanja vođenih od strane vršnjaka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Testovi i formulari za evaluaciju</li> <li>• Izvještaji o kampanji i liste prisutnih</li> <li>• Medijska pokrivenost</li> </ul>	Škole i roditelji podržavaju obrazovanje o rodnoj ravnopravnosti Stabilan školski raspored i bezbedno okruženje Ravnopravno učešće devojčica i dečaka Nastavnici i školsko osoblje aktivno angažovani
<b>Rezultati i aktivnosti</b>	<p><u>Rezultat 1.1:</u> Razvijeni moduli obuke o rodnoj ravnopravnosti i prevenciji rodno zasnovanog nasilja Aktivnosti: Razvoj kompleta alata prilagođenog mladima → Pilot moduli → Prevod materijala</p> <p><u>Rezultat 1.2:</u> Obučeno 40 vršnjačkih trenera mladih Aktivnosti: Organizovanje obuka → Mentorske sesije → Naknadni koučing</p> <p><u>Rezultat 1.3:</u> Sprovedeno 10 kampanja za podizanje svesti u školama Aktivnosti: Osmišljavanje kampanja → Organizovanje izložbi/debata → Promocija</p>	<p>Broj razvijenih i validiranih modula</p> <p>Broj obučениh mladih (po polu)</p> <p>Broj kampanja i metrike dosega</p>	<p>Nacrti alata i izvještaji o povratnim informacijama</p> <p>Liste prisutnih i evaluacije</p> <p>Fotografije i izvještaji o kampanji</p>	<p>Stručnjaci i nastavnici dostupni za validaciju</p> <p>Mladi ostaju angažovani tokom celog projekta</p> <p>Uprava škole odobrava učeničke kampanje</p>



Primjer 2 – Inicijativa za zdrave odnose

Kratak opis projekta

Istraživanja pokazuju da mladima često nedostaje dovoljno prostora i alata da uče o zdravim, ravnopravnim i nenasilnim odnosima. Diskusije o emocijama, poštovanju i komunikaciji rijetko su sistematski integrisane u školski program. Projekat uvodi mentorski i vršnjački program u 10 škola, usmjeren na jačanje emocionalne pismenosti, nenasilne komunikacije i kulture poštovanja.

Rezultati	Lanac rezultata	Indikatori	Izvori i sredstva verifikacije	Pretpostavke / Rizici
<b>Opšti cilj (Uticaoaj):</b>	Da promoviše kulturu zdravih i ravnopravnih odnosa i da smanji toleranciju prema nasilnim obrascima ponašanja među učenicima srednjih škola.	Smanjena tolerancija prema nasilnom ponašanju u partnerskim odnosima Povećana spremnost mladih da reaguju na vršnjačko nasilje	Istraživanja stavova prije i nakon projekta Izveštaji škola Projektna dokumentacija	
<b>Specifični cilj (Ishod)</b>	Učenici u 10 škola stiču znanja i vještine iz nenasilne komunikacije, emocionalne pismenosti i odgovornog ponašanja u odnosima kroz mentorski i vršnjački program.	% učesnika koji pokazuju poboljšane vještine komunikacije i empatije Broj vršnjačkih sesija i diskusija koje su sprovedene	Samoprocjene i evaluacijski formulari Izveštaji mentora	Učenici aktivno učestvuju u programu Nastavnici podržavaju inicijativu Škole obezbjeđuju vrijeme i prostor za sprovođenje aktivnosti
<b>Rezultati i aktivnosti</b>	<p><u>Rezultat 1.1:</u> Razvijen vodič o zdravim i ravnopravnim odnosima i nenasilnoj komunikaciji</p> <p><u>Aktivnosti:</u> Sprovođenje fokus grupa sa učenicima → Razvoj sadržaja → Dizajn i finalizacija vodiča</p> <p><u>Rezultat 1.2:</u> Obučeno 60 vršnjačkih mentora (devojčica i dečaka)</p> <p><u>Aktivnosti:</u> Trodnevna interaktivna obuka → Vežbe igranja uloga → Kontinuirana podrška i nadzor</p> <p><u>Rezultat 1.3:</u> Sprovedene aktivnosti i kampanje u školi koje promovišu poštovanje i nenasilnu komunikaciju</p> <p><u>Aktivnosti:</u> Vršnjačke diskusije → Kreativne radionice → Dani zdravih odnosa</p>	Broj vodiča koji su razvijeni i distribuirani Broj obučenih i aktivnih mentora (razdvojeno po polu) Broj sprovedenih aktivnosti i broj učesnika koji su obuhvaćeni	Priručnik i izvještaji sa povratnim informacijama Izveštaji sa obuka i liste prisustva Izveštaji sa događaja, fotografije, medijsko izvještavanje	Stručnjaci i škole učestvuju u validaciji sadržaja Mentori ostaju angažovani tokom cijelog projekta Škole aktivno podržavaju sprovođenje aktivnosti

### Primjer 3 – Digitalna jednakost: Bezbjedni onlajn prostori za djevojčice i dječake

#### Kratak opis projekta

U urbanim područjima raste broj slučajeva onlajn uznemiravanja. Nastavnici i roditelji nemaju dovoljno praktičnih alata i smjernica o digitalnoj etici. Projekat razvija edukativni alat (toolkit) i sprovodi radionice i digitalne kampanje koje vode mladi, s ciljem promocije bezbjednijeg i kulturnijeg onlajn okruženja.

Rezultati	Lanac rezultata	Indikatori	Izvori i sredstva verifikacije	Pretpostavke i rizici
<b>Opšti cilj (Uticaj):</b>	Kreirati rodno osjetljive i bezbjedne digitalne prostore smanjenjem onlajn uznemiravanja i promocijom digitalne etike.	% smanjenja prijavljenih slučajeva onlajn uznemiravanja % nastavnika i roditelja koji koriste alate za digitalnu bezbjednost (e-safety tools)	Evidencija škola o bezbjednosti (school safety records) Istraživanja onlajn ponašanja (online-behaviour surveys) Zabilješke sa sastanaka roditelja i nastavnika (parent-teacher meeting notes)	
<b>Specifični cilj (Ishod):</b>	Mladi, nastavnici i roditelji stiču vještine za bezbjedno i respektabilno onlajn ponašanje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>% koji pokazuju poboljšanu odgovornost u onlajn ponašanju</li> <li>broj škola koje usvajaju politike digitalne bezbjednosti (e-safety policies)</li> </ul>	Procjene prije i poslije projekta (pre/post assessments) Evidencija školskih politika (school policy records) Izveštaji sa radionica	Nastavnici primjenjuju principe digitalne bezbjednosti (e-safety) Roditelji prisustvuju sesijama
<b>Rezultati i aktivnosti</b>	<p><u>Output 1.1:</u> Razvijen edukativni alat (toolkit) o digitalnoj etici i prevenciji rodno zasnovanog nasilja Aktivnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Izrada nacrtu vodiča</li> <li>Dodavanje kvizova</li> <li>Distribucija školama</li> </ul> <p><u>Output 1.2:</u> Održano 15 radionica za učenike, nastavnike i roditelje Aktivnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interaktivne sesije</li> <li>Igranje uloga (role-plays)</li> <li>Diskusija o evaluaciji</li> </ul> <p><u>Output 1.3:</u> Pokrenuto 5 digitalnih kampanja koje vode mladi Aktivnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mentorstvo timova mladih</li> <li>Promocija kampanja onlajn</li> <li>Organizovanje „Dana digitalne bezbjednosti“</li> </ul>	<p>Broj izrađenih i distribuiranih edukativnih alata (toolkit-a)</p> <p>Broj održanih radionica i broj učesnika</p> <p>Broj kampanja i njihov onlajn domet (online reach)</p>	<p>Primjerci toolkita i formulari sa povratnim informacijama</p> <p>Izveštaji sa radionica i liste prisustva</p> <p>Medijska analitika i izveštaji sa kampanja</p>	<p>Učenici i nastavnici daju povratne informacije</p> <p>Škole izdvajaju vrijeme i resurse</p> <p>Platforme društvenih medija stabilne, a mladi angažovani</p>

## MODUL 6 – OSNOVNI SISTEMI MONITORINGA I EVALUACIJE I OSIGURANJE KVALITETA

Obezbeđivanje kvaliteta u radu organizacija civilnog društva zahtijeva više od realizacije aktivnosti i izvještavanja brojeva. Organizacijama su potrebni strukturirani sistemi koji im pomažu da prate napredak, ocjenjuju rezultate, upravljaju rizicima i kontinuirano unapređuju svoj rad.

Ovaj modul uvodi praktične alate za izgradnju jednostavnih sistema za Monitoring, Evaluaciju, Odgovornost i Učenje (MEAL), i povezuje ih sa širim procesima upravljanja kvalitetom. Učesnici istražuju kako interna pravila, upravljanje rizicima, dokumentacija i digitalna infrastruktura doprinose kredibilitetu i održivosti organizacije. Fokus nije na složenim okvirima, već na realističnim sistemima koje male i lokalne organizacije mogu primjenjivati u svakodnevnoj praksi.

### DIZAJNIRANJE JEDNOSTAVNOG MEAL SISTEMA

Mnoge male organizacije nemaju strukturirane MEAL sisteme (Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning). Podaci se često prikupljaju samo za potrebe izvještavanja, ali se ne koriste za refleksiju ili unapređenje.

#### Ciljevi učenja

- Razumjeti kako izgleda osnovni MEAL sistem
- Povezati aktivnosti sa indikatorima
- Dodijeliti jasne uloge i odgovornosti
- Kritički razmišljati o učenju i unapređenju

**Trajanje:** 90 minuta

**Materijali:** Flip-chart papir, markeri, štampane projektne kartice, MEAL šablon sa kolonama

#### KORAK 1 – Postavljanje okvira (10 min)

Fasilitator objašnjava: „MEAL sistem odgovara na pet ključnih pitanja: Šta pratimo? Ko prikuplja podatke? Kako? Kada? I kako ćemo koristiti informacije?“ Zatim razjašnjava promjenu načina razmišljanja: Monitoring nije tu da bismo zadovoljili donatore. Monitoring je tu da bismo znali da li naš rad zaista stvara promjenu.

#### KORAK 2 – Grupni rad: Dizajniranje MEAL mape (50 min)

Učesnici se dijele u 3 grupe. Svaka grupa dobija jedan projektni scenario (vidi radne materijale). Instrukcija: „Vaša organizacija je dobila mali grant. Nemate MEAL specijalistu. Dizajnirajte jednostavan, realističan i praktičan MEAL sistem.“ Svaka grupa popunjava MEAL mapu, uključujući: Šta pratimo; Indikator; Alat (metod prikupljanja podataka); Odgovorna osoba; Kada se prikupljaju podaci; Kako se rezultati koriste za unapređenje

Šta pratimo	Indikator	Alat	Odgovoran/na	Kada	Kako ćemo ga koristiti?
Učešće	# učesnika po polu	Lista prisustva	Project koordinator	Svaki događaj	Prilagodite strategiju informisanja
Stečeno znanje	% učesnika sa poboljšanim razumijevanjem	Prije/posle ankete	Trener/fasilitator	Prije i posle	Prilagodite materijale za obuku
Zadovoljstvo	% učesnika sa ocjenom 4 ili više	Feedback forma	Trener/fasilitator	Na kraju događaja	Poboljšaj sledeću sesiju



Primer: Vršnjačke školske sesije o prevenciji sajber nasilja zasnovanog na polu (3 sesije u jednoj srednjoj školi). Ciljna grupa: Učenici uzrasta 14–17 godina. Cilj: Povećana svijest, poboljšano samopouzdanje u prijavljivanju i bezbednije ponašanje na mreži.

Šta pratimo	Indikator	Alat	Odgovoran/na	Kada	Kako ćemo ga koristiti?
Stopa posjećenosti	Ukupan broj studenata koji prisustvuju svakoj sesiji u odnosu na planirani broj	Lista prisustva	Koordinator projekta	Na svakoj sesiji	Ako posećenost padne ispod 80% očekivanog, koordinirajte se sa školom kako biste prilagodili vrijeme ili komunikaciju
Svijest o kibernetičkom rodno zasnovanom nasilju	% učenika koji mogu tačno da identifikuju najmanje 3 oblika sajber rodno zasnovanog nasilja	Kratak prethodni/poslednji kviz znanja (5 pitanja)	Vršnjački edukator	Prije prve sesije i posle poslednje sesije	Ako je povećanje znanja ispod 50%, revidirajte sadržaj sesije i primjere
Promjena stava	% učenika koji se ne slažu sa tvrdnjama o okrivljavanju žrtava	Skala stavova (Likertova skala 1–5)	Koordinator projekta	Prije i poslije programa	Ako stavovi ostanu nepromenjeni, uključite više diskusija zasnovanih na scenarijima
Nivo angažovanja	Broj studenata koji aktivno učestvuju u diskusijama ili vježbama	Kontrolna lista za posmatranje	Vršnjački edukator	Tokom svake sesije	Prilagodite tehnike facilitacije ako je angažovanje nisko

### KORAK 3 – Presentacije (15–20 min)

Svaka grupa predstavlja svoju MEAL mapu (5 minuta po grupi). Nakon svake prezentacije, fasilitator pita:

1. Da li ovo meri aktivnost ili promjenu?
2. Da li je ovo realno za malu organizaciju da održi?
3. Šta biste pojednostavili?

### Debrifing (15 min)

- Šta je bilo najteže definisati: aktivnosti, indikatore ili upotrebu učenja?
- Da li ste primijetili tendenciju da se mjeri ono što je lako, a ne ono što je značajno?
- Gdje ste se mučili da izmjerite promjenu ponašanja ili stava?
- Da li bi vaša organizacija realno implementirala ovaj sistem?
- Ko bi se u vašem stvarnom timu odupro tome — i zašto?
- Šta bi učinilo ovaj sistem održivim tokom vremena?
- Kako bi ovaj MEAL sistem zapravo poboljšao vaš rad?
- Koje odluke biste mogli drugačije da donesete na osnovu ovih podataka?
- Ako rezultati ne pokažu nikakvu promenu, šta biste uradili?



### Materijali:

**Projekat A** - Organizovanje 3 radionice o rodnoj ravnopravnosti u ruralnoj opštini. Ciljna grupa: mladi 15–18 godina. Očekivani broj učesnika: 25 po radionici

**Projekat B** - Dvomjesečna kampanja protiv sajber maltretiranja na Instagramu i TikToku. Planirano je 6 video snimaka. Ciljna grupa: mladi 13–19 godina

**Projekat C** - Četvoromjesečni mentorski program za 10 devojčica iz marginalizovanih zajednica. Cilj: povećano samopouzdanje i liderske veštine

### Šablon za obrok sa kolonama

Šta pratimo?	Indikator	Alat	Ko	Kada	Kako ćemo ga koristiti?

## OD MONITORINGA DO EVALUACIJE

### Obrazloženje

Mnoge organizacije prikupljaju podatke zato što to moraju. Broje učesnike, izračunavaju procenete i izvještavaju o rezultatima (outputima). Međutim, prikupljanje podataka nije isto što i njihovo razumijevanje.

Monitoring nam govori šta se desilo. Evaluacija nam pomaže da shvatimo da li je to bilo važno.

Evaluacija tumači rezultate kako bi procijenila kvalitet i vrijednost intervencije. Ona ide dalje od outputa i postavlja pitanja da li je projekat bio relevantan, efektivan, efikasan, imao uticaj i bio održiv. Ova vježba pomaže učesnicima da pređu sa pukog izvještavanja brojeva na kritičku analizu šta ti brojevi zaista znače.

### Ciljevi učenja

- Razlikovati monitoring od evaluacije
- Razumjeti pet osnovnih evaluacionih kriterijuma
- Primijeniti ih na stvarne projektne rezultate
- Formulirati preporuke zasnovane na dokazima

**Trajanje:** 60–75 minuta

**Materijali:** Štampani listovi sa projektnim rezultatima (A, B, C), šablon za Evaluacionu karticu, flip-chart, markeri

### Opis:

KORAK 1 – Tranzicija sa monitoringa (5–10 min)

Učesnici ostaju u istim grupama kao u prethodnoj vježbi o monitoringu i nastavljaju rad sa istim projektom. Fasilitator objašnjava: „U prethodnoj vježbi dizajnirali ste kako da mjerite svoj projekat. Sada zamislite da je projekat završen. Imate rezultate. Šta vam oni zaista govore?“



## KORAK 2 – Razumijevanje kriterijuma za evaluaciju (sa primerom) (15 min)

Fasilitator objašnjava svaki kriterijum koristeći isti primjer projekta:

**Primjer projekta:** 3 vršnjačke sesije u školi o prevenciji sajber rodno zasnovanog nasilja.

Rezultati: Znanje poraslo sa 40% na 68%; 20% smanjenja stavova okrivljavanja žrtve; 3 učenika su tražila individualnu podršku; Nema planiranih naknadnih aktivnosti (follow-up)

1. Relevantnost – Da li je projekat odgovorio na stvarnu potrebu?

Relevantnost procjenjuje da li je projekat reagovao na stvarni problem u zajednici. U našem primjeru: Ako su mnogi učenici prijavili da su doživjeli ili svjedočili onlajn zlostavljanju, tada je tema jasno bila relevantna. Ako su učenici pokazali snažno angažovanje i zatražili podršku, to potvrđuje da potreba postoji. Ako bi, međutim, učenici rekli da ih tema ne zanima ili da je problem rijedak, relevantnost bi bila upitna.

Relevantnost = Da li je ova intervencija bila potrebna?

2. Efikasnost (Effectiveness) – Da li smo postigli planirane ciljeve?

Ovo mjeri da li su planirani ishodi postignuti. U našem primjeru: Znanje je poraslo za 28 procentnih poena (40% → 68%). To sugeriše da su sesije bile efikasne u podizanju svijesti.

Međutim, stavovi su se promijenili samo 20%. Ako je glavni cilj bila promjena stavova, efikasnost bi bila umjerena, a ne visoka.

Efikasnost = Da li je funkcionisalo?

3. Efikasnost resursa / Ekonomičnost (Efficiency) – Da li su rezultati postignuti u odnosu na uložene resurse?

Ovaj kriterijum ispituje odnos između uloženog (vrijeme, novac, trud) i postignutog.

U našem primjeru: Ako su samo tri sesije uz ograničena sredstva dovele do mjerljivog porasta znanja, efikasnost je dobra. Ako bi za iste rezultate bilo potrebno mnogo vremena i visokih troškova, efikasnost bi bila niska.

Efikasnost = Da li je vrijedjelo ulaganja?

4. Uticaj (Impact) – Da li je došlo do dublje ili šire promjene?

Uticaj gleda šire od neposrednih rezultata – na dugoročne ili sistemske promjene. U našem primjeru: Ako su 3 učenika potražila podršku, to može ukazivati na dublju ličnu promjenu.

Ako škola uvede novi protokol za prijavljivanje onlajn nasilja, to predstavlja institucionalni uticaj.

Uticaj = Da li je stvorena značajna promjena izvan aktivnosti?

5. Održivost (Sustainability) – Da li će rezultati trajati poslije projekta?

Ovo procjenjuje da li pozitivni efekti traju nakon završetka projekta. U našem primjeru:

Ako nema planiranih naknadnih aktivnosti i nijesu obučeni nastavnici da nastave temu – održivost je slaba. Ako škola integriše temu u svoj godišnji program – održivost je jaka.

Održivost = Da li će promjena trajati?

## KORAK 3 – Grupna evaluaciona vježba (30 min)

Svaka grupa dobija završne rezultate projekta koji im je dodijeljen (vidi radne materijale). Zadatak grupe: Grupe moraju obrazložiti svoju ocjenu koristeći podatke, a ne mišljenje.

## KORAK 4 – Presentacije (15 min)

- Svaka grupa predstavlja: Najjači kriterijum; Najnijlabi kriterijum; Jedno strateško unapređenje; Fasilitator podstiče poređenje, postavljajući pitanja kao što su: Da li veliki obuhvat znači i veliki uticaj?; Može li mentorski program malog obima imati dublji uticaj od velike onlajn kampanje?; Koji projekat je najodrživiji?

## Debriefing (10 min)

- Šta je bilo teže: mjeriti ili prosuditi?
- Da li su podaci bili dovoljni da se procijeni uticaj?
- Da li su grupe isto tumačile iste podatke?
- Koji dodatni podaci bi poboljšali vašu evaluaciju?



## Materijal

### PROJEKAT A – 3 radionice o rodnoj ravnopravnosti (ruralna opština)

Rezultati: 80% prisustva; +30% porast znanja; 18% promjena stavova; 2 učenika pokrenula diskusije; Aktivnosti realizovane u okviru budžeta; Nema nastavka (follow-up)

### PROJEKAT B – Dvomjesečna kampanja na društvenim mrežama o sajber nasilju

Rezultati: 18.500 pregleda; 2.400 lajkova; 210 komentara; 12 direktnih poruka; 3 škole zatražile materijale; Nema planiranog nastavka

### PROJEKAT C – Četvoromjesečni mentorski program

Rezultati: 9 od 10 učesnika završilo program; +25% porast samopouzdanja; 2 djevojke pokrenule aktivnosti; 1 učesnica se pridružila omladinskom savjetu; Nema finansiranja za sljedeću generaciju učesnika

### Evaluaciona kartica (vidi radni materijal):

Kriterijum	Rezultat (1–5)	Obrazloženje	Preporuke
Relevantnost			
Efikasnost			
Ekonomičnost			
Uticaj			
Održivost			

## KOMPAS KVALITETA

### Obrazloženje

Kvalitet u radu organizacija civilnog društva ne podrazumijeva samo realizaciju aktivnosti. Riječ je o tome da rad bude relevantan, efikasan, inkluzivan i transparentan.

Iako međunarodni okviri definišu brojne kriterijume kvaliteta, ova vježba se fokusira na odabrane ključne dimenzije koje su posebno važne za male i lokalne OCD.

Kompas kvaliteta pomaže učesnicima da pretvore vrijednosti u jasne i realistične standarde, te da razmisle o tome da li se ti standardi mogu pokazati u praksi. Ova vježba takođe priprema osnovu za razumijevanje kako sistemi upravljanja kvalitetom (QMS) obezbjeđuju dosljednu primjenu ovih standarda.

### Ciljevi učenja

- Identifikovati odabrane ključne dimenzije kvaliteta relevantne za male OCD
- Definirati po jedan realističan indikator za svaku dimenziju
- Razmisliti o dokazima i praksama dokumentovanja
- Razumjeti vezu između standarda kvaliteta i sistema upravljanja kvalitetom (QMS)

**Vrijeme:** 40–45 minuta

**Materijali:** Flip-chart, markeri

### Opis – Koraci

### **Korak 1 – Uvod (5 min)**

Facilitator crta kompas na flip-chart papiru i objašnjava: „Za male OCD, kvalitet se može razumjeti kroz četiri odabrane ključne dimenzije koje obezbjeđuju ravnotežu između uticaja, etike i odgovornosti.”

Sjever – Relevantnost: Da li odgovaramo na stvarne i potvrđene potrebe zajednice?

Istok – Efikasnost: Da li postizemo značajne rezultate?

Jug – Inkluzija: Da li obezbjeđujemo ravnopravno i raznovrsno učešće?

Zapad – Transparentnost: Da li se odluke i resursi komuniciraju jasno i odgovorno?

Napomena za fasilitatora: Ovo su odabrane ključne dimenzije. U zavisnosti od konteksta, organizacije mogu uključiti i dodatne kriterijume kao što su održivost ili ekonomičnost.

### **Korak 2 – Definisane jednog indikatora po dimenziji (20 min)**

Učesnici rade u malim grupama i biraju jedan stvarni projekat koji poznaju.

Za svaku dimenziju definišu: Dimenziju; Jedan jasan indikator; Izvor dokaza

Primjeri:

- Relevantnost - Indikator: Sprovedene konsultacije sa zajednicom prije dizajna projekta; Dokaz: Izvještaj sa konsultacija ili zapisnik sa sastanka
- Efikasnost - Indikator: 70% učesnika pokazuje povećano znanje; Dokaz: Rezultati procjene prije/poslije učešća
- Inkluzija - Indikator: Najmanje 40% učesnika iz nedovoljno zastupljenih grupa; Dokaz: Lista učesnika
- Transparentnost - Indikator: Finansijski rezime dijeljen sa stejkholderima kvartalno; Dokaz: Dijeljeni izvještaj ili dokumentovana komunikacija

Podsjetnik za fasilitatora: Indikatori moraju biti realistični, mjerljivi i potkrijepljeni dokazima.

### **Korak 3 – Kratka diskusija (5–7 min)**

Grupe ukratko razmatraju:

- Za koje dimenzije već imamo jasne dokaze?
- Gdje je dokumentacija slaba ili nedosljedna?
- Koja dimenzija bi zahtijevala najviše unapređenja?

### **Korak 4 – Zaključak i veza sa QMS (5–8 min)**

Facilitator zaključuje: „Kompas kvaliteta definiše odabrane standarde kvaliteta. QMS obezbjeđuje da se ti standardi primjenjuju, prate i unapređuju na dosljedan način. Bez sistema, kvalitet zavisi od pojedinaca. Sa sistemom, kvalitet postaje organizaciona praksa.”

### **Pitanja za završnu refleksiju**

- Koja dimenzija je bila najlakša za definisanje?
- Gdje ste imali poteškoća da identifikujete dokaze?
- Da li mjerite ono što je zaista važno — ili ono što je najlakše mjeriti?
- Kako bi strukturirani QMS mogao ojačati slabije oblasti?



## RISK RADAR – Gdje stvari mogu poći po zlu?

### Obrazloženje

Mnoga interna pravila u OCD ponekad se doživljavaju kao birokratija ili nepotrebna kontrola. Međutim, interna pravila poput politike sukoba interesa, procedura nabavki, finansijskih kontrola i mehanizama zaštite podataka nijesu samo zaštitne mjere — ona su i instrumenti obezbjeđenja kvaliteta. Jasna interna pravila obezbjeđuju dosljednost, odgovornost i odgovorno donošenje odluka. Ona pomažu da se spriječi zloupotreba, smanje reputacioni i pravni rizici i ojača kredibilitet organizacije. Bez definisanih internih kontrola, čak i dobro dizajnirani projekti mogu postati ranjivi na greške, sumnju ili interne sukobe. Ova vježba pokazuje da su interna pravila preventivni sistemi koji štite i integritet organizacije i kvalitet rada.

### Ciljevi učenja

- Identifikovati uobičajene organizacione rizike u svakodnevnom radu OCD
- Razumjeti kako interna pravila funkcionišu kao mehanizmi obezbjeđenja kvaliteta
- Prepoznati vezu između prevencije rizika i održivosti
- Povezati situacije iz prakse sa relevantnim internim politikama i kontrolama

**Vrijeme:** 45–60 minuta

**Materijali:** Štampani scenariji, flip-chart, markeri

### Opis – Koraci

**Korak 1 – Uvod (5 min)** - Facilitator objašnjava da će učesnici analizirati situacije iz stvarnog života i identifikovati gdje se javljaju rizici i koja interna pravila ih mogu spriječiti.

**Korak 2 – Grupna analiza (25–30 min)** - Učesnici rade u malim grupama. Svaka grupa dobija 1–2 scenarija (vidi radni materijal).

Za svaki slučaj grupe diskutuju: Koji je osnovni problem?; Koje rizike ova situacija stvara?; (finansijske, reputacione, pravne, etičke); Koje interno pravilo nedostaje ili se ne poštuje?; Kako se situacija mogla spriječiti?

Grupe ukratko sumiraju zaključke.

**Korak 3 – Plenarna diskusija (15–20 min)** - Grupe predstavljaju svoju analizu. Facilitator povezuje situacije sa sljedećim internim pravilima i mehanizmima: Politika sukoba interesa; Princip „četiri oka“; Politika nabavki i borbe protiv korupcije; Politika zaštite podataka / GDPR; Osnovne interne finansijske kontrole.

Ključna poruka: Interna pravila štite kvalitet, kredibilitet i održivost.

Kvalitet nije samo isporuka aktivnosti — već i sprječavanje onoga što može poći po zlu. Jake organizacije grade sisteme prije nego što problemi nastanu.

### Pitanja za refleksiju

- Koji scenario je izgledao najrealističnije za vašu organizaciju?
- Koji su rizici najčešći u malim OCD?
- Da li se više oslanjate na povjerenje ili na pisane procedure?
- Gdje vaša organizacija ima najslabiju internu kontrolu?
- Kako interna pravila jačaju i kvalitet i kredibilitet?



## Materijali

**Scenario 1** – Sukob interesa - Koordinator projekta hitno treba da angažuje štampariju. Predlaže firmu koja je u vlasništvu njegovog člana porodice, ali ne otkriva porodičnu vezu, objašnjavajući da „ionako nude najbolju cijenu“.

**Scenario 2** – Princip četiri oka (4-Eye Principle) - Izvršni direktor samostalno potpisuje ugovor i odobrava plaćanje. Organizacija formalno ima pravilo o dva potpisa, ali se ono često zaobilazi „da bi se uštedjelo vrijeme“.

**Scenario 3** – Nabavke (Procurement) - Oprema se kupuje bez prikupljanja ponuda i bez dokumentovanja procesa odabira. Kasnije, donator traži dokaz o transparentnoj nabavci.

**Scenario 4** – Zaštita podataka (Data Protection) - Volonter preuzima kompletnu bazu podataka učesnika, uključujući lične i osjetljive podatke, na svoj privatni laptop. Ne postoji pisana saglasnost u vezi sa skladištenjem i obradom podataka.

### ŠTA SVAKA OCD MORA DA ZAŠTITI?

(Arhiviranje, GDPR, SEA politika, intelektualna svojina, zaštita od zlostavljanja)

Cilj: Pomoći učesnicima da razumiju da organizacije ne upravljaju samo novcem — već i ljudima, podacima, znanjem i bezbjednošću.

**Trajanje:** 45–50 minuta

**Faza 1** – Brainstorm (10 minuta) - Grupi se postavlja pitanje: „Šta jedna organizacija mora da zaštiti da bi ostala kredibilna i bezbjedna?“ Učesnici daju primjere kao što su: ljudi; lični podaci; dokumenta; intelektualni proizvodi; reputacija; finansijski resursi

**Faza 2** – Mini analiza slučaja (25 minuta) - Svaka grupa dobija jedan kratki slučaj (na kraju ove vježbe).

**Pitanja za grupnu diskusiju:** Koji je rizik u ovoj situaciji?; Koja politika ili sistem je trebalo da postoji?; Koje bi posljedice mogle nastati ako ne postoji nikakvo pravilo?

### Završna refleksija

Fasilitator povezuje diskusiju i naglašava:

- Arhiviranje = finansijska i pravna sigurnost
- GDPR = zaštita ličnih podataka
- Intelektualna svojina = zaštita vrijednosti organizacije
- Safeguarding (zaštita djece/korisnika) = zaštita ljudi
- Nabavke i princip četiri oka = zaštita od zloupotrebe i korupcije

**Ključna poruka:** Male OCD nijesu izuzete od rizika — naprotiv, često su ranjivije kada sistemi nijesu uspostavljeni.



## Studije slučaja

1. Nakon završetka projekta, niko ne zna gdje se čuvaju ugovori i fakture.
2. → (Politika arhiviranja)
3. Fotografije maloljetnika se objavljuju bez pisane saglasnosti.
4. → (GDPR politika / zaštita ličnih podataka)
5. Partnerska organizacija koristi trenažne materijale bez odobrenja.
6. → (Pravila o intelektualnoj svojini / Intellectual Property Rules)
7. Tokom treninga, prijavljeno je neprimjereno ponašanje trenera prema učesniku.  
→ (SEA / Politika zaštite )

## OSIGURANJE UPRAVLJANJA KVALITETOM

(Izgradnja integrisanog sistema za organizacioni i projektni kvalitet)

### Obrazloženje

Mnoge NVO uspješno sprovode projekte, ali im često nedostaje strukturirani sistem koji obezbjeđuje dosljednost, odgovornost i dugoročni kvalitet.

Sistem upravljanja kvalitetom (QMS) nije jedan dokument niti jedna lista za provjeru. To je integrisani sistem planiranja, procedura, monitoringa i upravljanja rizicima.

Ova radionica pomaže učesnicima da razumiju kako se različiti organizacioni procesi međusobno povezuju i kako se kvalitet javlja samo kada strateško planiranje, operativne procedure, monitoring i upravljanje rizicima funkcionišu zajedno.

### Ciljevi učenja

- Razumjeti osnovne komponente Sistema upravljanja kvalitetom (QMS)
- Identifikovati dokumente, alate i procese koji podržavaju upravljanje kvalitetom
- Razviti ključna dokumenta vezana za kvalitet u praktičnom scenariju
- Prepoznati kako se različite komponente QMS dopunjuju
- Primijeniti QMS razmišljanje u realnim organizacionim i projektnim kontekstima

**Procijenjeno vrijeme:** 90 minuta

**Materijali:** Flip-chart, markeri, prazni listovi flip-charta, opis slučaja (štampan ili projektovan)

### Opis korak po korak

#### Korak 1 – Uvod u QMS (10–15 minuta)

Facilitator uvodi koncept Sistema upravljanja kvalitetom i objašnjava da QMS uključuje više međusobno povezanih procesa koji obezbjeđuju snažne i održive performanse organizacije.

Na flip-chartu se predstavljaju četiri ključne QMS komponente:

1. Strateško planiranje i jasnoća ciljeva
2. Standardne operativne procedure (SOP) i upravljanje procesima



3. Monitoring & Evaluation i indikatori učinka

4. Upravljanje rizicima i planiranje održivosti

Svaka komponenta se ukratko objašnjava kako bi se pokazalo na koji način doprinosi ukupnom projektnom i organizacionom kvalitetu.

## **Korak 2 – Faza 1: Mapiranje QMS elemenata (25 minuta)**

### **Formiranje grupa**

Učesnici se dijele u četiri grupe metodom numerisanja (1–4). Facilitator vodi računa da svaka grupa ima makar jednog iskusnijeg učesnika radi uravnotežene diskusije.

### **Zadatak grupe**

#### Faza 1: Identifikovanje elemenata za svaku QMS komponentu

1. Facilitator je prezentovao četiri QMS komponente koristeći flip-chart i dao kratko objašnjenje za svaku.

2. Učesnici su zatim podijeljeni u četiri grupe.

3. Svaka grupa je dobila prazan flip-chart sa nazivom svoje QMS komponente na vrhu.

4. Grupa dobija zadatak da napravi brainstorming i popiše sve dokumente, alate, procese i prakse koje pripadaju toj komponenti.

Primjer: Za komponentu „Monitoring & Evaluation“, učesnici su trebalo da navedu: obrasce za povratne informacije; input/output podatke; redovne sastanke i refleksije; indikatore učinka; izvještaje o napretku itd.

5. Nakon završetka grupnog rada, svi se okupljaju na plenarnoj sesiji.

6. Svaka grupa prezentuje svoju listu, a ostali učesnici dodaju ideje i pojašnjenja.

#### Faza 2: Razvoj dokumenata zasnovanih na slučaju

1. Prije početka drugog zadatka, facilitator daje ključnu poruku: Svaka QMS komponenta je važna sama po sebi, ali stvarno upravljanje kvalitetom postoji tek kada sve komponente funkcionišu zajedno. Ako jedna nedostaje, i ostale slabe.

2. Iste grupe nastavljaju rad na osnovu sljedećeg scenarija: „Vaša NVO želi da sljedećeg mjeseca realizuje obuku za mlade.“

3. Svaka grupa dobija jedan dokument koji nedostaje i treba da ga razvije od početka:

Grupa 1 → SMART Cilj, Grupa 2 → Plan rada,

Grupa 3 → Obrazac za povratne informacije, Grupa 4 → Plan upravljanja rizika

4. Nakon što završe svoj dokument, svaka grupa prezentuje: Šta su pripremili, Zašto su ga tako strukturirali, Kako dokument doprinosi kvalitetu predstojeće obuke.

5. Sesija završava kratkom refleksijom cijele grupe i zajedničkom diskusijom.

**Prezentacije** - Svaka grupa predstavlja svoj dokument i obrazloženje.

Facilitator povezuje svaki dokument sa odgovarajućom QMS komponentom i objašnjava kako ti dokumenti funkcionišu kao integrisani sistem.



## Refleksija i završna diskusija (15 minuta)

- Kako vam je funkcionisao cjelokupan proces?
- Da li je bilo lako ili teško identifikovati potencijalne rizike? Zašto?
- Koje kriterijume ste prioritetizovali prilikom kreiranja obrasca za povratne informacije?
- Na šta ste se fokusirali kada ste definisali SMART cilj?
- Kako dokument koji vam je dodijeljen jača kvalitet projekta?
- Šta ste naučili o tome kako se QMS komponente međusobno dopunjuju?

## Ključni uvidi

- QMS nije jedna aktivnost, već sistem međusobno povezanih procesa.
- Strateško planiranje, SOP-ovi, monitoring i upravljanje rizicima moraju funkcionisati zajedno.
- Upravljanje kvalitetom je kontinuiran i cikličan proces.
- Ispravna dokumentacija jača transparentnost, odgovornost i održivost.

## OPERACIONALIZACIJA QMS-a putem DIGITALNE INFRASTRUKTURE I RADNIH TOKOVA (Prevođenje sistema kvaliteta u praktičnu digitalnu praksu)

Ovaj dio modula prevodi MEAL sistem i principe upravljanja kvalitetom u jednostavan digitalni radni tok. Bez strukturiranog digitalnog okruženja, podaci monitoringa se gube, evaluacija postaje fragmentisana, a odgovornost slabi.

Dizajn Sistema upravljanja kvalitetom je tek prvi korak. Sistem na papiru ne garantuje kvalitet u praksi. Da bi monitoring, evaluacija, upravljanje rizicima i odgovornost funkcionisali, moraju biti podržani jasnim operativnim procesima. U malim i lokalnim OCD, ovi procesi su sve više digitalni.

Podaci se prikupljaju putem onlajn formulara, dokumenta se čuvaju na zajedničkim diskovima, zadaci se prate kroz digitalne table, a komunikacija se odvija na više platformi. Ako ova digitalna okruženja nijesu strukturirana, čak i najbolje dizajniran MEAL ili QMS okvir postaje fragmentisan i neodrživ.

Sljedeće vježbe prevode principe MEAL-a, evaluacije, transparentnosti i upravljanja rizicima u praktične digitalne tokove rada. One pokazuju kako sistemi kvaliteta postaju operativni — ne kroz više alata, već kroz strukturisanu, usklađenu i odgovornu upotrebu digitalne infrastrukture.

## DIGITALNA INFRASTRUKTURA ZA MEAL I SISTEME KVALITETA U MALIM NVO

### Obrazloženje

Obezbeđivanje kvaliteta u radu organizacije ne zavisi samo od dobrog dizajna projekta ili jasnih procedura, već i od toga kako se te procedure primjenjuju u svakodnevnoj praksi.

Digitalna infrastruktura je dio sistema obezbeđenja kvaliteta — ona omogućava: dosljednost; mogućnost praćenja; odgovornost; bezbjedno upravljanje operacijama

U mnogim organizacijama digitalne prakse se razvijaju spontano tokom vremena. Bez dogovorene strukture, to može dovesti do: nedosljednosti u skladištenju dokumenata; konfuzne komunikacije; lošeg praćenja zadataka

Ove situacije nijesu znak slabosti, već često posljedica brzog rasta ili ograničenih resursa. Digitalni alati sami po sebi nijesu rješenje. Rješenje su: struktura, jasnoća i dogovorena pravila.

Ova aktivnost pomaže učesnicima da dizajniraju realističan, minimalan digitalni sistem koji se može održivo primjenjivati u svakodnevnom radu.



## Ciljevi učenja

- Identifikovati slabosti i rizike u trenutnim digitalnim praksama
- Dizajnirati jednostavan i koherentan digitalni radni tok
- Prioritet dati strukturi, a ne prekomjernom broju alata
- Ojačati kontinuitet, odgovornost i bezbjednost podataka
- Istražiti besplatne i dostupne digitalne alate za male NVO

**Procijenjeno trajanje:** 75 minuta

## Opis – Koraci

**1. Uvod (5–10 minuta)** Facilitator predstavlja scenario: „Vi ste mala NVO sa 3 aktivna člana, 2 tekuća projekta i jednim izvještajem donatoru koji je potrebno predati za 30 dana. Neki dokumenti se čuvaju na privatnim računarima, komunikacija se odvija kroz neformalne kanale, a ne postoji centralizovan sistem za praćenje zadataka.“ Učesnici reflektuju o tome koliko je ova situacija održiva i gdje su najveće šanse da nastanu problemi.

**2. Identifikovanje potreba (20 minuta)** - U malim grupama učesnici diskutuju: Gdje najviše gubimo vrijeme?; Gdje se najčešće dešavaju greške?; Gdje postoji rizik od gubitka podataka?; Šta bi se desilo ako bi jedan član tima napustio organizaciju sutra?

**3. Dizajniranje minimalnog digitalnog sistema (30 minuta)** - Grupe treba da osmisle digitalni sistem koristeći najviše četiri besplatna alata. Važno: Alati koji se navode na kraju sljedeće vježbe su samo primjeri. Učesnici mogu predložiti druge besplatne alate koje poznaju i smatraju efikasnim. Svaka grupa definiše: Gdje se čuvaju svi finalni dokumenti; Ko ima pristup i kako se upravlja dozvolama; Standarde imenovanja fajlova; Gdje se prate rokovi; Jedno osnovno pravilo digitalne bezbjednosti.

**4. Presentacija i pitanja za izazov (15 minuta)** - Svaka grupa predstavlja svoj „minimalni digitalni sistem“. Ostale grupe postavljaju izazovna pitanja: Šta se dešava ako neko napusti organizaciju?; Šta ako se izgubi lozinka?; Kako biste pronašli dokument star dvije godine?

## Pitanja za debriefing

- Da li je bilo teško ograničiti se na četiri alata?
- Koji je bio najvažniji element vašeg sistema?
- Kako struktura poboljšava transparentnost, odgovornost i održivost?
- Koju jednu promjenu biste realno mogli uvesti narednog mjeseca?

## DIGITALNA TRANSPARENTNOST I ODGOVORNOST

### Obrazloženje

Transparentnost nije samo vrijednost — ona znači mogućnost praćenja: ko je šta uradio, kada, i gdje je dokumentacija pohranjena. Digitalni alati omogućavaju ovakvu sljedljivost kada su pravilno strukturirani. Za NVO koje rade sa donatorima, kredibilitet zavisi ne samo od dobrih namjera, već od transparentnih sistema. Digitalni alati mogu pojednostaviti: prikupljanje podataka; praćenje zadataka; dokumentovanje; izvještavanje  
Međutim,



ako su digitalni sistemi loše strukturirani, mogu stvoriti rizike po privatnost i konfuziju. Ova aktivnost pomaže učesnicima da dizajniraju jednostavan digitalni radni tok koji povećava transparentnost, unapređuje izvještavanje i štiti podatke.

### **Ciljevi učenja:**

- Dizajnirati jasan digitalni radni tok za implementaciju projekta
- Razumjeti kako digitalni alati podržavaju transparentnost i izvještavanje
- Identifikovati rizike vezane za zaštitu podataka i privatnost
- Ojačati prakse odgovornosti prema donatorima
- Istražiti praktične besplatne alate za upravljanje malim grantovima

Procijenjeno trajanje: 80 minuta

### **Opis – Koraci**

**1. Uvod (5–10 min)** Scenario: „Vaša NVO je dobila mali grant. Potrebno je da pratite aktivnosti, prikupljate podatke o učesnicima i pripremite završni izvještaj.“ Učesnici kratko reflektuju o tome kako se to trenutno radi u njihovim organizacijama.

### **2. Dizajniranje digitalnog radnog toka (30 min)**

U grupama, učesnici dizajniraju osnovni digitalni proces:

Registracija učesnika → Google Forms

Automatsko prikupljanje podataka → Google Sheets

Praćenje aktivnosti → Trello tabla

Dijeljenje dokumenata sa partnerom → Google Drive shared folder

Grupe moraju objasniti: kako informacije „teku“ od jednog alata do drugog; ko je odgovoran u svakoj fazi; kako se podaci skladište i kome je omogućen pristup

### **3. Praktična demonstracija (20 min)**

Svaka grupa: kreira primjer Google Form obrasca (osnovna polja za učesnike); postavlja jednostavnu Trello tablu sa tri zadatka; dizajnira folder strukturu u Drive-u (Reports / Financial / Photos)

### **4. Diskusija o rizicima i usklađenosti (20 min)**

Učesnici diskutuju: Da li obrazac prikuplja lične podatke?; Da li postoji izjava o saglasnosti?; Ko ima pristup informacijama o učesnicima?; Kada i kako se podaci brišu nakon završetka projekta?

### **5. Refleksija (10 min)**

- Da li su digitalni alati proces učinili jasnijim ili komplikovanijim?
- Na šta treba obratiti pažnju kada koristimo digitalne alate?

### **Predloženi besplatni digitalni alati za male NVO**

- Sistem i organizacija: Google Workspace (Docs, Sheets, Drive); Dropbox Basic; Trello; Notion (free); Airtable (free tier);
- Upravljanje zadacima: Trello; ClickUp
- Komunikacija: Slack (free); Google Meet; Zoom Basic
- Prikupljanje podataka: Google Forms; Typeform (free tier); SurveyMonkey (free version);  
Bezbijednost: Bitwarden; Aplikacije za autentifikaciju (Authenticator)
- AI kao podrška: ChatGPT (free version – strukturiranje ideja); DeepL (podrška u prevodima); Grammarly (osnovna jezička provjera)





# REFERENCE



Co-funded by  
the European Union

TACSO. (2019). CSOs and citizens participation: Manual and guide. [https://tacso.eu/wp-content/uploads/2019/04/CSOs-and-citizens-participation\\_manual\\_4guide-1.pdf](https://tacso.eu/wp-content/uploads/2019/04/CSOs-and-citizens-participation_manual_4guide-1.pdf)

Catholic Institute for International Relations (CIIR). (2005). Capacity building for local NGOs. [https://nsagm.weebly.com/uploads/1/2/0/3/12030125/capacity\\_building\\_for\\_local\\_ngos\\_ciir\\_2005.pdf](https://nsagm.weebly.com/uploads/1/2/0/3/12030125/capacity_building_for_local_ngos_ciir_2005.pdf)

World Vision International. Organisational capacity building manuals. [https://www.wvi.org/sites/default/files/WVOrganisationalCapacityBuildingManuals\\_0.pdf](https://www.wvi.org/sites/default/files/WVOrganisationalCapacityBuildingManuals_0.pdf)

Save the Children, Organisational capacity development for civil society organisations: Resource pack. <https://resourcecentre.savethechildren.net/document/organisational-capacity-development-for-civil-society-organisations-resource-pack>

Save the Children. (2022). Organisational capacity development guide presentation. <https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/OCD-Guide-Presentation-2022.pptx>

The Learning Partnership. Best practices for building organizational capacity toolkit manual. <https://learningpartnership.org/sites/default/files/resources/pdfs/Best%20Practices%20for%20Building%20Organizational%20Capacity%20-%20final%20binder.pdf>

NGO Support Centre. (2022). Learn, improve, transform: Capacity building toolkit for CSOs. <https://ngo-sc.org/wp-content/uploads/2022/05/Learn-Improve-Transform-Capacity-Building-Toolkit-for-CSOs.pdf>

Women2030. Training master manual: Building capacity for change. <https://www.women2030.org/women2030-training-master-manual-building-capacity-for-change/>

Civil Society Centre. Training and capacity building resources. <https://civilsociety-centre.org/theme/training-capacity-building>

Civil Society Centre. (n.d.). Financial management for civil society organisations. [https://civilsociety-centre.org/sites/default/files/resources/ls-financial\\_management\\_en\\_online.pdf](https://civilsociety-centre.org/sites/default/files/resources/ls-financial_management_en_online.pdf)

United Nations Development Programme (UNDP). (n.d.). Manual for community leaders. <https://files.acquia.undp.org/public/migration/latinamerica/UNDP-RBLAC-ManualCommunityLeadersJM.pdf>

California Office of Child Protection. (2024). Capacity building toolkit. <https://ocpsc.ca.gov/wp-content/uploads/2024/05/CapacityBuildingToolkit6x9-050624-Digital.pdf>

INTRAC. (n.d.). Partner capacity strengthening toolkit for small NGOs. <https://www.intrac.org/resources/partner-capacity-strengthening-a-toolkit-for-small-ngos/>

INTRAC. (n.d.). Capacity strengthening and change. <https://intrac-1.gitbook.io/partner-capacity-strengthening/section-02-capacity-strengthening-and-change>

Quality standards | NCVO  
<https://www.csostandard.org/>  
<https://www.iso.org/standard/62085.html>  
<https://adizes.com/lifecycle/>



# PRIRUČNIK ZA OBUKU I IZGRADNJU KAPACITETA OCD



Co-funded by  
the European Union

SLAŽEM SE - AKCIJA ZA PRAVA DJEVOJČICA NA RAVNOPRAVNOST I OSNAŽIVANJE!  
IPA III / 2024 / 459-906