



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC



ZAJEDNO ZA
AKTIVNO GRAĐANSKO
DRUŠTVO

ANALIZA POTREBA I KAPACITETA MREŽA ORGANIZACIJA GRAĐANSKOG DRUŠTVA U SRBIJI

Analiza potreba i kapaciteta mreža organizacija građanskog društva u Srbiji

Izdavač: Predstavništvo HELVETAS Swiss Intercooperation SRB, Beograd

Mesto i godina izdavanja: Beograd, 2020. godina

Autori: Gorana Radovanović i Dejana Stevkovski

Predgovor: Bojana Selaković

ISBN: 978-86-80816-08-1

Spisak skraćenica

ACT Projekat „Zajedno za aktivno građansko društvo – ACT“

OGD Organizacija(e) građanskog društva

Istraživanje je podržao projekat Vlade Švajcarske pod nazivom „Zajedno za aktivno građansko društvo – ACT“, koji sprovode Helvetas Swiss Intercooperation i Građanske inicijative iz Beograda.

Mišljenje koje je izneto u ovoj publikaciji je mišljenje autora i ne mora nužno da predstavlja mišljenje Vlade Švajcarske, Helvetasa ili Građanskih inicijativa.

Svi pojmovi koji su u istraživanju upotrebljeni u muškom rodu podrazumevaju oba roda.

Sadržaj

.....
PREDGOVOR	04
.....
KRATAK PREGLED I PREPORUKE	06
.....
UVOD	09
.....
METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	11
.....
OKVIR ZA DELOVANJE MREŽA U SRBIJI	13
.....
NALAZI	16
.....
ZAKLJUČAK	26
.....
LITERATURA	28
.....
PRILOZI	29
.....

Predgovor

Sveobuhvatna podrška građanskom društvu ne može da se zamisli bez jačanja pojedinačnih organizacija i podrške njihovom umrežavanju. Sinergijom i saradnjom, efekti njihovog rada postaju vidljiviji, a njihov društveni uticaj snažniji, kako na lokalnom i regionalnom tako i na nacionalnom nivou. Bez preterivanja bi moglo da se kaže da umrežavanje predstavlja vrednosni element koji je zajednički svim organizacijama koje svoje ciljeve i misiju ostvaruju u oblastima od javnog interesa. Iako je većina organizacija svesna ove potrebe i svih potencijalnih koristi od umrežavanja, istraživanje Građanskih inicijativa je još 2011. godine utvrdilo brojne izazove za njegovo efikasno ostvarivanje u praksi. Zaključci studije koja je 2019. godine izrađena u okviru projekta ACT za potrebe početnog istraživanja ovo su ne samo potvrdili, već su osam godina kasnije prepoznati i silazni trendovi.

Imajući u vidu ovakve nalaze, ali i globalne preporuke koje međusobnu solidarnost i saradnju u okviru sektora vide kao jedan od najefikasnijih odgovora na sužavanje prostora za građansko delovanje, jedan od tri stuba projekta ACT posvećen je upravo umrežavanju kao delotvornom načinu da se podstakne građanski aktivizam u Srbiji.

Analiza koja je pred vama rezultat je nastojanja članova tima projekta ACT iz Helvetasa i Građanskih inicijativa da dodatno i dubinski ispituju kapacitete i potencijale trenutno aktivnih formalnih i neformalnih mreža, kako bi se obezbedio adekvatan pristup osmišljavanju programa podrške tokom naredne tri godine, ali i sinergija sa drugim aktivnostima koje Građanske inicijative, kao lokalna članica ACT konzorcijuma, sprovode u oblasti jačanja kapaciteta građanskog društva u Srbiji.

Glavni zaključci analize pokazuju da svest o značaju umrežavanja postoji, ali da organizacije umrežavanju neretko pristupaju bez konkretne strategije ili plana. Veliki broj mreža u Srbiji nastao je kao rezultat donatorskih i projektnih inicijativa, bez jasnog sagledavanja uslova za njihovu održivost. Kada mreže i postanu funkcionalne, one često postaju konkurencija organizacijama koje su ih osnovale, kako u procesu pozicioniranja kod aktera na koje ostvaruju uticaj, tako i među donatorima.

Može se zaključiti da svi drugi izazovi u vezi sa radom formalnih i neformalnih mreža proizilaze iz nedovoljnog promišljanja o strateškim potrebama za umrežavanjem, pa samim tim i nedovoljne spremnosti da se deo organizacionih kapaciteta i resursa usmeri ka zajedničkoj strukturi. Jedna od karakteristika mreža je i to da one, po pravilu, oslikavaju slabosti unutrašnjih kapaciteta organizacija članica. Taj problem je najizraženiji u oblastima kapaciteta za zagovaranje i ostvarivanje veza sa građanima. Stoga su te oblasti posebno bile predmet ove analize.

Globalna kriza prouzrokovana pandemijom korona virusa pokazala je koliki je potencijal za uticanje na različite aktere, pa tako i na organizacije građanskog društva. Iskustva i lekcije iz prethodnog perioda pokazuju da postoji snažna veza između udružene reakcije organizacija i stepena zadovoljenja potreba posebno ranjivih grupa tokom trajanja krize. To nas je sve još jednom podsetilo da su solidarnost, sinergija i saradnja najefikasniji načini za ostvarivanje snažnijih veza sa građanima, jačeg uticaja i bolje vidljivosti rada građanskog sektora. Zbog toga verujemo da takav pristup ne treba menjati ni tokom uobičajenih okolnosti, te ćemo, u okviru ACT projekta ali i drugih aktivnosti Građanskih inicijativa namenjenih jačanju kapaciteta organizacija građanskog društva, posebnu pažnju usmeriti na podršku mrežama.

Takođe, nakon objavljivanja publikacije "Sektor građanskog društva u Srbiji u 2019. godini", verujemo da će i ova analiza biti koristan izvor informacija drugim kolegicama i kolegama, organizacijama i donatorima, ali i svima drugima koji su zainteresovani za analizu potreba i kreiranje strateških programa podrške građanskom društvu u Srbiji.

Beograd, jun 2020. godine



Bojana Selaković

Programska direktorka Građanskih inicijativa

Kratak pregled i preporuke

Analizom je obuhvaćeno 29 mreža organizacija građanskog društva (OGD) u Srbiji – 20 formalno registrovanih i 9 neformalnih. Reč je o onim mrežama čiji su predstavnici učestvovali u fokus grupi i intervjuima, i odgovorili na pitanja iz *on-line* upitnika koji je bio upućen formalnim i neformalnim mrežama OGD koje su 2012. godine identifikovane u istraživanju o potrebama i kapacitetima mreža organizacija građanskog društva u Srbiji.¹ Najstarija mreža obuhvaćena istraživanjem osnovana je daleke 1946. godine (Savez slepih Srbije), dok je najveći broj osnovan nakon 2010. godine. Oblasti njihovog delovanja su različite: zaštita životne sredine, unapređenje položaja osoba sa invaliditetom, prava dece, prava mladih, decentralizacija, evropske integracije, itd.

Polovina mreža je aktivna na nivou čitave Srbije, dok nakon toga najveći broj mreža svoje aktivnosti sprovodi na regionalnom nivou (na nivou više gradova ili opština). Najmanje ih je aktivno na lokalnom nivou, iako je gotovo 80% analiziranih mreža navelo lokalnu samoupravu kao ciljnu grupu aktivnosti vezanih za zagovaranje.

Kada je reč o **članstvu**, pojedine mreže obuhvataju samo OGD koje ispunjavaju određene uslove (pružaju podršku i bave se unapređenjem položaja određenih ciljnih grupa ili sprovode njima namenjene programe i aktivnosti), dok su druge otvorene i za pojedince/građane. Shodno tome i broj članova analiziranih mreža varira od npr. 4 pa sve do 10.000. Članstvo u polovini mreža se plaća, dok u skoro 90% postoji formalna procedura za prijem u članstvo koja obuhvata nekoliko koraka. Pojedine mreže nisu otvorene za prijem novih članova. One su već uspostavile delotvoran sistem rada, imaju dovoljno stručnog osoblja, a i stekle su ugled, kako među drugim organizacijama tako i među državnim institucijama koje ih priznaju za relevantne sagovornike. Zbog toga su takve mreže „privlačne“ za druge organizacije. U njima, međutim, postoji bojazan da bi se prijemom novih članica narušila uspostavljena ravnoteža i sistem rada.

Velika većina analiziranih mreža (75%) ima usvojen **strateški plan rada**, što ne iznenađuje imajući u vidu da većinu analiziranog uzorka čine formalne mreže. Kada je reč o neformalnim mrežama, njihovo funkcionisanje je zasnovano više na projektnim aktivnostima, tako da one u manjoj meri imaju sačinjene strateške dokumente. Podjednak broj mreža izjavio je da ima, odnosno nema **strategiju komunikacije**.

¹ Pregled mreža OCD u Srbiji. Kancelarija TACSO u Srbiji, Beograd, jun 2012. godine.

Nešto više od 30% mreža izjavilo je da su njihovi članovi **prošli obuke koje su od značaja za uspešno funkcionisanje mreže**, dok u znatno većem broju to nije bilo tako (63%). Teme pokrivene ovim obukama odnose se pre svega na unapređenje komunikacije sa javnošću i povećanje vidljivosti rada i rezultata mreža, javno zagovaranje, istraživačke metode u pripremi i praćenju učinaka javnih politika, strateško planiranje, pisanje predloga projekata i prikupljanje sredstava u lokalnoj zajednici, administrativno i finansijsko upravljanje i pružanje usluga u zajednici. Zanimljiv je podatak da je polovina mreža navela da ima obezbeđena sredstva za jačanje kapaciteta članica mreže putem različitih projekata koje sprovode. Većina mreža, bilo da su one formalne ili neformalne, suočava se sa **izazovima u vezi sa upravljanjem**. Formalne su u boljem položaju, budući da imaju sekretarijate i zaposlene (direktora ili koordinatora, programsko i finansijsko-administrativno osoblje) čiji je zadatak da koordiniraju rad mreže. Dok formalne mreže sa velikim brojem članica kao jedan od izazova u funkcionisanju navode sporost u reagovanju, neformalne mreže pate od manjka vremena za bavljenje mrežom. Neformalna struktura često ne nosi previše odgovornosti, te se javlja problem podele poslova, poštovanja rokova i slično, a zadatak organizacije/ koordinatora mreže je da obezbedi upravo to. Mreže su zbog toga u stalnoj potrazi za najboljim načinom koordiniranja rada članova.

Sve analizirane mreže su navele javno zagovaranje kao jedan od svojih oblika delovanja, dok se skoro 90% analiziranih mreža bavi informisanjem. Na pitanje o **kapacitetima za javno zagovaranje**, skoro polovina (44%) je navela da su im kapaciteti zadovoljavajući, trećina (31%) da su dobri, dok svega 20% mreža smatra da poseduje odlične kapacitete. Međutim, u manjim organizacijama (članicama mreže) i sredinama tih kapaciteta nema.

Na pitanje o **poteškoćama prilikom saradnje sa državnim i lokalnim institucijama** na koje nailaze tokom sprovođenja kampanja javnog zagovaranja, više od polovine mreža (62%) navodi da nije bilo takvih poteškoća. Međutim, više od polovine (56%) ih se suočilo sa problemima u saradnji sa organima i institucijama lokalne samouprave, prvenstveno usled nezainteresovanosti i zatvorenosti lokalnih institucija.

Mreže tvrde da **građane u svoje aktivnosti uključuju** uglavnom tako što ih pozivaju na događaje koje organizuju (tribine, skupove), dok manji broj mreža građane uključuje u početnim fazama javnog zagovaranja, tj. u fazi formulisanja problema, prikupljanja podataka i sl. Mreže koje imaju članice u lokalnu u boljem su položaju, jer lakše dolaze do informacija o potrebama krajnjih korisnika. Međutim, istraživanje [Sektor građanskog društva u Srbiji u 2019.](#) godini je pokazalo da velika većina građana (79%) smatra da nije informisana o aktivnostima OGD.

Kao **glavni kanal komunikacije sa građanima** mreže su podjednako navele direktan kontakt i kontakt putem Fejsbuka (81%). Potom slede mediji, internet stranica (68%) i imejl (56%), kao i u znatno manjoj meri Twitter (37%) i Instagram (31%).

U najvećem broju slučajeva, **uporište mreže u zajednici u kojoj ona deluje** čine sami članovi mreže (56%), zatim građani (25%), ciljne grupe i druge organizacije u najširem smislu (po 19%), ali i socijalna preduzeća i organizacije koje pružaju direktnu podršku ciljnoj populaciji.

Kada je reč o kapacitetima koje bi trebalo uvećati, mreže posebno izdvajaju sledeće **tri oblasti/teme**: 1) pisanje i upravljanje projektima (pre svega Evropske unije); 2) diversifikaciju izvora finansiranja; i 3) unapređenje eksterne komunikacije korišćenjem modernih digitalnih alatki.

Sužen prostor za građansko delovanje i politički kontekst pružaju nove mogućnosti za uspostavljanje saradnje na drugačijoj osnovi, te je u tom pogledu potrebno podstaći drugačiji pristup umrežavanju, koji neće ugroziti kapacitete pojedinih organizacija članica.

Zaključci i preporuke

(1) Iako polovina analiziranih mreža ima obezbeđena sredstva za jačanje kapaciteta članica, potrebna im je dodatna podrška za pisanje i upravljanje projektima, strateško planiranje, kao i za jačanje kapaciteta za javno zagovaranje i komunikaciju sa javnošću (posebno digitalnu). Ovo se naročito odnosi na organizacije, članice mreža, na lokalnom nivou.

(2) Mreže treba kontinuirano da rade na razvijanju unutrašnjih odnosa između članova mreže. Ne postoji jedinstven model koji bi mreže mogle da koriste u tu svrhu, već bi valjalo da kroz strukturiran dijalog svih članica dođu do najboljeg modela rada i upravljanja koji je u skladu sa kapacitetima i resursima mreže.

(3) Mreže bi s vremena na vreme (po isteku strateškog plana za određeni period) trebalo da sprovedu evaluaciju svog rada (internu, u kombinaciji sa eksternom). Rezultati evaluacije treba da posluže kao osnova za novi ciklus strateškog planiranja.

(4) Mreže ne prepoznaju u dovoljnoj meri značaj izgradnje uporišta u zajednici za njihov rad (engl. *constituency building*). Stoga bi trebalo da preispitaju svoje strategije za pristup i povezivanje sa građanima i osmisle nove modele za uključivanje građana u aktivnosti mreže.

(5) Potrebno je uspostaviti neformalne koalicije više neprofitnih organizacija koje bi između sebe „podelile“ zadatke kada je reč o praćenju tema koje su od značaja za ceo sektor (donošenje novih zakona i uredbi, poštovanje ljudskih prava u vanrednim situacijama i sl.). Tako formirane, neformalne „*watch-dog*“ mreže mogle bi zajedno da nastupaju u javnosti i pred donosiocima odluka.

(6) Imajući u vidu kontekst sužavanja prostora za delovanje organizacija građanskog društva, mreže treba da budu otvorene za nove pristupe javnom zagovaranju, koji podrazumevaju veće uključivanje građana u sve faze javnog zagovaranja i povezivanje predstavnika ugroženih kategorija/grupa sa donosiocima odluka, a sve u cilju izrade što adekvatnijih politika i zakonskih rešenja, kao i podsticanja društveno angažovanih građana da sami zahtevaju promene.

(7) Novouspostavljene mreže se suočavaju sa „dečjim bolestima“ – problemima sa kojima se većina onih mreža koje već neko vreme funkcionišu ili bori, ili se već uspešno izborila. Na bazi tog iskustva mogla bi da se vrši obuka članova novoformiranih mreža putem „*peer*“ podrške, odnosno da se organizuje prenos znanja i iskustva.

(8) Donatori bi trebalo dodatno da podrže umrežavanje organizacija na lokalnom nivou, kao i međusobnu razmenu iskustava organizacija i mreža iz različitih delova Srbije. Imajući u vidu izražen rastući trend osnivanja neformalnih pokreta u Srbiji, potrebno je da se one povežu sa registrovanim OCD i njihovim mrežama. Ovaj vid razmene bi u velikoj meri mogao da se odvija *on-line*, posebno imajući u vidu pandemiju novog korona virusa i potrebu za držanjem fizičke distance. Ipak, na umu treba imati da su susreti „licem u lice“ u *off-line* svetu često mnogo delotvorniji, posebno kada je reč o izgradnji međusobnog poverenja i solidarnosti među organizacijama.

Uvod

Istraživanje za potrebe ove analize sprovedno je tokom perioda februar-april 2020. godine, putem desk analize, konsultacija (fokus grupe) i intervjuja održanih sa predstavnicima mreža (više detalja u odeljku pod nazivom *Metodologija*). Istraživanje je sprovedeno s namerom da se stekne što bolji uvid u postojeće kapacitete i potrebe mreža OGD u Srbiji, kao i u one kapacitete koji nedostaju, čime bi se obezbedila veća delotvornost budućeg programa podrške mrežama u okviru projekta „Zajedno za aktivno građansko društvo - ACT“, kao i planirane aktivnosti Građanskih inicijativa usmerene ka jačanju kapaciteta mreža. Podrška mrežama u okviru ACT-a biće usmerena ka razmeni znanja i iskustava OGD, jačanju kapaciteta mreža za javno zagovaranje i bolju komunikaciju sa građanima, dok će se Građanske inicijative usredsrediti na jačanje upravljanja, postupak odlučivanja, liderstvo i druge elemente unutrašnjeg razvoja mreža.

Prethodno (a istovremeno i prvo) istraživanje o potrebama i kapacitetima mreža organizacija građanskog društva u Srbiji rađeno je 2012. godine. Tom prilikom utvrđeno je postojanje 90 aktivnih mreža, od čega su dve trećine bile neformalne. Neformalne mreže su nastale mahom kroz projekte, odnosno kao rezultat ili aktivnost nekog projekta² koji su organizacije zajedno sprovele.

Stanje u sektoru građanskog društva se tokom proteklih osam godina u znatnoj meri promenilo, što se posledično odrazilo i na mreže. Istraživanje *Sektor građanskog društva u Srbiji u 2019. godini*³ nam je pružilo nove uvide u stanje i potrebe mreža. Primetan je pad saradnje između organizacija – 2011. godine je čak 86% organizacija na neki način saradivalo sa drugima, dok je 2019. godine samo 63% organizacija ostvarilo nekakav vid međusobne saradnje. S obzirom na to da se broj OGD udvostručio, ovo nije neočekivano – naime, 2011. godine bilo je registrovano 16.000 OGD, dok ih je 2019. godine bilo čak 32.052. Umrežavanje zahteva vreme, iskustvo, kontakte i sredstva, što veliki broj „mlađih“ organizacija ne poseduje. U prilog ovome ide i podatak da u mrežama najčešće učestvuju organizacije koje su osnovane u periodu od 1990. do 2000. godine (68%) i one sa budžetom koji premašuje 20.000 evra.

² Ibid, str. 10

³ https://act.org.rs/wp-content/uploads/2020/01/Sektor-gradjanskog-drustva-u-Srbiji-2019_studija_FINAL_compressed.pdf

Samim tim, u 2019. godini svega jedna trećina organizacija (33%) su bile članice neke mreže: najčešće nacionalne (20%), međunarodne (12%) ili regionalne (11%), a najređe lokalne (10%). Organizacije koje jesu članice neke mreže, sa druge strane, ne smatraju da mreža kojoj pripadaju ima uticaja – 65% ih je mišljenja da je uticaj mreže slab ili da ga nema uopšte. Većina organizacija smatra da su mrežama za delotvorniji rad potrebna finansijska sredstva (79%), veće razumevanje značaja umrežavanja među organizacijama (46%), jačanje kapaciteta za upravljanje mrežama (36%), veća stručnost kada je reč o temi kojom se mreža bavi (31%) i ujednačavanje kapaciteta članova mreže (28%).

Jedan od glavnih nalaza ovog istraživanja je to da je neophodno dalje jačanje sveukupnih kapaciteta građanskog sektora, kao i veća saradnja i umrežavanje organizacija⁴. Saradnja među organizacijama je na znatno nižem nivou od onog koji je postojao 2011. godine; organizacije često rade u izolaciji i bez međusobnih kontakata⁵. Istraživanje o kapacitetima OGD za javno zagovaranje *Potreba za promenom – analiza kapaciteta organizacija civilnog društva u Srbiji za javno zagovaranje*⁶ takođe ukazuje na to da se tokom javnog zagovaranja retko uspostavljaju nove koalicije i mreže za uključivanje drugih organizacija/partnera u zajedničke akcije zagovaranja, te da se OGD mahom oslanjaju na postojeće mreže i partnerstva.

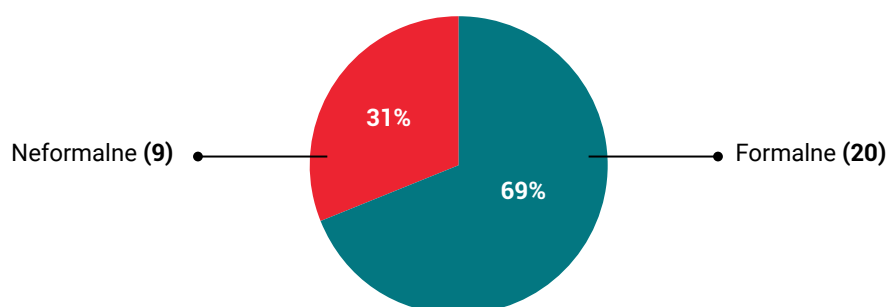
⁴ Ibid, str. 100

⁵ Ibid.

⁶ Đurović, A., Pavlović, M., Višković, v. (2019) *Potreba za promenom – analiza kapaciteta organizacija civilnog društva u Srbiji za javno zagovaranje*. Beogradska otvorena škola, Beograd, septembar 2019, str. 4.
<http://www.bos.rs/rs/uploaded/Potreba%20za%20promenom.pdf>

Metodologija istraživanja

Istraživanje je sprovedeno u periodu februar-maj 2020. godine i obuhvatilo je pregled literature i sekundarnih izvora (desk analiza), upitnik koji je elektronskim putem dostavljen mrežama⁷, grupne konsultacije sa predstavnicama i predstavnicima mreža, kao i intervju. Istraživanjem je obuhvaćeno ukupno 29 mreža (20 formalno registrovanih i 9 neformalnih) koje su identifikovane u istraživanju o potrebama i kapacitetima mreža organizacija građanskog društva u Srbiji koje je sprovedeno 2012. godine.⁸



Grafikon 1. Struktura uzorka istraživanja

Pregled literature i sekundarnih izvora obuhvatio je analizu prethodnih istraživanja o sektoru građanskog društva i mrežama u Srbiji (prevashodno istraživanja *Sektor građanskog društva u Srbiji u 2019. godini* i onih istraživanja koja su rađena pod okriljem TACSO projekta), kao i strane izvore o mrežama, javnom zagovaranju OGD u uslovima sužavanja prostora za građanski aktivizam, itd.

Upitnik za mapiranje mreža i njihovih kapaciteta je u drugoj fazi istraživanja elektronskim putem poslat na skoro 4.000 adresa organizacija, a popunilo ga je 16 mreža (13 formalnih i 3 neformalne). Bio je dostupan i na Fejsbuk stranici Građanskih inicijativa, koja ima skoro 10.000 pratilaca.

⁷ Upitnik je popunilo 16 mreža, od kojih je 7 učestvovalo i na konsultacijama

⁸ Pregled mreža OCD u Srbiji. Kancelarija TACSO u Srbiji, Beograd, jun 2012. godine..

Upitnik se sastojao iz dva dela. Prvi deo se odnosio na opšte podatke o mreži i njenim aktivnostima, i taj deo objavljujemo u integralnom obliku kao prilog ovoj publikaciji (Prilog 1 - Spisak mreža koje su učestvovalе u istraživanju). Drugi deo upitnika se odnosio na podatke o upravljanju mrežom i njenim kapacitetima za javno zagovaranje. Ovi podaci analizirani su i predstavljeni zbirno za sve mreže, u odeljku „Zaključci“.

Jednim od razloga za slab odaziv mreža na poziv za učešće u istraživanju smatramo to da je ACT nov projekat, čije aktivnosti usmerene ka mrežama počinju tek u drugoj polovini 2020. godine, tako da OGD i mreže nisu bile posebno motivisane da popune upitnik. Pored toga, zbog velikog broja aktivnosti koje sprovode na različitim projektima, mnoge organizacije i mreže nemaju ni vremena ni motivaciju da učestvuju u različitim anketama i istraživanjima. Međutim, kada se radilo o konsultacijama, odaziv je bio mnogo bolji, pa su na grupnim konsultacijama koje su održane u februaru 2020. godine učestvovali predstavnici ukupno 18 mreža (11 formalnih i 7 neformalnih).

Pandemija korona virusa, koja je proglašena tokom sprovođenja ovog istraživanja, kao i posledično uvođenje vanrednog stanja u zemlji, takođe su uticali na slabiji odziv organizacija. Uprkos tome, tokom aprila 2020. godine uspeali smo da organizujemo tri intervjua, čime smo dodatno potkrepili zaključke do kojih smo došli kroz prethodno navedene faze istraživanja.

Rezultati ovog istraživanja imaju izvesna metodološka ograničenja koja je važno predočiti. Najpre, želimo da istaknemo da ne postoji jedinstvena baza podataka o (aktivnim) mrežama u Srbiji, te je u ovom trenutku nemoguće dati tačnu procenu njihovog broja. U prethodnom istraživanju (iz 2012. godine) identifikovano ih je 90, međutim ispostavilo se da to nije bio ukupan broj tada aktivnih mreža. Da bismo proverili da li su još uvek aktivne, informacije o njima smo tražili na internetu (zvanične internet stranice, nalozi na društvenim mrežama, informacije o aktivnostima, izveštaji u APR-u za formalne mreže i sl.). Na taj način smo utvrdili da je, od pomenutih 90, trenutno aktivna 71 mreža. Sledeće ograničenje sa kojim smo se suočili jeste relativno mali uzorak mreža obuhvaćenih istraživanjem, zbog čega nismo u mogućnosti da donesemo generalizovane zaključke o njihovim kapacitetima i potrebama. Pored toga, od ukupnog broja mreža koje su učestvovalе u ovom istraživanju (29), većina su formalne, što bi moglo da zamagli sliku o neformalnim mrežama.

Svesni ovih metodoloških ograničenja, ipak smo uvereni da nalazi do kojih smo došli daju objektivnu sliku stanja mreža u Srbiji i dobru polaznu osnovu za osmišljavanje aktivnosti za jačanje njihovih kapaciteta. Tome su u velikoj meri doprineli iskustvo i stručnost Građanskih inicijativa, koje imaju višedecenijsko iskustvo rada sa organizacijama i mrežama širom Srbije i dobar uvid u izazove sa kojima se one suočavaju.



Okvir za delovanje mreža u Srbiji

Pravni okvir

Pravni okvir za delovanje mreža u Srbiji utvrđen je Zakonom o udruženjima („Službeni glasnik RS“ br. 51/2009, 99/2011 - dr. zakoni i 44/2018 - dr. zakon). Zakonom se predviđa da organizacije (tj. udruženja, kako ih zakon prepoznaje) mogu da se udružuju u saveze i druge asocijacije u zemlji i inostranstvu (član 7). Kada se sedište saveza nalazi na teritoriji Republike Srbije, na savez se primenjuju odredbe ovog zakona. Zakon o udruženjima primenjuje se i onda kada se u Republici Srbiji osniva predstavništvo strane mreže. Kada je sedište mreže u drugoj državi, ovaj zakon se ne primenjuje.

Većina formalnih mreža registrovane su kao savezi, s tim da su neki od njih osnovani još pre više od sto godina (npr. lovački savez, savez izviđača i sl.)⁹. U grupu „starih“ mreža/saveza spadaju one koje su osnovane pre 1990. godine, sa ciljem da budu reprezentativne organizacije koje rade na zadovoljavanju potreba i interesa svojih članova. Takav je npr. Savez slepih Srbije. Do novog talasa mreža došlo je nakon 2000. godine. Tada je formiran veliki broj mreža, koalicija i platformi oko tema vezanih za prava i položaj žena, dece, Roma, LGBT osoba, borbu protiv diskriminacije, slobodan pristup informacijama, itd. Tome je značajno doprinelo i postojanje pravnog okvira (Zakon o udruženjima iz 2009. godine) kojim je omogućeno jednostavno i brzo osnivanje i registrovanje mreža OGD, bez uslovljavanja prethodnom dozvolom nadležnog organa. Uz to, zakonom nije predviđena obaveza da se mreža registruje, pa su neformalne, tj. neregistrovane mreže OGD česta pojava.

⁹ TACSO (2012), str. 8.

Ovde bi valjalo napomenuti da se, pored termina „savez“ i „asocijacija“ koje prepoznaje zakon, za označavanje mreža koriste i drugi izrazi – koalicija, alijansa, pokret, federacija ili platforma. Iako svi ovi termini upućuju na to da je reč o organizacijama koje su se dobrovoljno udružile radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva, na umu treba imati da među njima ima razlika. Jedna od glavnih razlika između mreže i koalicije je to što „članice mreže imaju isti cilj, ali ne nužno i zajedničke akcije“¹⁰. Članice mreže se zalažu za iste vrednosti i rade na ostvarenju zajedničkog cilja, ali to ne znači nužno da su sve članice spremne na pojedinačne zajedničke, koordinirane akcije, kao što je to slučaj kada je reč o koalicijama.¹¹ *Koalicije*, pak, počivaju na zajedničkim akcijama, jer su to „mreže koje su uključene u zajedničku akciju“.¹² *Pokrete* odlikuje visok stepen kohezije i zajednički kolektivni identitet, kao i spremnost na akciju.

Društveno-politički kontekst u kome mreže deluju

Ulogu i položaj građanskog društva u Srbiji oblikuju dva paralelna procesa. Prvi je proces evropskih integracija, kojim se otvara prostor za veći uticaj OGD na kreiranje i sprovođenje javnih politika, jačanje demokratskih institucija, itd. Istovremeno, građansko društvo je poslednjih nekoliko godina izloženo rastućem pritisku države, a prostor za građanski aktivizam se sužava¹³. Organizacije su suočene sa pretnjama i napadima na aktiviste, kao i medijskim kampanjama u kojima se označavaju kao „strani plaćenici“, „izdajnici“, „špijuni“ i „državni neprijatelji“, dok je sve veći broj državnih institucija koje koriste ove napade na civilno društvo za politički motivisane postupke i mere¹⁴. Srbija je tako u oktobru 2019. godine pala na monitoring listi CIVICUS-a, međunarodne mreže organizacija građanskog društva, i ušla u rang onih država u kojima su osnovne slobode opstruirane. Ostali međunarodni izveštaji¹⁵, kao i izveštaj Evropske komisije o napretku Srbije na putu ka članstvu u Evropskoj uniji¹⁶, takođe ukazuju na zabrinjavajući trend kada je reč o urušavanju demokratije i stanju građanskog društva u Srbiji: predstavnici opozicije, građanskog društva, nezavisnih institucija, akademske zajednice i novinari koji imaju kritički stav prema vlasti izloženi su zastrašivanju i napadima. Iako je skorašnjim izmenama Zakona o državnoj upravi („*Službeni glasnik RS*“ br. 79/2005, 101/2007, 95/2010, 99/2014, 47/2018 i 30/2018, i Zakona o lokalnoj samoupravi („*Službeni glasnik RS*“ br. 129/2007, 83/2014 - dr. zakon, 101/2016 - dr. zakon i 47/2018) kao i donošenjem Zakona o planskom sistemu („*Službeni glasnik RS*“ br. 30/2018-3) došlo do izvesnog unapređenja kada je reč o učešću građana i OGD u postupku kreiranja javnih politika, saradnja državnih institucija i OGD još uvek je nedovoljna.

Pojedini autori ovakvo stanje u Srbiji nazivaju „stabilokratijom“¹⁷, ili „zarobljenom državom“¹⁸. Takvo stanje se ogleda u „postepenom spajanju države i vladajuće stranke koja svoje interese predstavlja kao javne (i nacionalne); osnovni demokratski procesi, kao što su izbori i rad parlamenta, lišeni su suštine;

¹⁰ Fox, J. A. (2010). Coalitions and networks. UC Santa Cruz: Center for Global, International and Regional Studies.

<https://escholarship.org/uc/item/1x05031j>

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

¹³ Serbia's Civic Space Downgraded: <https://www.civicus.org/index.php/media-resources/news/4113-serbia-s-civic-space-downgraded>

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Freedom in the World 2019: <https://freedomhouse.org/country/serbia/freedom-world/2019>

¹⁶ Izveštaj Evropske komisije o napretku Republike Srbije na putu ka članstvu Evropskoj uniji za 2019. godinu:

<https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/20190529-serbia-report.pdf>

¹⁷ BiEPAG (2017). Policy Paper: The Crisis of Democracy in the Western Balkans. Authoritarianism and EU Stabilitocracy. Available at:

<https://biEPAG.eu/publications/the-crisis-of-democracy-in-the-western-balkans-authoritarianism-and-eu-stabilitocracy/>

¹⁸ Open Society European Policy Institute (2018) When Law Doesn't Rule: State Capture of the Judiciary, Prosecution, and Police in Serbia.

Available at: <https://www.opensocietyfoundations.org/reports/when-law-doesn-t-rule-state-capture-judiciary-prosecution-police-serbia>

pravosuđe i javna uprava se sve više politizuju; transparentnost javnog sektora opada; političari na visokim položajima akumuliraju diskreciona ovlašćenja, dok slobode medija gotovo da i nema.”¹⁹

Zabrinjavajući je i trend porasta broja GONGO-va i PONGO-va, koji se osnivaju sa ciljem „izvlačenja” javnih sredstava, potiskivanja glasova legitimnog građanskog društva, stvaranja konfuzije i davanja legitimiteta odlukama vladajućeg režima.

Ovakvi trendovi, uz „nasleđe” koje čitav sektor nosi iz devedesetih godina, kada su organizacije takođe bile označavane kao neprijatelji i strani plaćenici, praćeni su i niskim stepenom poverenja građana u organizacije i građanski sektor u celini. Istraživanje o sektoru građanskog društva je 2019. godine²⁰ pokazalo da 22% građana ima negativno mišljenje o OGD, dok većina o njima ne misli ni pozitivno ni negativno (46%). Građani su, dakle, većinom ili nezainteresovani za rad ovih organizacija, ili o njima misle loše, dok pozitivno mišljenje ima svega trećina (32%).

Kao odgovor sektora na ove trendove, u aprilu 2019. godine nastala je platforma „Tri slobode”²¹, koju je potpisalo dvadeset OGD. Njen cilj je zajednička borba protiv napada na aktiviste i zaposlene u ovim organizacijama i širenja lažnih vesti i informacija o njihovom delovanju, kao i borba za snažniji uticaj na donosiocima odluka kada je reč o temama koje se tiču delovanja OGD²².

Prema nalazima *on-line* ankete koja je sprovedena za potrebe pripremanja Izveštaja o podsticajnom okruženju za razvoj OCD u Srbiji tokom 2019. godine, 18 OGD – od 52 koliko ih je učestvovalo u anketi – odgovorilo je da su članice bar jedne domaće mreže, 13 da su u članstvu dve, 11 da su članice tri i više mreža, dok ih je 8 saopštilo da nisu članice nijedne. Sa druge strane, poslednjih nekoliko godina primetan je trend jačanja neformalnih građanskih pokreta koji mobilišu građane oko konkretnih problema ili pojava u lokalnoj zajednici²³, poput pokreta „Odbranimo reke Stare planine”.

Pandemija novog korona virusa i posledično uvođenje vanrednog stanja u Srbiji, koje je praćeno ograničenjem kretanja, hapšenjem novinara i privremenim prekidom finansiranja aktivnosti OGD od strane pojedinih institucija i lokalnih samouprava²⁴, dodatno je povećalo pritisak na građansko društvo i donelo novu zebnju od daljeg pogoršanja uslova u kojima organizacije građanskog društva deluju.

Kako mreže/OGD mogu u takvim uslovima (uspešno) da se bave javnim zagovaranjem? Imaju li znanja i kapaciteta za nov pristup javnom zagovaranju, za drugačiji pristup građanima i izgradnji uporišta u zajednici u kojoj deluju (engl. *constituency building*)? Ovo su neka od pitanja na koja smo pokušali da odgovorimo kroz ovo istraživanje.

¹⁹ All Western Balkan countries need “Priebe Reports” to measure state capture:

<http://www.bezbednost.org/All-publications/6965/All-Western-Balkan-countries-need-Priebe.shtml>

²⁰ https://act.org.rs/wp-content/uploads/2020/01/Sektor-gradjanskog-drustva-u-Srbiji-2019_studija_FINAL_compressed.pdf

²¹ Platforma Tri slobode za očuvanje prostora za civilno društvo u Srbiji:

<https://www.gradjanske.org/wp-content/uploads/2019/04/Platforma-Tri-slobode-FINAL.pdf>

²² Procena potreba organizacija civilnog društva 2019. godine:

<https://www.gradjanske.org/procena-potreba-organizacija-civilnog-drustva-2019/>

²³ Resurs centar (2019) Procena potreba organizacija civilnog društva u Srbiji 2019. Beograd, jun 2019.godine, str. 18.

<https://www.gradjanske.org/wp-content/uploads/2019/10/Izve%C5%A1taj-o-proceni-potreba-OCD-u-Srbiji-2019.pdf>

²⁴ State of Civil Society in Serbia – Potential Covid -19 Impact:

<https://www.gradjanske.org/en/united-civil-society-responds-to-the-needs-of-citizens/>



Nalazi

Opšti nalazi

Kada je reč o **nivou delovanja**, polovina mreža obuhvaćenih ovim istraživanjem aktivna je na nivou cele Srbije. Potom sledi regionalni nivo (organizacije koje su aktivne na nivou više gradova ili opština), dok je najmanje mreža aktivno na lokalnom nivou. Oblasti delovanja im se veoma razlikuju: zaštita životne sredine, unapređenje položaja osoba sa invaliditetom, prava dece, mladih i izbeglih lica, decentralizacija, saradnja sa državnim institucijama, praćenje i razvoj lokalnih politika, obrazovanje, ljudska prava, evropske integracije, promocija, razvoj i unapređenje solidarne/socijalne ekonomije i socijalnog preduzetništva, omladinska politika, post-penalna zaštita, borba protiv nasilja nad ženama.

Kada je reč o **oblicima delovanja**, tj. načinima na koje ostvaruju svoje ciljeve, sve mreže izjavljuju da se bave javnim zagovaranjem. 88% analiziranih mreža bavi se informisanjem i edukacijom; izgradnjom svesti o određenim problemima i pružanjem stručne podrške članovima mreže bavi se skoro 70%, a zaštitom kolektivnih interesa ciljne grupe mreže - 56%. Polovina mreža bavi se zastupanjem interesa svojih članica.

Najstarija mreža obuhvaćena istraživanjem osnovana je još 1946. godine (Savez slepih Srbije), dok su četiri mreže osnovane tek nedavno, odnosno 2019. godine. Najviše mreža osnovano je nakon 2010. godine.

Kada je reč o **članstvu**, pojedine mreže obuhvataju samo one organizacije koje ispunjavaju određene uslove (pružaju podršku i bave se unapređenjem položaja određenih ciljnih grupa ili sprovode njima namenjene programe i aktivnosti), dok su ostale otvorene i za pojedince/građane. Shodno tome i broj članova analiziranih mreža varira, od npr. 4 pa do svih 10.000.

Članstvo u polovini mreža se plaća, a u skoro 90% postoji formalna **procedura za prijem u članstvo** koja podrazumeva nekoliko koraka. Podnošenje zahteva/popunjavanje formulara za prijem u članstvo se kao preduslov pojavljuje kod skoro 44% mreža, dok je kod četvrtine neophodno da potencijalnu novu članicu kandiduje postojeća članica. Takođe, u četvrtini slučajeva procedure za prijem u članstvo predviđaju i dostavljanje prateće dokumentacije, koja svedoči o kapacitetima organizacije i njenom opredeljenju za bavljenje određenim temama. Pojedine mreže nisu otvorene za prijem novih članica. One su već uspostavile delotvoran sistem rada, imaju dovoljno stručnog osoblja, a i stekle su ugled, kako među drugim organizacijama tako i među državnim institucijama koje ih priznaju za relevantne sagovornike. Zbog toga su takve mreže „privlačne“ za druge organizacije. U njima, međutim, postoji bojazan da bi se prijemom novih članica narušila uspostavljena ravnoteža i sistem rada. Prijem novih članica zahtevao bi dodatne kapacitete za koordinaciju rada mreže, što predstavlja izazov. Primer jedne takve mreže je koalicija prEUgovor, koja deluje kao neformalna mreža.

Koalicija prEUgovor je neformalna mreža koja je nastala 2013. godine, kada se sedam organizacija (ASTRA, Autonomni ženski centar, Beogradski centar za bezbednosnu politiku, Centar za istraživačko novinarstvo Srbije, Centar za primenjene evropske studije, Grupa 484 i Transparentnost Srbija) okupilo na osnovu ekspertize koju su izgradile u vezi sa određenim temama u okviru poglavlja 23 i 24 pregovora o članstvu u Evropskoj uniji. Koalicija nadgleda sprovođenje politika iz oblasti pravosuđa i osnovnih prava (Poglavlje 23) i pravde, slobode i bezbednosti (Poglavlje 24) i predlaže mere za unapređenje stanja u ovim oblastima. Glavni „proizvod“ koalicije je polugodišnji nezavisni izveštaj o napretku Srbije u poglavljima 23 i 24, čije nalaze Evropska komisija usvaja u svojim izveštajima o napretku Srbije. Mreža na taj način „odozgo“ vrši pritisak na državu. Nalaze koje navodi u svojim izveštajima mreža bazira na istraživanjima i javno dostupnim podacima, pa je državne institucije priznaju za kredibilnog sagovornika, iako je prema njima često kritična.

U 30% mreža je upravni odbor taj koji odlučuje o podnetim prijavama/zahtevima za članstvo, dok u jednom slučaju o tome odlučuje posebna komisija. Konačnu odluku o prijemu novih članica u 56% mreža donosi skupština mreže, a u po jednom slučaju upravni odbor, savet ili programski savet. Jedna mreža obavlja razgovor sa predstavnicima potencijalne članice pre nego što skupština donese konačnu odluku. Kao formalni čin pristupanja članstvu u mreži, u više od 30% slučajeva predviđeno je potpisivanje pristupnice/povelje/izjave o prihvatanju dokumenata i ciljeva mreže.

Velika većina analiziranih mreža (75%) ima usvojen strateški plan rada, što ne iznenađuje imajući u vidu da većinu analiziranog uzorka čine formalne mreže. Strateški planovi većine mreža usvojeni su za trogodišnji period sprovođenja, kod pojedinih mreža ovi dokumenti su u procesu revizije, a jedna mreža je istakla da se suočava sa izazovima nedovoljne realizacije usvojenog strateškog plana. Kada je reč o neformalnim mrežama, njihovo funkcionisanje je zasnovano više na projektnim aktivnostima, tako da mali broj njih ima strateške dokumente.

Nema bitnih razlika kada je reč o broju mreža koje imaju, odnosno nemaju **razvijenu strategiju finansiranja/prikupljanja sredstava za rad**. Devet mreža poseduje takav dokument, dok kod 7 to nije slučaj – među njima su 3 neformalne mreže, a 2 postoje kraće od godinu dana. Dve mreže su izjavile da je proces izrade ovog dokumenta predviđen godišnjim planom ili da je već započeo. U slučaju jedne mreže, prikupljanje sredstava za rad odvija se bez razvijene strategije i za to su zaduženi predsednik mreže i predsednici lokalnih udruženja. Na slične nalaze upućuju i razgovori učesnika/fokus grupe sa članicama tematskih mreža OGD (koji su bili organizovani za potrebe pripreme Izveštaja o stanju okruženja i analizi potreba OGD na Zapadnom Balkanu i u Turskoj²⁵): mreže uglavnom imaju godišnji finansijski plan, ali ga često revidiraju.

Podjednak broj mreža izjavio je da ima, odnosno nema razvijenu **strategiju komunikacije**. Dve mreže su istakle da objavljuju periodične biltene/časopise kojima informišu svoje ciljne grupe i zainteresovanu javnost, a dve mreže trenutno rade na izradi komunikacione strategije.

Prema nalazima Izveštaja o stanju u okruženju i analizi potreba OGD na Zapadnom Balkanu i u Turskoj, umrežavanje predstavlja jednu od najvećih snaga civilnog društva i ono je kao takvo prepoznato. Međutim, najveći izazov u tom pogledu predstavlja utvrđivanje njegove svrhe i održivosti zajedničkih struktura, kao i procena uticaja formiranih mreža. Veliki broj mreža u Srbiji osnovan je na inicijativu donatora, a ne radi strateškog pristupa pojedinih organizacija. Sužene mogućnosti za građansko delovanje i politički kontekst otvaraju nove prostore za uspostavljanje saradnje na drugačijoj osnovi, te je u tom pogledu potrebno podstaći drugačiji pristup umrežavanju koji neće ugrožavati kapacitete pojedinih organizacija članica. Imajući u vidu izražen rastući trend osnivanja neformalnih pokreta u Srbiji, potrebno je da se one povežu sa registrovanim OCD i njihovim mrežama.

Izazovi u upravljanju mrežama

Većina mreža se suočava sa izazovima vezanim za upravljanje, bez obzira da li je reč o formalnim ili onima koje su neformalne. Formalne mreže su ipak u boljem položaju, budući da imaju sekretarijate i zaposlene (direktora ili koordinatora, programsko i finansijsko-administrativno osoblje) čiji je zadatak da koordiniraju rad mreže. **Broj lica koja su uključena u programski, odnosno administrativni aspekt koordinacije rada** razlikuje se od jedne do druge mreže, ali čak i one neformalne imaju ljude koji su zaduženi za ove zadatke. Ono što je svima zajedničko jeste to da je više lica uključeno u programski nego administrativni aspekt koordinacije rada mreža.

Odluke u vezi sa radom formalnih mreža donose tela kao što su skupština, savet, upravni ili izvršni odbor. Pored toga, preko 60% mreža koje su popunile upitnik imaju i posebna radna tela zadužena za određene oblasti ili teme od značaja za njihov rad, poput npr. radnog tela za podizanje kapaciteta mreže ili radne grupe za prijem novih članica.

Pojedine mreže su ukazale na opasnost od povezivanja mreže sa licem koje je predstavlja u javnosti (direktor, sekretar, predsednik). U takvim situacijama, poseban problem se javlja ukoliko je to lice autoritarno i nesklono dogovoru i kompromisima.

²⁵ TACSO Needs Assessment Report on the State of the Enabling Environment and Capacities of Civil Society in the Western Balkans and Turkey, December 2019.

Izazov sa kojim se suočavaju formalne mreže koje imaju veliki broj članica je **spornost u reagovanju**. Jedan učesnik konsultacija to objašnjava ovako:



Mreža služi kao platforma za konsultacije i učestvovanje u postupku donošenja odluka. Zbog velikog broja članica, mreža ne može da reaguje brzo (npr. da potpiše ad hoc saopštenje ili peticiju) zbog upravnog odbora i strukture odlučivanja. Procedura mora da postoji i zna se na kom nivou se određene stvari rešavaju.

Još jedan od izazova sa kojim se suočavaju neformalne mreže jeste **manjak vremena za bavljenje mrežom**. U većini slučajeva, lice koje ima ulogu koordinatora mreže je zaposleno u onoj organizaciji koja koordinira radom mreže i u obavezi je da 50% svog radnog vremena posveti zadacima koje obavlja u svojoj matičnoj organizaciji. Koordinacija rada drugih organizacija, staranje o kvalitetu i standardima rada u okviru mreže, a često i rešavanje inter-personalnih konflikata, zahteva puno radno vreme. Neformalna struktura često podrazumeva manjak odgovornosti, usled koga dolazi do problema sa podelom poslova, poštovanjem rokova i sl., a zadatak organizacije/ koordinatora je da obezbedi upravo to. Mreže su zato u stalnoj potrazi za najboljim načinom koordinacije članova. Često dolazi do toga da lice koje ima ulogu koordinatora neformalne mreže svojim ličnim autoritetom održava mrežu aktivnom, pa njegov/njen odlazak iz organizacije može da dovede do nestanka elana unutar mreže. Slično se dešava i u formalnim mrežama, koje u periodičnim ciklusima zamenjuju ljude koji upravljaju mrežom, zbog čega se gubi kontinuitet u radu. „Institucionalno pamćenje“ nije dovoljno razvijeno.

Sledeći izazov sa kojim se mreže susreću je **uravnotežavanje kapaciteta** članica. Bilo da su formalne ili neformalne, mreže se suočavaju sa neaktivnošću određenog broja organizacija članica. Jedan od učesnika konsultacija to objašnjava na sledeći način:



Manje organizacije ulaze u mrežu kako bi osnažile svoje kapacitete, a veće organizacije stiču legitimitet za svoje ciljeve. To je, zapravo, smisao umrežavanja.

Dešava se, međutim, i to da male organizacije, iako neaktivne, crpe legitimitet iz članstva u mreži. Zato bi mreže, posebno one koje su velike i formalne, trebalo periodično da sprovedu reviziju članstva. Na pitanje „Na koji način bi koordinacija rada mreže mogla da se unapredi?“, većina mreža je odgovorila da je to moguće boljom i češćom komunikacijom i viđanjem „uživo“ članova mreže, kao i raznim oblicima treninga i edukacija, i to prvenstveno za manje članice i one koje deluju na lokalnom nivou.

U pojedinim mrežama dolazi do neslaganja članica oko toga kako bi trebalo da izgleda solidarni rad sa drugim organizacijama. Prema rečima predstavnice jedne mreže:



Ideja o aktivističkom umrežavanju organizacija koje suštinski imaju iste ciljeve često se ne prihvata, jer se teži izolovanju sa osnovnom idejom da mreža bude prepoznata kao organizacija koja jedina nešto radi i postiže neverovatne uspehe u borbi za ugrožene pojedince. Identitet jedne organizacije, tj. mreže, manje je važan u odnosu na dobrobit ugroženih pojedinaca i njihovu zaštitu. Zaštita pojedinaca moguća je samo u sinergiji sa drugima i jedna organizacija ne može mnogo sama da postigne, tj. da animira javnost i izazove reakciju vlasti.

Koalicija za dobročinstvo osnovana je 2017. godine, kada se okupila grupa organizacija koje se dugoročno bave razvojem davanja za opšte dobro u Srbiji - [Fondacija "Ana i Vlade Divac"](#), [SMART Kolektiv](#), [Forum za odgovorno poslovanje](#), [Trag fondacija](#), [Srpski filantropski forum](#) i [Fondacija Katalist](#), uz saradnju i podršku [Privredne komore Srbije](#) i [Saveta za društveno odgovorno poslovanje PKS](#). Cilj Koalicije je unapređenje uslova za davanje i zajednički rad na razvoju filantropije u Srbiji. Kako je za razvoj filantropije potrebna podrška državnih organa, u avgustu 2018. godine je, na predlog Koalicije, formiran Savet za filantropiju. Predstavnicima Koalicije su, kao članovi Saveta, do sada postigli značajne rezultate: usvajanje i objavljivanje Uputstva za ostvarivanje poreskih olakšica za donatore i povećanje neoporezivog iznosa stipendija i kredita učenika i studenata. Takođe, na inicijativu Koalicije i Srpskog filantropskog foruma, a uz podršku Saveta za filantropiju, uspostavljen je Nacionalni dan davanja koji se obeležava 9. oktobra. Osnovni cilj Koalicije i dalje je uvođenje poreskih umanjenja/olakšica za davanja fizičkih lica, čime se podstiču tzv. individualna filantropija i uvođenje mogućnosti oslobađanja od poreza na dodatu vrednost kada je reč o donacijama.

Iako je reč o neformalnoj mreži, Koalicija ima veoma jasna i razvijena pravila rada i upravljanja. Mesečno, a po potrebi i češće, održavaju se sastanci Nadzornog odbora koji se sastoji od direktora organizacija članica mreže i njihovih zamenika, s tim da sastancima mogu da prisustvuju i drugi zaposleni. Sastanci UO takođe su mesto na kome se odlučuje o samostalnom ili zajedničkom delovanju članica, odnosno o potencijalnoj konkurenciji članica čije aktivnosti su vezane za iste teme i/ili ciljne grupe.

Ključne zagovaračke aktivnosti Koalicije su priprema različitih izveštaja i analiza o stanju filantropije u Srbiji. U tome učestviju i građani, pre svega u fazi ispitivanja potreba/stavova, ali i deljenjem informacija i vršenjem pritiska na donosioce odluka putem medija i društvenih mreža.

Javno zagovaranje mreža u kontekstu sužavanja prostora za građanski aktivizam: kapaciteti i potrebe

Sve analizirane mreže navele su javno zagovaranje kao jedan od oblika delovanja mreže. Javno zagovaranje (engl. *advocacy*) podrazumeva „komplet ciljanih akcija usmerenih ka donosiocima odluka radi ostvarivanja promene.“²⁶ Krajnji cilj javnog zagovaranja je donošenje neke odluke (javne politike). Uticati na promenu ili donošenje neke javne politike težak je i složen posao, naročito za one aktere čije su moći i resursi ograničeni. Ovo posebno važi u društvima kao što je naše, sa nerazvijenim demokratskim institucijama i velikim stepenom politizacije i centralizacije postupka donošenja odluka.

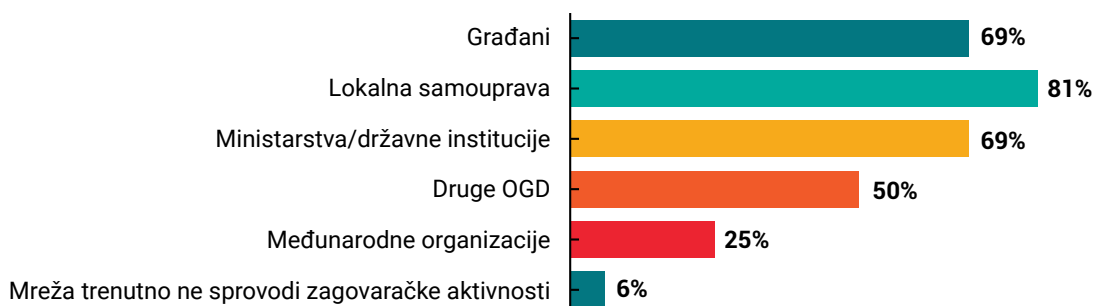
S druge strane, apatija i nezainteresovanost građana za učešće u procesima donošenja odluka takođe ne idu na ruku mrežama i OGD. Istraživanje o stanju sektora građanskog društva u 2019. godini pokazalo je da je svega 12% građana učestvovalo u nekoj aktivnosti vezanoj za donošenje odluka. Građani su aktivniji na lokalnom nivou (11%), dok je na nacionalnom nivou taj procenat svega 4%. Ipak, procenat mreža OGD na lokalnom nivou je duplo manji nego na nacionalnom (10% na lokalnom, naspram 20% na nacionalnom nivou).

²⁶ <https://cmv.org.rs/javno-zagovaranje/sta-je-javno-zagovaranje/>

Ovo nam pokazuje da u lokalnim sredinama postoji znatan potencijal, kako za veće umrežavanje, tako i za mogućnost da se u zagovaračke aktivnosti mreža uključi veći broj građana. Nizak nivo umrežavanja na lokalnom nivou je razumljiv ako se u obzir uzme da se javne politike mahom usvajaju na nacionalnom nivou, zbog čega je većina zagovaračkih aktivnosti usmerena ka centralnim vlastima. Međutim, iako većina mreža deluje na nacionalnom nivou, gotovo 80% analiziranih mreža je navelo da je ciljna grupa njihovih zagovaračkih aktivnosti *lokalna samouprava*.

Na drugom mestu, mreže kao ciljnu grupu podjednako navode građane i ministarstva/državne institucije (69%). Na trećem mestu se nalaze ostale OGD (50%).

CILJNA GRUPA JAVNOG ZAGOVARANJA MREŽA



Grafikon 2. Ciljne grupe javnog zagovaranja mreža

Na pitanje: „Da li tokom sprovođenja kampanja javnog zagovaranja nailaze na poteškoće u saradnji sa državnim/lokalnim institucijama?“, više od polovine mreža (62%) su navele da nisu nailazile na poteškoće.

Mreža organizacija građanskog društva u Šapcu je primer mreže koja deluje na lokalnom nivou. U pitanju je neformalna mreža koja je nastala krajem 2018. godine, kada su 23 organizacije sa teritorije grada Šapca potpisale Povelju OCD Šapca kao osnovni dokument. Jedan od ciljeva mreže je bolja saradnja sa gradskom upravom i praćenje sprovođenja lokalnih akcionih i strateških planova. Grad Šabac je podržao osnivanje mreže i prepoznaje je kao partnera u različitim oblastima, pa je mreža tako uspešla da izmeni dva lokalna akciona plana (za socijalnu zaštitu i za mlade) i na taj način doprinese boljem položaju grupa na koje se oni odnose. Drugi cilj mreže je jačanje kapaciteta organizacija članica, te se radi na analizi kapaciteta organizacija, nakon čega će se organizovati obuka za strateško planiranje, pisanje projekata i sl. Iako neformalna, mreža ima savet, upravni i nadzorni odbor. Sve članice se sastaju četiri puta godišnje.

DA LI TOKOM SPROVOĐENJA KAMPANJE JAVNOG ZAGOVARANJA NAILAZITE NA POTEŠKOĆE U SARADNJI SA DRŽAVNIM INSTITUCIJAMA?



Grafikon 3. Poteškoće u saradnji mreža sa državnim institucijama

Mreže se u većem procentu suočavaju sa poteškoćama u saradnji sa organima i institucijama lokalne samouprave – više od polovine mreža (56%) tvrdi da su nailazile na poteškoće u saradnji.

DA LI TOKOM SPROVOĐENJA KAMPANJE JAVNOG ZAGOVARANJA NAILAZITE NA POTEŠKOĆE U SARADNJI SA ORGANIMA I INSTITUCIJAMA LOKALNE SAMOUPRAVE?



Grafikon 4. Poteškoće u saradnji mreža sa lokalnom samoupravom

One mreže koje jesu naišle na poteškoće, na prvom mestu navode nezainteresovanost i zatvorenost institucija. Ovo su potvrdili i učesnici konsultacija. Među ostalim teškoćama mreže navode i neprepozavanje uloge OGD i njihovih kapaciteta da doprinesu unapređenju stanja, nepoverenje prema OGD, kao i nedovoljno razvijene kapacitete donosilaca odluka i službenika. Jedna učesnica konsultacija je to objasnila ovako:



Često nam se dešava da nam na skupove ispred lokalnih institucija dolaze predstavnici koji zapravo nemaju mandat da odlučuju, zbog čega se određene lokalne inicijative na kraju završe i pre nego što započnu.

Pored toga, izazov predstavlja i personalizacija poslova i pozicija, što je prepreka za kvalitetniji dijalog i mogućnost institucionalizacije određenih dostignuća i prakse. Dijalog između mreža i institucija je nerazvijen, što se pre svega ogleda u nedostatku povratnih informacija i netransparentnosti procesa donošenja odluka i kreiranja politika. U pojedinim slučajevima, predstavnici državnih institucija se ne odazivaju na pozive i ne dolaze na događaje koje mreže/OGD organizuju.

Na pitanje o **kapacitetima za javno zagovaranje**, skoro polovina mreža (44%) je navela da su zadovoljavajući, trećina (31%) da ima dobre kapacitete, dok je svega 20% navelo da su im kapaciteti odlični. Međutim, prema rečima učesnika konsultacija, kapaciteti u manjim organizacijama (članicama mreže) i malim sredinama ne postoje.

Nešto više od 30% mreža izjavilo je da su njihovi **članovi prošli obuke koje su značajne za uspešno funkcionisanje mreže**, dok je znatno više njih (63%) saopštilo da to nije bio slučaj. Teme koje su pokrivene ovim obukama odnose se pre svega na unapređenje komunikacije sa javnošću i povećanje vidljivosti rada i rezultata mreža, javno zagovaranje, istraživačke metode u pripremi i praćenju učinaka javnih politika, strateško planiranje, pisanje predloga projekata i prikupljanje sredstava u lokalnoj zajednici, administrativno i finansijsko upravljanje i pružanje usluga u zajednici.

Kada je reč o kapacitetima koje bi trebalo uvećati, kao **tri prioritete oblasti/teme** mreže izdvajaju sledeće: 1) pisanje i upravljanje projektima (pre svega EU); 2) diversifikaciju izvora finansiranja; i 3) unapređenje eksterne komunikacije korišćenjem modernih (digitalnih) alatki. Potom slede oblasti javnog zagovaranja, strateškog planiranja i izgradnje tima i upravljanja organizacijom. Zanimljiv je podatak da je polovina mreža navela da, kroz različite projekte koje sprovede, ima obezbeđena sredstva za jačanje kapaciteta članica.

Nalazi Izveštaja o stanju okruženja i analizi potreba OGD na Zapadnom Balkanu i u Turskoj ukazuju na to da bi programi jačanja kapaciteta trebalo da budu usmereni ka njihovim nedovoljno razvijenim organizacionim kapacitetima u pogledu transparentnosti, odgovornosti i efikasnosti, sa posebnim osvrtom na odnose građana, komunikaciju i vidljivost. Iako izražena pre svega od strane razvijenijih organizacija i mreža, potreba za jačanjem saradnje sa organizacijama i mrežama iz EU je logična s obzirom na to da je pregovarački proces jedini okvir preko koga spoljni akteri mogu da vrše pritisak na državu. Organizacije i mreže iz EU mogle bi da imaju ulogu dodatnog posrednika koji bi vršio pritisak na institucije EU i vlade država članica. U pogledu pristupa koji treba primeniti, očigledno je da trening, kao način jačanja kapaciteta koji je do sada najčešće korišćen, više ne bi trebalo da bude u fokusu. Organizacije traže prilagođen pristup, jedan-na-jedan, kao i eventualno umrežavanje sa onima koji imaju slične probleme, čime bi se pomoglo u razmeni iskustava i pružila međusobna podrška. S tim u vezi, od izuzetnog je značaja sprovođenje dubinskih procena potreba i njihovo procenjivanje u odnosu na okruženje koje je veoma dinamično i ima veliki uticaj na rad i položaj OGD.

Kuća ljudskih prava (KLJP) okuplja pet organizacija koje su posvećene izgradnji demokratskog i otvorenog društva zasnovanog na poštovanju ljudskih prava i vladavini prava. To su Građanske inicijative, Komitet pravnika za ljudska prava, Beogradski centar za ljudska prava, Helsinški odbor za ljudska prava i Centar za praktičnu politiku. KLJP se, kroz saradnju i zajedničke aktivnosti, trudi da pozitivno utiče na društvene promene, štiti, promovise i unapređuje stanje u oblasti ljudskih prava. Redovno prateći dnevna društvena zbivanja, adekvatno i brzo reaguje na kršenje ljudskih prava i zagovara poštovanje usvojenih pravila i normi zasnovanih na nacionalnim i međunarodnim standardima, čime doprinosi promociji demokratskog društva i vladavine prava.

Kako se članice mreže bave istim ili srodnim temama, konačnu odluku o aktivnostima Kuće donosi upravni odbor čiji su članovi direktori svih organizacija. Odluka se donosi posebno u svakom pojedinačnom slučaju, kako se ne bi uzurpiralo polje rada članica i kako bi se obezbedilo da aktivnosti koje Kuća sprovodi imaju sinergetski efekat i podržavaju rad pojedinačnih članica. Na taj način izbegava se rivalitet između organizacija članica i same mreže.

Važne aktivnosti Kuće predstavljaju obeležavanje Međunarodnog dana ljudskih prava (10. decembar) i promovisanje vrednosti demokratskog društva u cilju podizanja svesti javnosti o poštovanju ljudskih prava.

Stiče se utisak da „tradicionalni“ pristup javnom zagovaranju - onaj koji podrazumeva to da se promena javnih politika traži *u ime* određenih grupa - više ne daje željene rezultate. Sužavanje prostora za aktivizam (a, posledično, i na javno zagovaranje OGD), zahteva novi pristup, onaj u čijem središtu su građani (engl. *people-centred advocacy*). Cilj ovakvog zagovaranja je društvena transformacija, kroz podsticaj društveno angažovanim građanima da sami zahtevaju promene²⁷. Ovaj pristup se naziva još i participativnim zagovaranjem, transformativnim zagovaranjem i zagovaranjem socijalne pravde²⁸.

²⁷ People Centred Advocacy: https://www.civicus.org/documents/toolkits/PGX_C_People%20Centered%20Advocacy.pdf, str 1.

²⁸ Ibid.

Odnos mreža sa građanima

Preduslovi za promenu u pristupu javnom zagovaranju jesu veća informisanost građana o radu građanskog sektora i viši nivo poverenja u sam sektor. S druge strane, mnoge organizacije nisu nikada uspostavile stvarne veze sa građanima, a zavisnost od stranih donatorskih fondova doprinela je tome da se OGD smatraju elitističkim organizacijama koje više odgovaraju potrebama i zahtevima donatora nego građanima čije interese tvrde da zastupaju.

Jedno od pitanja na konsultacijama sa mrežama je bilo: „Odakle mreža crpi legitimitet, tj. ko čini njeno uporište u zajednici (constituency)?“ Mreže su ovde bile podeljene. Dok jedna polovina tvrdi da legitimitet crpi iz svojih članica ili „sebe samih“ (iz sopstvene stručnosti i kvaliteta onoga što rade), druga polovina navodi građane. Učesnici konsultacija su to objasnili ovako:



Ne može niko da nam dâ legitimitet. Sami sebi dajemo legitimitet, svojim aktivnostima. Aktivnosti kojima nešto menjamo nas kvalifikuju da budemo ravnopravni pregovarač sa institucijama, ili da zastupamo građane. Legitimitet nam daju i naše članice, zato što ako imamo mrežu lokalno priznatih organizacija, onda i mreža dobija poverenje i legitimitet.

Legitimitet se stiče podrškom građana. U malim sredinama, osim podrške građana i njihovih reakcija koje nam govore da li je to što radimo u redu ili nije, tu je i podrška pojedinaca - stručnjaka u određenim oblastima.

Odgovori iz upitnika takođe ukazuju na to da **uporište mreže u zajednici u kojoj ona deluje**, u najvećem broju slučajeva čine članovi mreže (56%), zatim građani (25%), ciljne grupe i druge organizacije u najširem smislu (po 19%), ali i socijalna preduzeća i organizacije koje pružaju direktnu podršku ciljnoj populaciji.

Kao **glavni kanal komunikacije sa građanima** mreže su podjednako navele direktan kontakt i kontakt putem Fejsbuka (81%). Potom slede mediji i internet stranica (68%), imejl (56%), a u znatno manjoj meri Tviter (37%) i Instagram (31%).

Odgovarajući na pitanje iz upitnika, 75% mreža su izjavile da uključuju građane u svoje aktivnosti. Međutim, istraživanje *Sektor građanskog društva u Srbiji u 2019. godini* je pokazalo da je samo 6% građana učestvovalo u radu organizacija. Velika većina građana (79%) smatra da nisu informisani o aktivnostima OGD. Organizacije, pak, navode da redovno uključuju građane u svoje aktivnosti, kao i u njihovu pripremu. Ovo ukazuje na otuđenost građanskog sektora od građana i postojanje neslaganja kada je reč o tome kako ulogu OGD vide građani, a kako same organizacije. Jedan učesnik konsultacija je to objasnio ovako:



Umorni smo. Od civilnog društva se očekuje da „pokrpi“ rupe u društvu koje ima silaznu putanju. A sektor je već dao dobar deo struke u pojedinim oblastima, očekuje se da opet to iznedri. U isto vreme, donatorska politika je navela organizacije da svaštare, da bi se onda opet tražila uska specijalizacija. Zato nam sada fale usko specijalizovane organizacije. Zato je problem da nas građani ne prepoznaju, kada ste jasno usmereni onda vas građani prepoznaju, ali nemate donatorska sredstva za to.

Kao primer inovativnog pristupa javnom zagovaranju, učesnici su naveli metodologiju „grudve snega“ (eng. *snowball*), koju je u Srbiji prva počela da primenjuje organizacija „Srbija u pokretu“. Iskustvo mreže koja je primenila ovu metodologiju je bilo takvo da je svaka od 5-6 organizacija koje su činile jezgro mreže imala zaduženje i obavezu da uključi još po tri organizacije iz tri grada. Potom su te organizacije uključile nove organizacije, čiji je zadatak bio da dođu do građana. Na taj način, mreža je doprla do 4.000 građana, koje je potom pozvala da podrže njenu peticiju.

Mreže tvrde da građane u svoje aktivnosti uključuju uglavnom tako što ih pozivaju na događaje koje organizuju (tribine, skupove), dok ih manji broj mreža uključuje u početnim fazama javnog zagovaranja, tj. u fazi formulisanja problema, prikupljanja podataka i sl. Mreže koje imaju članice u lokalnoj u boljoj su poziciji, budući da mogu lakše da dođu do informacija o potrebama krajnjih korisnika.

Srbija u pokretu je prva organizacija u Srbiji koja je počela da primenjuje model organizovanja zajednice profesora Maršala Ganca sa Džon F. Kenedi škole za upravu Univerziteta Harvard. Ova metodologija („grudva snega“, engl. *snowball*) koristi se za mobilizaciju građana za rešavanje problema u njihovim zajednicama. Model počiva na strateškoj analizi angažovanja građana, koja obuhvata pitanja o:

- ljudima (Ko su „moji“ ljudi?)
- problemu (Koje probleme ljudi imaju i koja promena je neophodna da se ti problemi reše?)
- mapi aktera (Ko su relevantni akteri na lokalnom, državnom i nacionalnom nivou u pogledu njihovih interesa i resursa, uključujući angažovanje građana?)
- moći (Ko poseduje resurse (autoritet) za donošenje odluka, sredstva, vreme, veštine koje su potrebne da se ostvare ciljevi?)
- teoriji promene (hipoteza o tome kako resursi mogu da se iskoriste za postizanje željene promene)

Model počiva na uverenju da su građani ti koji imaju moć da donesu promenu. Dok se većina organizacija u Srbiji oslanja na teoriju promene koja se usredsređuje na „podizanje svesti“, a potom na zahtev vlastima da nešto urade kako bi rešile problem, „Srbija u pokretu“ se fokusira na korišćenje moći građana. Svaki projekat „Srbije u pokretu“ zato mora da dobije pisanu podršku 1.000 građana i građanki pre nego se krene sa njegovim sprovođenjem, a građani su potom direktno uključeni u sprovođenje projekta. Sami građani su pokretači organizacije, kao volonteri u projektima ili oni koji podržavaju projekte, a na kraju i kao resurs i izvor moći.

Iako istraživanja pokazuju nizak stepen učešća građana i generalno nizak nivo građanskog aktivizma, sagovornica iz „Srbije u pokretu“ nam je ukazala na sledeće:

„Uvek postoji kritična masa ljudi koji hoće nešto da urade u svojoj zajednici. Ali problem je u pristupu – šta ih, i na koji način, pitate.“

Tokom godina, organizacija je putem različitih aktivnosti došla do velikog broja građana i volontera koji su u svojim zajednicama napravili lokalne klubove „Srbije u pokretu“ koji sada funkcionišu kao neformalna mreža. Mreža je trebalo da se u toku marta 2020. godine formalno registruje kao Savez Srbije u pokretu, ali je uvođenjem vanrednog stanja zbog novog koronavirusa taj proces odložen.

Zaključak



Bilo da su formalno registrovane ili neformalne, mreže se suočavaju sa izazovima u upravljanju. Koordinacija rada mreže sa aktivnostima organizacija članica, tj. prevazilaženje tematske, a samim tim i drugih vrsta konkurencije između mreže i organizacija članica, predstavlja izazov za mnoge mreže. Staranje o kvalitetu i standardima rada u okviru mreže, a neretko i rešavanje inter-personalnih konflikata, zahteva puno radno vreme. Formalne mreže su u boljem položaju u odnosu na neformalne, budući da imaju tela koja su zadužena za različite oblasti rada. Iako fleksibilnije u radu i spremnije da brzo reaguju na neku društvenu pojavu, neformalne mreže se suočavaju sa problemom odgovornosti. Neformalna struktura često podrazumeva manjak odgovornosti, te se javlja problem podele poslova, poštovanja rokova i sl. Pojedine mreže su uspele da nađu „čarobnu formulu“ za upravljanje i rad, pa nisu spremne da uspostavljenu ravnotežu i sistem rada naruše prijemom novih članica. Mreže bi, shodno svojim kapacitetima i resursima, kroz strukturiran dijalog svih članica mogle da dođu do najboljeg modela rada i upravljanja. Mreže su svesne toga da je izuzetno važno raditi na razvoju unutrašnjih odnosa i kapaciteta članica. Iz tih razloga, gotovo polovina ima obezbeđena sredstva za jačanje kapaciteta članica kroz različite projekte koje sprovode.

Stiče se utisak da su mreže svesne značaja strateškog promišljanja kada je reč o pravcima delovanja, pa tako 75% analiziranih mreža ima usvojen strateški plan rada. Po isteku strateškog plana za određeni period, mreže bi trebalo da sprovode evaluaciju svog rada (internu, u kombinaciji sa eksternom), a rezultati evaluacije trebalo bi da im posluže kao osnova za novi ciklus strateškog planiranja. Neformalne mreže u manjoj meri imaju usvojene strateške planove, budući da mahom funkcionišu na bazi projektnih aktivnosti.

Finansijska održivost je glavno pitanje koje zabrinjava mreže, zbog čega su, odgovarajući na pitanje o kapacitetima koje bi trebalo uvećati, na prvo mesto stavile pisanje i upravljanje projektima, a potom diversifikaciju izvora finansiranja. Potrebna im je dodatna podrška za pisanje i upravljanje projektima, strateško planiranje, jačanje kapaciteta za javno zagovaranje i komunikaciju sa javnošću (naročito za digitalnu komunikaciju).

Ovo se posebno odnosi na organizacije, članice mreža, na lokalnom nivou. Održivost mreža (ne samo finansijska) direktno je vezana za održivost i sposobnost organizacija članica. Zbog toga dalje jačanje organizacija građanskog društva radi povećanja stepena njihove održivosti ostaje ključni faktor kada je reč o razvoju mreža.

Polovina mreža je zadovoljna svojim kapacitetima za javno zagovaranje, uz napomenu da njih u manjim organizacijama, članicama mreže, zapravo i nema. Većina mreža praktikuje „tradicionalni“ pristup javnom zagovaranju - onaj koji podrazumeva da se promene javnih politika zahtevaju u ime određenih grupa. Sužavanje prostora za aktivizam (a, posledično, i za javno zagovaranje OGD), traži da mreže usvoje nov pristup javnom zagovaranju – onaj u čijem bi središtu bili građani. Novi pristup podrazumeva veće uključivanje građana u sve faze javnog zagovaranja, povezivanje predstavnika ugroženih grupa sa donosiocima odluka u cilju izrade što adekvatnijih politika i zakonskih rešenja, ali i podsticanje društveno angažovanih građana da sami zahtevaju promene.

Mreže, kao uostalom ni OGD, ne prepoznaju u dovoljnoj meri značaj izgradnje uporišta u zajednici za njihov rad (engl. *constituency building*). Zbog toga bi trebalo da preispitaju svoje strategije za pristup i povezivanje sa građanima i osmisle nove modele za njihovo uključivanje u aktivnosti mreže. Nije dovoljno da samo pozivaju građane na događaje koje organizuju (tribine, skupove), već ih je potrebno uključiti i u početne faze javnog zagovaranja, tj. u fazu formulisanja problema, prikupljanja podataka i sl. Mreže koje imaju članice u lokalnu u boljoj su poziciji, budući da im je lakše da dođu do informacija o potrebama krajnjih korisnika. Međutim, umrežavanje na lokalnom nivou je znatno slabije u poređenju sa nacionalnim. Stoga je potrebno izgraditi kapacitete lokalnih mreža, posebno u oblasti javnog zagovaranja i nadzora nad sprovođenjem lokalnih politika.

Konačno, donatori bi trebalo dodatno da podrže umrežavanje organizacija na lokalnom nivou i razmenu iskustava organizacija i mreža iz različitih delova Srbije. Ovaj vid razmene bi u velikoj meri mogao da se odvija *on-line*, posebno imajući u vidu pandemiju novog korona virusa i potrebu za držanjem fizičke distance. Ipak, na umu treba imati da su susreti „licem u lice“ u *off-line* svetu često mnogo delotvorniji, posebno kada je reč o izgradnji međusobnog poverenja i solidarnosti među organizacijama

Literatura

CIVICUS (2019) Serbia's Civic Space Downgraded: <https://www.civicus.org/index.php/media-resources/news/4113-serbia-s-civic-space-downgraded>

CIVICUS. People Centred Advocacy: https://www.civicus.org/documents/toolkits/PGX_C_People%20Centered%20Advocacy.pdf, str 1.

BiEPAG (2017). Policy Paper: The Crisis of Democracy in the Western Balkans. Authoritarianism and EU Stabilitocracy. <https://biepag.eu/publications/the-crisis-of-democracy-in-the-western-balkans-authoritarianism-and-eu-stabilitocracy/>

Cvijić, S. (2018) When Law Doesn't Rule: State Capture of the Judiciary, Prosecution, and Police in Serbia. Open Society European Policy Institute. <https://www.opensocietyfoundations.org/reports/when-law-doesn-t-rule-state-capture-judiciary-prosecution-police-serbia>

Freedom House (2019). Freedom in the World 2019: <https://freedomhouse.org/country/serbia/freedom-world/2019>

Građanske inicijative (2020) State of Civil Society in Serbia – Potential Covid-19 Impact. <https://www.gradjanske.org/en/united-civil-society-responds-to-the-needs-of-citizens/>

Građanske inicijative (2019) Platforma Tri slobode za očuvanje prostora za civilno društvo u Srbiji <https://www.gradjanske.org/wp-content/uploads/2019/04/Platforma-Tri-slobode-FINAL.pdf>

Građanske inicijative (2019). Procena potreba organizacija civilnog društva 2019. <https://www.gradjanske.org/procena-potreba-organizacija-civilnog-drustva-2019/>

Izveštaj Evropske komisije o napretku Republike Srbije na putu ka članstvu Evropskoj uniji za 2019. godinu: <https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/20190529-serbia-report.pdf>

IPSOS, Velat (2019). Sektor građanskog društva u Srbiji u 2019. godini. Beograd: Predstavništvo HELVETAS SRB. https://act.org.rs/wp-content/uploads/2020/01/Sektor-gradjanskog-drustva-u-Srbiji-2019_studija_FINAL_compressed.pdf

Pejić Nikić, J. (2019) All Western Balkan countries need "Priebe Reports" to measure state capture. <http://www.bezbednost.org/All-publications/6965/All-Western-Balkan-countries-need-Priebe.shtml>

Pregled mreža OCD u Srbiji. Regionalna kancelarija TACSO u Srbiji, Beograd, jun 2012. godine.

Resurs centar (2019) Procena potreba organizacija civilnog društva u Srbiji 2019. Beograd, jun 2019.godine, str. 18. <https://www.gradjanske.org/wp-content/uploads/2019/10/Izve%C5%A1taj-o-proceni-potreba-OCD-u-Srbiji-2019.pdf>

Prilozi

Prilog 1. Spisak mreža koje su učestvovalе u istraživanju

Naziv	Savez ekoloških udruženja „Zelena lista Srbije“
Kontakt	zelenalistasrbije@gmail.com www.facebook.com/oplanetise/ www.oplanetise.com
Oblast/ciljevi delovanja	Mreža lokalnih ekoloških organizacija koje javnim zastupanjem, obrazovanjem, informisanjem i podsticanjem aktivizma građana doprinose očuvanju prirodnih resursa i kvalitetu života građana Srbije. Mrežu je krajem 2007. godine pokrenuo Balkanski Fond za lokalne inicijative (BCIF), a od 2015. godine „Zelena lista Srbije“ deluje kao formalni Savez ekoloških udruženja.
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	Nacionalna koalicija za decentralizaciju
Kontakt	info@nkd.rs https://www.facebook.com/decentralizuj @decentralizuj @decentralizuj www.nkd.rs
Oblast/ciljevi delovanja	Decentralizacija kao osnova za dalji politički i ekonomski razvoj Srbije i uvažavanje građana Srbije kao aktivnih učesnika u procesima donošenja odluka.
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	Krovna organizacija mladih Srbije KOMS
Kontakt	office@koms.rs https://www.facebook.com/KOMSmladi/ www.koms.rs
Oblast/ciljevi delovanja	Omladinska politika
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	Nacionalna asocijacija praktičara/ki omladinskog rada NAPOR
Kontakt	nemanja.obradovic@napor.net https://www.facebook.com/NAPORSerbia/ www.napor.net
Oblast/ciljevi delovanja	Obezbeđivanje kvaliteta omladinskog rada
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	Nacionalni konvent o Evropskoj uniji
Kontakt	ivona.gvozdencovic@eukonvent.org @NKEUSrbija @NKEUSrbija www.eukonvent.org
Oblast/ciljevi delovanja	Konvent je svojom strukturom i načinom rada odgovorio na potrebu da se uspostavi strukturirana i institucionalizovana forma za saradnju i konsultacije sa Vladom i njenim telima zaduženim za pregovore sa Evropskom unijom o članstvu (pregovarački tim, pregovaračke radne grupe). Konvent bazira svoje aktivnosti na tri osnovna stuba: analitičkoj podršci procesu pregovora, praćenju i evaluaciji, informisanju građana i zagovaranju.
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	Mreža Evropskog pokreta u Srbiji
Kontakt	epus.kraljevo@gmail.com https://www.facebook.com/epuskraljevo/
Oblast/ciljevi delovanja	Usaglašavanje, koordinacija i iniciranje zajedničkih programa i aktivnosti usmerenih ka izgradnji demokratske Srbije u ujedinjenoj Evropi, promociji društva zasnovanog na demokratskim načelima i evropskim vrednostima vladavine prava, ljudskih prava i sloboda, razumevanja, tolerancije i solidarnosti.
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	Mreža organizacija za post-penalnu podršku Srbije
Kontakt	info.mopps@gmail.com https://fb.me/moppsrbija www.mopps.org.rs
Oblast/ciljevi delovanja	Post-penalna podrška
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	CSConnect – Bor
Kontakt	✉ evropa@kcbor.net 📌 https://www.facebook.com/groups/772633982891569/
Oblast/ciljevi delovanja	Životna sredina i energetska efikasnost
Pravni status	Neformalna mreža

Naziv	Savez udruženja za pomoć mentalno nedovoljno razvijenim osobama u AP Vojvodini
Kontakt	✉ mnro.voj@gmail.com 🌐 www.savezmnrovojvodine.org.rs
Oblast/ciljevi delovanja	Unapređenje položaja i ostvarivanje prava mentalno nedovoljno razvijenih osoba
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	Građani za prirodu
Kontakt	✉ drustvostaraplanina@gmail.com
Oblast/ciljevi delovanja	Zaštita prirode
Pravni status	Neformalna mreža

Naziv	Savez učitelja Republike Srbije
Kontakt	✉ sneznana@gmail.com 📌 https://bit.ly/2WMDujk 🌐 www.surs.org.rs
Oblast/ciljevi delovanja	Obrazovanje. Stručno usavršavanje prosvetnih radnika.
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	Koalicija za razvoj solidarne ekonomije
Kontakt	✉ dina.rakin@solidarnaekonomija.rs 📌 https://m.facebook.com/solidarnaekonomija/ 📌 @KoalicijaSP 📌 @koalicija.korse 🌐 www.solidarnaekonomija.rs
Oblast/ciljevi delovanja	Promocija, razvoj i unapređenje solidarne/socijalne ekonomije i socijalnog preduzetništva, građanskog društva i društveno odgovornog ponašanja i poslovanja.
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	Ferijalni savez Knjaževac
Kontakt	✉ pokretgoranaknjazevac@gmail.com
Oblast/ciljevi delovanja	Omladinski turizam
Pravni status	Neformalna mreža

Naziv	Mreža organizacija za decu Srbije MODS
Kontakt	<p>✉ s.stefanovic@zadecu.org</p> <p>🌐 https://www.facebook.com/zadecuMODS/</p> <p>📱 @zadecuMODS</p> <p>🌐 www.zadecu.org</p>
Oblast/ciljevi delovanja	Unapređenje saradnje organizacija građanskog društva na polju poštovanja i ostvarivanja prava sve dece i mladih do 18 godina.
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	Mreža OCD Šapca
Kontakt	✉ asocijacijaduga@mts.rs
Oblast/ciljevi delovanja	<p>Obezbeđivanje održive i trajne saradnje sa državnim organima i institucijama kada je reč o radu na unapređenju kvaliteta života građanki i građana u oblastima od javnog interesa.</p> <p>Kontinuirano praćenje i unapređenje rada institucija kao i saradnja sa institucijama u cilju multidisciplinarnog i sveobuhvatnog pristupa rešavanju problema građana Šapca.</p> <p>Kontinuirani rad na izgradnji, povezivanju, umrežavanju, održivosti i osnaživanju organizacija građanskog društva, na dostizanju višeg nivoa svesti i na uključivanju u društvene tokove i procese donošenja odluka</p>
Pravni status	Neformalna mreža

Naziv	Koalicija udruženja u Republici Srbiji
Kontakt	✉ uirhbg@gmail.com
Oblast/ciljevi delovanja	Zaštita ljudskih i imovinskih prava izbeglica u procesu integracije i povratka
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	Mreža SOS Vojvodina
Kontakt	<p>✉ mreza.sos.vojvodina@gmail.com</p> <p>🌐 https://www.facebook.com/SOSVojvodina/</p> <p>🌐 www.sosvojvodina.org</p>
Oblast/ciljevi delovanja	Pružanje podrške ženama koje su iskusile nasilje, putem jedinstvenog besplatnog SOS telefona Vojvodine.
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	Antikriminalna akcija ACRIMA
Kontakt	<p>✉ milan@protecta.org.rs</p> <p>🌐 https://www.facebook.com/pg/ACRIMA.NET/posts/</p>
Oblast/ciljevi delovanja	Neformalna mreža omladinskih organizacija iz Srbije koje su se okupile oko ideja vezanih za nenasilnu borbu protiv organizovanog kriminala, borbu protiv korupcije i afirmaciju zakonitosti.
Pravni status	Neformalna mreža

Naziv	Evropska mreža protiv siromaštva - Srbija
Kontakt	✉ jasmina.kronic@gmail.com 🌐 https://www.facebook.com/ProtivSiromastva/
Oblast/ciljevi delovanja	Mreža radi na svim poljima na kojima je moguće unaprediti kvalitet života osoba i grupa koje su na udaru siromaštva, kao i procese socijalnog uključivanja u Srbiji.
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	Mreža za ruralni razvoj Srbije
Kontakt	✉ ruralnamreza@gmail.com 🌐 https://www.facebook.com/RuralInfoSerbia 🌐 www.ruralsrbija.rs
Oblast/ciljevi delovanja	Jačanje regionalnog razvoja i unapređenje kvaliteta života u ruralnim zajednicama.
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	prEUgovor
Kontakt	✉ jelena.pejic@bezbednost.org 🌐 https://www.facebook.com/prEUgovor 📍 @prEUgovor 🌐 www.preugovor.org
Oblast/ciljevi delovanja	Nadgledanje sprovođenja politika u oblasti pravosuđa i osnovnih prava (Poglavlje 23) i pravde, slobode i bezbednosti (Poglavlje 24) i predlaganje mera za unapređenje stanja korišćenjem procesa EU integracija za ostvarivanje suštinskog napretka u daljoj demokratizaciji Srbije.
Pravni status	Neformalna mreža

Naziv	Koalicija 27
Kontakt	✉ koalicija27@gmail.com 🌐 https://www.facebook.com/Koalicija27Srbija/ 📍 @Koalicija27 🌐 www.koalicija27.org
Oblast/ciljevi delovanja	Zagovaranje i podsticanje učešća javnosti u procesu pristupnih pregovora Republike Srbije sa Evropskom unijom i predlaganje rešenja koja će doprineti zaštiti i unapređenju životne sredine i kvalitetu života građana.
Pravni status	Neformalna mreža

Naziv	Građanska alijansa za socijalnu inkluziju GASI
Kontakt	✉ office@gasi.rs 🌐 https://www.facebook.com/gasi031/ 🌐 www.gasi.rs
Oblast/ciljevi delovanja	Promovisanje interesa ugroženih i marginalizovanih grupa građana u Požegi.
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	Savez udruženja grada Sombora
Kontakt	✉ soeducentar@yahoo.com
Oblast/ciljevi delovanja	
Pravni status	Neformalna mreža

Naziv	Savez slepih Srbije
Kontakt	✉ info@savezslepih.org.rs 🌐 https://www.facebook.com/savezslepihsrbije/ 🌐 www.savezslepih.org.rs
Oblast/ciljevi delovanja	Reprezentativna organizacija slepih u Srbiji.
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u

Naziv	Koalicija za integritet
Kontakt	✉ office@birodi.rs 🌐 www.birodi.rs
Oblast/ciljevi delovanja	Zaštita uzbunjivača i podrška antikorupcijskom aktivizmu na lokalnom nivou, podrška realizaciji lokalnih antikorupcijskih planova i aktivnostima Lokalnih antikorupcijskih foruma (LAF), kao i edukacija građana i nosilaca javnih funkcija na temu borbe protiv korupcije.
Pravni status	Neformalna mreža

Naziv	Srbija u pokretu
Kontakt	✉ pokreni@srbijaupokretu.org 🌐 https://www.facebook.com/srbijaupokretu 📱 @srbija_upokretu 🌐 www.srbijaupokretu.org
Oblast/ciljevi delovanja	Osnaživanje, motivisanje i ohrabivanje pojedinaca da aktivno i udruženo učestvuju u kreiranju kvalitetnijeg života u Srbiji.
Pravni status	Neformalna mreža (koja će 2020. godine biti formalno registrovana kao savez)

Naziv	Koalicija za dobročinstvo
Kontakt	✉ zeljko.mitkovski@divac.com
Oblast/ciljevi delovanja	Ciljevi Koalicije za dobročinstvo su: jačanje filantropske infrastrukture koja može da doprinese održivom rastu filantropskih davanja i razvoju međusektorskih partnerstava; unapređenje pravnog okvira za razvoj podsticajnog i transparentnog davanja od strane pojedinaca i kompanija; promocija dobročinstva, kulture davanja i transparentnosti među građanima Republike Srbije, kompanijama, kao i u dijaspori i neprofitnim organizacijama.
Pravni status	Neformalna mreža

Naziv	Kuća ljudskih prava Beograd
Kontakt	<p>✉ bghrhouse@gmail.com</p> <p>🌐 https://www.facebook.com/KucaljudskihPravaBeograd/</p> <p>📌 @HRHBelgrade</p> <p>📌 @HRHBelgrade</p> <p>🌐 www.kucaljudskihprava.rs</p>
Oblast/ciljevi delovanja	<p>Edukacija na temu ljudskih prava, praćenje rada institucija, davanje preporuka i predloga praktičnih rešenja, zagovaranje primene zakona, kao i kontinuirano praćenje dešavanja u društvu i reagovanje na kršenje ljudskih prava. Rad je organizovan oko tri ključne oblasti: ljudskih prava, tranzicione pravda i vladavine prava.</p>
Pravni status	Mreža je formalno registrovana u APR-u