

**Vajdasági Újságírók Független Egyesülete**



**A VÚFE 2020-2025-ös időszakra vonatkozó  
stratégiája a 2020-as évre szóló akciótervvel**

Újvidék, 2020 januárja

## 1. Bevezető

A Vajdasági Újságírók Független Egyesülete (VÚFE) harminc éve tevékenykedik a szerbiai társadalmat jellemző igen viharos átmeneti (tranzíciós) időkben. Az újságírói hivatás fejlesztésére és az újságíróknak az elnyomó rezsimmal szembeni védelmére létrehozott VÚFE rendíthetetlenül küzdött és küzd a polgári társadalom értékeiért, ezért soha nem volt a hatalomtartók kedvence. Ez a tény a különböző időszakokban eltérően hatott ki az Egyesület munkájára, többé-kevésbé akadályozva annak tevékenységeit. A tagság és a vezetőség magas szintű motivációja - a nyomásgyakorlások és a munkát megnehezítő körülmények ellenére - lehetővé tette, hogy a VÚFE vezető szerepet töltsön be a kisebbségi tájékoztatásban, valamint az újságírók és a média dolgozók jogainak megalkuvás nélküli védelmében. Oktatási programjaival és a civil társadalmi média elindításával kibővítette a szabad újságírás terét, amely Szerbiában nagy kihívásokkal és nyomásokkal szembesül a VÚFE megalapítása óta.

A VÚFE a stratégiai tervezés<sup>1</sup> során széles körű és inkluzív konzultációkat folytatott a tagsággal, partnereivel, döntéshozókkal, valamint a médiával és más szervezetekkel. A stratégia az út, amelyen a VÚFE az elkövetkező években járni fog, azzal a szándékkal, hogy bevonja a fiatal újságírókat és újságírókat a folyamatokba, projektekbe és új fenntarthatósági modellekbe, hogy létrehozzon egy olyan teret, amelyben képesek lesznek dolgozni és megvalósítani innovatív ötleteiket, hogy segítséget nyújtson és támogatást biztosítson a számukra.

Az átfogó stratégiai tervezési folyamat során a VÚFE elemezte mind korábbi munkáját, mind azt a környezetet, amelyben működik. A következtetések és elemzések alapján a szervezet elfogadta ezt a stratégiai dokumentumot, amely lehetővé teszi a szervezet számára a kitűzött célok elérését.

### 1.1 A Vajdasági Újságírók Független Egyesületének rövid története és elért eredményei

A Vajdasági Újságírók Független Egyesülete (VÚFE) 1990. január 17-én alakult és a legidősebb független újságíró szervezet az egykori Jugoszlávia területén. Megalakulásakor 270 újságíró csatlakozott a szervezethez - szinte az összes vajdasági médiumból, ma már több mint 600 tagja van. A szervezet magja 120 tagból áll, akik a VÚFE-ben napi szinten aktívak, kisebb-nagyobb részvétellel. Ezek egyharmada több mint 10 éve tagja az egyesületnek. Ez bizonyítja a tagság stabilitását és útmutatást nyújt a VÚFE által képviselt értékekről. A tagság tagsági struktúrája: a legkevesebb a 30 évesnél fiatalabb, a tagságban a 40 évnél idősebbek dominálnak, a legtöbbben újvidékiek. Az elkövetkező időszakban a VÚFE kapacitásait tagságának megújítására, a fiataloknak szóló lehetőségek biztosítására és a fiatal újságírók bevonására, valamint a

---

<sup>1</sup> 1. melléklet: A VÚFE stratégiája meghozatalának módszertana

decentralizációra és a Vajdaságon belüli bizottságok létrehozására fogja összpontosítani, annak érdekében, hogy közelebb kerüljön tagjaihoz és erősítse képességeiket.

**A tagság az egyesület ereje, szükséglete és támasza.** A VÚFE legfontosabb feladatai a tagság-orientált tevékenységek, a kisebb településeken lakó tagok megszólaltatása, valamint lehetővé tenni a fiatal újságírók és a potenciális újságírók számára, hogy a szakma alapelveinek tiszteletben tartása mellett kialakítsák a saját területet.

Megalakulása óta a VÚFE különféle tevékenységeket folytatott a tájékoztatásra vonatkozó jogszabályok befolyásolása érdekében, valamint a véleménynyilvánítás és az információ szabadsága tiszteletben tartásának céljából.

**Az 1990-es években,** amikor Slobodan Milošević rezsimje irányította az összes olyan jelentős elektronikus és nyomtatott médiumot, amelyek jelentősen befolyásolhatta a közvéleményt, a szervezet aktívan dolgozott a független média és újságírók megerősítése, valamint a befolyásuk növelése érdekében. **A 2000-es évi politikai változások után** a VÚFE tevékenysége passzivizálódott, de gyorsan kiderült, hogy a politikai és társadalmi események ismét a szakma rovására alakulnak. Annak érdekében, hogy továbbra is befolyásolja a társadalmi környezetet, és ebben az összefüggésben az újságírás javára cselekedjen, a VÚFE az elkövetkező években a nem kormányzati szervezetek **Polgári Vajdaság** elnevezésű koalíciójának egyik alapítójává vált, majd a civil társadalmi szervezetek **Igmani Kezdeményezés** elnevezésű regionális koalíciójának részévé, amely a Daytoni Négyszög országainak kapcsolatát kívánja normalizálni. Az 1990-es évek háborús bűncselekményeinek áldozatainak tényfeltáró bizottságát alkotó **RECOM** regionális koalíció alapítói között volt és tagja az Európai Unióval foglalkozó Nemzeti Konventnek is, amely a Szerbia EU-s csatlakozási tárgyalásait követi a 23. és 24. fejezetben.

Ugyanakkor a VÚFE továbbra is aktív volt a médiaszintéren: önmagához hasonló szervezetekkel társult és lépett partnerségre. Az **Online Médiumok Szövetségének** egyik alapítója, és része a **Médiakoalíciónak**, amely az ország legfontosabb újságírói- és médiaegyesületeit tömöríti. A VÚFE a szerbiai informális civil társadalmi médiahálózat élén van, a VÚFE képviselői pedig az informális **regionális Újságírói Hálózatnak** is részei. A VÚFE jelen van a legtöbb olyan szakmai csapatban, mind Szerbiában, mind az EU-ban, amelyek feladata a médiapolitikák kialakítása.

A médiaszintéren a VÚFE az **Autonomija (autonomija.info)** portál, annak magyar nyelvű melléklete ([hu.autonomija.info](http://hu.autonomija.info)) és a VOICE - Vajdasági Tényfeltáró-Elemző Központ ([voice.org.rs](http://voice.org.rs)) kiadójaként is ismert. Az olvasók a 2019-ben létrehozott modern adományozási rendszeren keresztül vesznek részt a média munkájában, a tagok, munkatársak és a nagyközönség pedig a 2019 végén létrehozott VÚFE Media Hubon keresztül kapnak szolgáltatásokat.

Mindezen folyamatok, valamint a szolgáltatásnyújtás és a tagsággal való munka révén a VÚFE mind a médiaközösség erőforrásközpontjává, mind találkozóhelyévé vált.

Rendszeres tevékenysége mellett az Egyesület számos szolgáltatást kínál, például ingyenes jogi segítségnyújtást, szaktanácsokat a civil társadalmi média létrehozásában és hasonló tevékenységeket, mindezt annak érdekében, hogy folyamatosan befolyásolja az újságírók munkakörülményeit. Az elkövetkező időszakban és e stratégia segítségével a VÚFE még több erőfeszítést tesz a társadalom demokratikus fejlődésének elősegítésére a szakma előmozdítása révén.

## **2. A VÚFE tevékenységének kontextusa**

30 éves működése során a VÚFE szakértelmével és az újságírók és a média szabadságának megerősítésére irányuló igyekezetével részt vett a szerbiai és vajdasági médiaszintér létrehozásában. Szakembereink beépítették tapasztalataikat mindkét elfogadott médiastratégiába, majd a törvényekbe és a törvénytől alacsonyabb rangú jogszabályokba. Amikor Szerbia 2014-ben új médiatörvényeket fogadott el, amelyeket lelkesedéssel fogadtak az újságírók és általában a médiában dolgozók, a VÚFE minden szinten támogatást nyújtott az intézményeknek és együtt dolgozott velük a helyes végrehajtási gyakorlat kialakításán. A VÚFE médiaszféra rendezésére irányuló elkötelezett munkájának példái azok a törekvések, amelyek a médiatörvények helyi szintű végrehajtására vonatkozó cselekvési tervek elfogadására, valamint a szakma helyzetének javítását célzó egyéb jogszabályok és folyamatok kidolgozására irányultak.

A VÚFE továbbra is azon a véleményen van, hogy Szerbiában a médiaágazatra vonatkozó jogszabályok általában jók, de folyamatos munkára van szükség azok fejlesztése érdekében, mivel a médiakörnyezet a leggyorsabban változóak közé tartozik. A VÚFE megjegyzi, hogy a szerbiai törvények jó alapot nyújtanak a méltányos és szabad médiapiac létrehozásához, ám a politikai struktúrák eddig nem mutattak érdeklődést azok végrehajtása iránt és a politikai akarat sincs meg erre. Különösen fontos azonnal megállítani a politikai befolyással való kereskedelmét a közmédiaokban, a műsortartalmak finanszírozásaában és a független szabályozó testületek munkája keretében, miközben fontos az e területre vonatkozó törvények lényegbevágó alkalmazása.

Ebben a kontextusban a VÚFE-nek a korábbi években is a médiaszférához kapcsolódó rendszerszintű kudarcok kritikusának szerepét kellett vállalnia. A törvények helytelen alkalmazásának kritikája mellett a VÚFE más területeken is észrevett hiányosságokat, például a média privatizációja és az újságírók biztonsága terén, a cenzúrát és a média gazdasági tönkretételét. Miközben minderre rámutatnak és a hatalmon lévő politikai elitekkel való kapcsolatfelvételre törekednek, a VÚFE-t és más egyesületeket nyilvánosan a társadalom ellenségeinek nevezik, nem pedig a polgárok és a nyilvánosság érdekében dolgozó szakmai szervezeteknek, amelyek Szerbia demokratikus képességeit fejlesztik és erősítik. A társadalomban betöltött fontos szerepünket azok a politikai szereplők, akiknek érdekében áll a szabályozatlan médiaszféra, felhasználták az újságírással való leszámolásra és a médiaszabadság ellehetetlenítésére, ahelyett, hogy a

professzionális civil társadalmi szervezetekkel együttműködve óvják a médiaszabadság szellemiségét.

A rendszeren belüli retrográd folyamatok által az újságírók Szerbiában a politikai elit általi támadások, megbélyegzés és nyílt gyűlöletkampányok célpontjaivá váltak. Az intézmények, amelyek önmagukban nem képesek megteremteni a demokratikus társadalom feltételeit a megfelelő integritás és autonómia hiánya miatt, nagyobb figyelmet igényelnek a civil nonprofit szektor részéről. Ezen folyamatok miatt a VÚFE-nek ismét a középpontba kell helyeznie az újságíróknak a politikai nyomással szembeni védelmét. A VÚFE erőteljes fellépése nélkülözhetetlen helyi szinten, ahol a nyomások és a problémák többszörösen erősebbek és láthatóbbak. Célunk új lehetőségek és szokások létrehozása, amelyek lehetővé teszik a szakmai újságírást a legtávolibb és legkisebb közösségekben, hogy minden polgár jól tájékozott legyen. Ilyen változások csak az újságírói etika és a professzionalizmus fejlesztésének szisztematikus támogatásával érhetőek el.

E folyamatok mindegyikében a VÚFE a szerbiai újságírókat, a média- és újságírói szervezeteket tartja fő partnerének<sup>2</sup>, de a nemzetközi közösséget, különösen az Európai Uniót is, amely példamutató azon értékek tekintetében, amelyekre ez a társadalom törekszik. A nemzetközi közösség e folyamatok elválaszthatatlan része, de aktívabb részvételére van szükség a demokratikus társadalom felépítésében, mivel szabad média nélkül nincs demokrácia. A VÚFE szerint a nemzetközi közösség kulcsszerepet játszik a médiaszabadság fejlesztésében Szerbiában, és elengedhetetlen a hangsúlyos szerepe a médiahelyzet javításában mind politikai, mind program-, mind szerkezeti szinten.

A VÚFE szakértői mindaddig folytatják a munkát a testületekben, ameddig szükséges, hogy újságírói egyesületként a lehető legnagyobb mértékben hozzájáruljon a szerbiai médiaszintér szabályozási folyamataihoz. Az Egyesület úgy véli, hogy az intézményekkel való együttműködés, különösen azokkal, amelyek médiapolitikákat és –gyakorlatokat dolgoznak ki, például a kormánnyal, a minisztériumokkal és a független intézményekkel (az Elektronikus Médiát Szabályozó Testület, az állampolgárok védelmezője, a közérdekű információkhoz való hozzáférés biztosa stb.), a munka nagyon fontos szegmense, de továbbra is ragaszkodik az általa képviselt értékek, valamint a szakértelem tiszteletben tartásához, miközben ápolja a partnerségi viszonyokat.

A VÚFE fokozni fogja tevékenységét a polgárok tájékoztatása és oktatása terén, mivel az alapvető és demokratikus változások tájékozott és médiatudatos polgárságot igényelnek, amely az egész közösség érdekében közérdekű döntéseket hozhat.

Összességében az a következtetés vonható le, hogy a VÚFE diszfunkcionális intézményi környezetben működik, növekvő negatív társadalmi tendenciák mellett, ami veszélyezteti a média szabadságát és burjánzó szakmaiatlanságot vált ki az újságíráson belül. Ebben a helyzetben a VÚFE professzionális újságírói szervezetként marad fenn,

---

<sup>2</sup> 2. melléklet: Érdekeltek felek.

amely továbbra is küzd a szabad újságírásért, ugyanakkor rámutat a társadalmi és szakmai rendellenességekre.

### **3. A Vajdasági Újságírók Független Egyesületének értékei és elvei**

#### ***FELELŐSSÉG***

A Vajdasági Újságírók Független Egyesülete tagjainak és partnereinek felel minden tevékenységéért és az elért eredményekért.

A szakma iránti felelősségvállalás a Szerbiai Újságírók Kódexének tiszteletben tartásával valósul meg, a polgárok iránti a teljes és időben történő tájékoztatással, a társadalom iránti a véleménypluralizmus és a kritikus közvélemény fejlesztésével, végül pedig a tagjai iránti leginkább azzal, hogy kiemelten kezeli biztonságukat és munkájuk szakmai színvonalának erősítését.

A VÚFE teljes felelősséget vállal nézeteiért és nyilvános fellépéseiért.

#### ***FÜGGETLENSÉG***

A Vajdasági Újságírók Független Egyesülete tevékenysége független a társadalmi környezet politikai, gazdasági és egyéb befolyásaitól.

#### ***A KÜLÖNBÖZŐSÉGEK TISZTELETBEN TARTÁSA***

A Vajdasági Újságírók Független Egyesülete tiszteletben tartja a különbözőségeket, és az egyenlőségért és a toleranciáért küzd, a jobb társadalomhoz hozzájárulva. A különbözőségek a társadalom és maga a szervezet gazdagságát jelentik. Az Egyesület mottója a Mindenki más - mindenki egyenlő, vagyis elfogadja a sokszínűség minden formáját, és mindenki számára egyenlő jogokat támogat, függetlenül a különbözőségek jellegétől.

#### ***SZAKMAISÁG***

A Vajdasági Újságírók Független Egyesülete szakszerűen végzi tevékenységét, szakszerűen kezeli az összes érdekelt felet, a Szerbiai Újságírók Kódexének betartásával kiáll a professzionalizmus mellett, a közérdekkel összhangban.

#### ***SZOLIDARITÁS***

A Vajdasági Újságírók Független Egyesülete a különféle társadalmi rendellenességekre időben reagálva, tagjainak támogatásával és a nyilvános fellépés ösztönzésével előmozdítja a szolidaritás elvét az egész társadalomban, főképp a médiaközösségben.

### **ÁTLÁTHATÓSÁG**

A Vajdasági Újságírók Független Egyesülete tagjai számára elérhetővé teszi az üzleti tevékenységével kapcsolatos információkat és kitartó erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy az átláthatóság a nyilvános tevékenység nélkülözhetetlen szempontja legyen.

### **CSELEKVÉSI, SZERVEZKEDÉSI, SZÓLÁS- ÉS VÉLEMÉNYSZABADSÁG**

A Vajdasági Újságírók Független Egyesületek támogatja és előmozdítja a cselekvés, a szervezkedés és a vélemény szabadságát, a demokratikus folyamat fontos részeként, hangsúlyozva a média és az újságírók szerepét.

## **4. A stratégia meghatározása**

Figyelembe véve a jelenlegi helyzetet, valamint a vezetőség és a tagok véleményét és álláspontjait, a VÚFE jövőképe és missziója kiindulási pontként fogalmazódott meg a következő stratégiai irányok meghatározásában:

### **Nyilatkozat a külső jövőképről:**

A VÚFE hozzájárul a demokratikus elveken alapuló társadalomhoz, amely támogatja a médiaszabadság, az újságírás magas színvonalát és védi a hivatásos újságírókat.

### **Nyilatkozat a belső jövőképről:**

A VÚFE újságírók és más médiaszakemberek önfenntartó szakmai egyesülete, jól képzett alkalmazottakkal és médiaközponttal, aktív tagsággal, amely hozzájárul a programcélok eléréséhez.

### **Nyilatkozat a jövőképről:**

Az újságírás szakmai színvonalának előmozdításával és javításával a VÚFE képessé teszi az újságírókat arra, hogy a demokratikus változás mozgatórugójaként működjenek, továbbá támogatja azt az intézményes és szabályozási környezetet, amelyek lehetővé teszik az újságírók számára, hogy hivatásszerűen végezzék munkájukat.

## 5. Stratégiai keret

A VÚFE tevékenysége a 2020-2025 közötti időszakban két irányú. Mindegyik irányhoz meghatároztuk a stratégiai célokat, majd ezeket specifikus célokkal tovább konkretizáltuk. Végül meghatározzuk azokat a tevékenységeket (amelyeket részben átültetünk a 2020-as cselekvési tervbe), amelyeket a VÚFE a stratégiai célok elérésének folyamatában folytatni szándékozik.

A programirány három alapvető klasztert határoz meg, nevezetesen a környezetet, az újságírókat és az intézményeket, míg a szervezeti irány az önfenntarthatóságot, a szervezet és az alkalmazottak professzionalizálását, valamint a tagsággal folytatott munkát foglalja magában.

### Külső jövőkép – célok

A VÚFE hozzájárul a demokratikus elveken alapuló társadalomhoz, amely támogatja a médiaszabadság, az újságírás magas színvonalát és védi a hivatásos újságírókat.

### A PROGRAMIRÁNY

Stratégiai cél	#stratégiai cél1:	#stratégiai cél2:	#stratégiai cél3:
	Demokratikus elveken alapuló társadalom	Az újságírók betartják a szakmai szabályokat	Az újságírók és a média szabadok, és védelmet élveznek a társadalomban
Specifikus cél	<p>1.1. Magas szintű közérdekű médiatudatosság</p> <p>1.2. A társadalmon belül magas a tudatosság a szabadúszó újságírás fontosságáról és az újságírók őrző (watchdog) pozíciójáról</p>	<p>2.1. Az újságírók rendelkezésére állnak oktatási és tartalomfejlesztési programok, különös tekintettel a multimédia ismeretekre</p> <p>2.2. Elérhetőek a professzionális újságírást lehetővé tevő platformok</p> <p>2.3. A médiapiacot a közérdekű</p>	<p>3.1. Hatékonyabb mechanizmusok az újságírókkal szembeni fenyegetések, nyomások és támadások bejelentésére, valamint az újságírók védelmére az intézményekben és a társadalomban.</p> <p>3.2. Előrevitt médiajog, különös tekintettel a</p>



		<p>médiatartalom uralja, különös tekintettel az elemző és tényfeltáró szövegekre.</p>	<p>szabályozó testületek függetlenségére és az önszabályozásra, valamint a médiatartalom finanszírozásának szabályozására.</p> <p>3.3. A szakértői nem kormányzati koalíciók és csoportok a szabadúszó és hivatásos újságírók felfedezéseire olyan közpolitika kialakításával reagálnak, amely támogatja az ilyen média erőfeszítéseket.</p>
tevékenységek	<p>1.1.1. A fiatalok médiatudatossági oktatása és edukáció a minőségi újságírás fontosságáról.</p> <p>1.1.2. A polgárok médiatudatossági oktatása és edukáció a minőségi újságírás fontosságáról.</p> <p>1.1.3. Médiatudatossági központ (hub) létrehozása.</p> <p>1.2.1. Az etikus újságírás népszerűsítése és előrevitele.</p>	<p>2.1.1. Újságírók oktatása.</p> <p>2.2.1. A VOICE és a szerb és magyar nyelvű Autonomija.info platformok erősítése és népszerűsítése.</p> <p>2.3.1. Közérdekű médiatartalmak készítése a VÚFE saját és partneri platformjain.</p>	<p>3.1.1. Az újságírók biztonságával foglalkozó mechanizmusok és csoportok hatékonyabbá tétele.</p> <p>3.2.1. Stratégiai részvétel a médiaszektor jogszabályainak és jogi környezetének kidolgozásával foglalkozó munkacsoportokban.</p> <p>3.2.2. Stratégiai részvétel a médiával és újságírással foglalkozó önszabályozó és szabályozó testületekben.</p>

	1.2.2. Helyi szakmai, újságírói kezdeményezések támogatása.		3.3.1. Stratégiai együttműködés nem kormányzati és szakértői koalíciókkal.
--	---	--	--

### Belső jövőkép – célok

A VÚFE újságírók és más médiaszakemberek önfenntartó szakmai egyesülete, jól képzett alkalmazottakkal és médiaközponttal, aktív tagsággal, amely hozzájárul a programcélok eléréséhez.

### SZERVEZETI IRÁNY

Stratégiai cél	#stratégiai cél4: A VÚFE önfenntartó szervezet	#stratégiai cél5: A VÚFE szakmai egyesület	#stratégiai cél6: A VÚFE képzett alkalmazottakkal és multifunkcionális médiaközponttal (Media Hub) rendelkezik	#stratégiai cél7: A VÚFE aktív tagsággal rendelkezik
Specifikus cél	4.1. A VÚFE biztosította a működési költségekhez szükséges bevételek diverzifikálását.  4.2. A pénzügyi, program- és stratégiai ágazatok biztosítják a VÚFE zökkenőmentes működését.	5.1. A VÚFE rendezett és átlátható módon hozza meg döntéseit, a pénzügyi, a program- és a stratégiai szektor összehangolásával.  5.2. A VÚFE fejlett belső, ágazatközi kommunikációval rendelkezik.	6.1. A VÚFE a rendelkezésre álló emberi erőforrásokat optimálisan használja fel.  6.2. A VÚFE hozzáférést biztosít az alkalmazottaknak és munkatársaiknak további képesítési programokhoz. 6.3. A médiaközpont (Media Hub) az előre meghatározott	7.1. A VÚFE aktívan kommunikál a tagsággal.  7.2. A VÚFE jól szervezett tagok hálózatával rendelkezik Vajdaság egész területén, a helyi újságírók támogatásával.  7.2. A VÚFE elősegíti azon tagsági ötletek megvalósítását, amelyek összhangban

			üzleti tervvel összhangban pozitívan működik.	vannak a szervezet programelveivel .  7.3. A VÚFE fiatal újságírókat von be a szervezet munkájába.
tevékenységek	<p>4.1.1. Professzionális és kereskedelmi szolgáltatások nyújtása a szervezet tevékenységi területén.</p> <p>4.1.2. Projektek finanszírozása a fejlesztési tervnek megfelelően.</p> <p>4.2.1. A stratégia működtetése egyértelműen meghatározott ágazatokon keresztül.</p>	<p>5.1.1. Platformok létrehozása és végrehajtása az ötletek cseréjéhez és a döntéshozatal összehangolásához.</p> <p>5.2.1. Belső és külső kommunikációs terv létrehozása és végrehajtása.</p>	<p>6.1.1. Emberi erőforrások ellenőrzése és optimalizálása.</p> <p>6.2.1. Szakmai továbbképzési lehetőségek biztosítása a VÚFE munkavállalói és tagjai számára.</p> <p>6.3.1. A Media Hub koordinációja a VÚFE és a szélesebb közösség igényeinek megfelelően.</p>	<p>7.1.1. A kommunikáció összehangolása a tagsággal és a kommunikációs mechanizmusok fejlesztése.</p> <p>7.2.1. Tagsági hálózat és szervezetek létrehozása helyi szinten.</p> <p>7.2.2. A VÚFE kapcsolattartók hálózatának fenntartása Vajdaság egész területén.</p> <p>7.3.1. Fiatal újságírók bevonása a szervezet munkájába, igényeiknek és a szervezet igényeinek megfelelően.</p>

## 6. A stratégia végrehajtási terve

A Vajdasági Újságírók Független Egyesületének fejlesztésére irányuló cselekvési terv a stratégia szerves része, és alapvetően végrehajtásának kiindulópontja. A cselekvési terv

2020-ra, míg a stratégia a 2025-ig terjedő időszakra készült el. Ennek a megközelítésnek a fő oka a nagyon dinamikus környezet, amelyben a VÚFE működik, amely közvetlenül kihat a körülmények megváltozására, így hosszabb időszakra szóló tevékenységek tervezése egyes esetekben többé-kevésbé indokolatlan lenne. Minden év végén új, egyéves cselekvési terv készül majd a következő évre, ami azt jelenti, hogy e Stratégia kifutásakor a VÚFE öt cselekvési tervvel rendelkezik majd.

Elképzelhetőek olyan helyzetek, amikor a környezeti tényezők annyira megváltozhatnak, hogy a teljes Stratégiát felül kell vizsgálni. A Stratégia felülvizsgálata leginkább a környezeti tényezők hatásának jelentőségétől függ.

A Stratégia végrehajtásáért (a célok szintjén) az igazgató bizottság, azaz annak elnöke felel, míg az Egyesület végrehajtó bizottságafelel a stratégia cselekvési terveiben szereplő tevékenységek végrehajtásáért. A terv szerint a hasonló tevékenységi csoportok körül szervezett csapatok lesznek a cselekvési terv tevékenységeinek közvetlen végrehajtói.

Mivel a 2020-ra szóló cselekvési tervben szereplő tevékenységek végrehajtásában több olyan tag/egyén szerepel, akik ugyanakkor a Egyesület tisztségviselői is, gondoskodni kell az intenzív kommunikációról és a munka átláthatóságáról, anélkül, hogy konkrét esetekben hatáskörátfedések történjenek.

A Stratégia végrehajtásának környezete rendkívül dinamikus, és a célokhoz fűződő kitűzött mutatók tervezett értékeinek elérésekor kisebb vagy jelentős eltérések lehetségesek. Ezért a Stratégia 2022-re előirányozza végrehajtásának külső értékelését. Ezen értékelés eredményei szolgálnak majd a korrekciós intézkedések alapjául, mint például: a mutatók értékének változása a célok szintjén, egész tevékenységek módosítása a cselekvési tervben, vagy csupán a néhány cselekvési paraméter módosítása, mint például: partnerek, határidők, mutatók, pénzügyi források, azaz költségek.

Az alábbi táblázat bemutatja a VÚFE 2020–2025-ös fejlesztési stratégia végrehajtásának kerettervét:

Év	Tevékenység az időszak elején	Tevékenység az időszak alatt és végén
<b>2020.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A stratégia elfogadása</li> <li>• A cselekvési terv végrehajtása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A 2021-es évi cselekvési terv kidolgozása</li> <li>• Éves végrehajtási jelentés</li> </ul>
<b>2021.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cselekvési terv végrehajtása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Féléves végrehajtási jelentés</li> <li>• A 2022-es évi cselekvési terv kidolgozása</li> <li>• Éves végrehajtási jelentés</li> </ul>

<b>2022.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cselekvési terv végrehajtása</li> <li>• Az Ágazatfejlesztési Terv felülvizsgálata (szükség szerint)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Féléves végrehajtási jelentés</li> <li>• A célszinti mutatók frissítése (szükség szerint)</li> <li>• A 2023-es évi cselekvési terv kidolgozása</li> <li>• Éves végrehajtási jelentés</li> </ul>
<b>2023.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cselekvési terv végrehajtása</li> <li>• Felülvizsgálat</li> <li>• Ágazatfejlesztési Terv (szükség szerint)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Féléves végrehajtási jelentés</li> <li>• A célszinti mutatók frissítése (szükség szerint)</li> <li>• A 2024-es évi cselekvési terv kidolgozása</li> <li>• Éves végrehajtási jelentés</li> </ul>
<b>2024.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cselekvési terv végrehajtása</li> <li>• Döntés a következő tervezési időszakra szóló Stratégia kidolgozásáról</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Féléves végrehajtási jelentés</li> <li>• A 2025-ös évi cselekvési terv kidolgozása</li> <li>• Éves végrehajtási jelentés</li> </ul>
<b>2025.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cselekvési terv végrehajtása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégia kidolgozása a következő tervezési időszakra</li> <li>• Féléves végrehajtási jelentés</li> <li>• Új stratégia elfogadása</li> <li>• Záró végrehajtási jelentés</li> </ul>

A Stratégia cselekvési terveinek tevékenységeinek végrehajtásához bizonyos pénzügyi forrásokra van szükség. A finanszírozást különféle forrásokból tervezzük biztosítani, nevezetesen: adományozók, közösségi finanszírozás (*Crowdfunding*), szponzorok, tagsági díjak stb.

A finanszírozás biztosításának kudarca a Stratégia végrehajtását érintő számos kockázat egyike. A kockázatok csökkentése érdekében nagyobb mértékben kell támaszkodni a kereskedelmi szolgáltatásokra.

## 7. Monitoring és értékelési terv

Egy tervezési dokumentum sikerének előfeltétele a megfelelő nyomon követés és értékelés. Ezeket a tevékenységeket a meghatározott mutatók alapján hajtják végre, amelyek alapján megállapítható a megvalósítás sikerének mértékét.

A fejlesztési irányok és azok prioritásainak keretében a mutatók meghatározása a tevékenységi szinten történik, míg az operatív vagy stratégiai célok elérését a tevékenység szinten elért eredmények alapján határozzák meg. A tevékenységi szint mutatóit a cselekvési terv tartalmazza minden egyes tevékenységre.

A monitoring tevékenységek elvégzése után meghatározzák, hogy elérték-e a cselekvési tervben szereplő mutatók értékeit és ha igen, akkor milyen mértékben, majd az operatív vagy stratégiai célok elérését az értékelési folyamatban minősítik.

A Stratégia a tevékenységeknek a végrehajó bizottság általi nyomon követését és értékelését írja elő, míg a Stratégia végrehajtásának éves értékelését az Egyesület igazgató bizottságának elnöke végzi. Ha a végrehajó bizottság valamely tagja részt vesz egy adott tevékenység végrehajtásában, akkor nem vehet részt annak monitoringjában és értékelésében.

A monitoring és az evaluáció eredményeként nyilvántartás készül minden megfigyelt és értékelt tevékenységről, majd ezt követően jelentést készül az összes megfigyelt és értékelt tevékenységről, amelyben az részt vett a végrehajó bizottság valamelyik tagja. Mind a három, vagyis mind a hat monitoring és értékelési jelentés egybe tömörül, és a Stratégia (féléves és éves) végrehajtási jelentésének szerves részét képezik.

Az éves értékelés eredményeként jelentést készül az igazgató bizottság számára, a stratégia végrehajtásáról szóló éves jelentéssel együtt. A jelentés szerves részét képezi többek között:

- az operatív és stratégiai célok elérésének minőségi értékelése, valamint
- a következő időszakra vonatkozó ajánlások, amelyekről állást foglal az igazgató bizottság, ezen ajánlások elfogadásuk után útmutatást nyújtanak az igazgató bizottságnak valamint a Stratégia cselekvési terve tevékenységeit végrehajtó csoportoknak.

## **1. melléklet: A VÚFE stratégiája meghozatalának módszertana**

A javasolt módszertani megközelítés a részvételi megközelítésen alapul, amely magában foglalja az összes releváns szereplő bevonását, akik közvetlenül vagy közvetve részt vesznek a VÚFE munkájában. A vezetőség, az irodai személyzet, a tagok, valamint az érdekelt felek (más szervezetek képviselői) is részt vesznek a stratégia kidolgozásában.

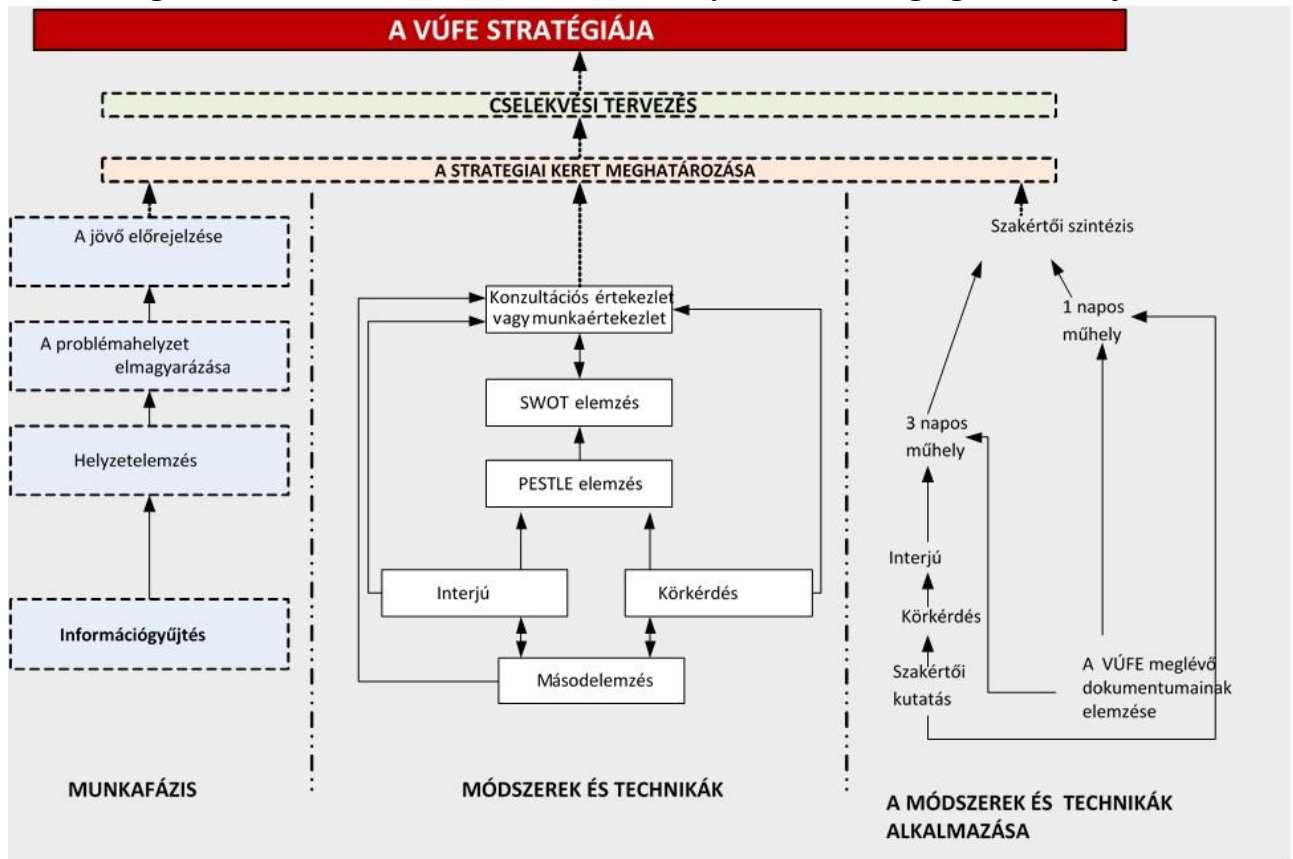
A kulcsfontosságú rész természetesen e stratégia végrehajtása, és éppen a részvételi megközelítés által biztosított a bevonás és a lehetséges partnerségek azonosítása,

aktiválása és összehangolása, amelyekre az egyes tevékenységek és projektek jövőbeni végrehajtása támaszkodik majd.

A stratégiai tervezési folyamatban a következő technikákat és módszereket alkalmaztuk:

- **Önálló szakértői kutatások (másodelemzés)** - adatgyűjtési módszerként. A meglévő dokumentumok, adatbázisok és más írásbeli vagy elektronikus források kutatására épül. Ezek a kutatások a szabályozási és intézményi keret , valamint a médiatér elemzésének alapjául szolgáltak.
- **Interjúk** a vezetőséggel és az érdekelt felekkel – hasznosak voltak, mert sikerült véleményeket és álláspontokat begyűjteni fontos kérdésekről: a szervezeten belüli és a környezetében kialakult állapotokról, valamint arról, hogy releváns szereplők miként ítélik meg a VÚFE-t.
- **Körkérdeés** a tagságon belül: a szervezet tagjai elégedettségének mérésére, valamint a jövőbeni fellépésre vonatkozó javaslatok megfogalmazására szolgált. Fontos megjegyezni, hogy a körkérdeés névtelen volt, tehát a kapott eredményeket kellően megbízhatónak és hitelesnek ítéltük meg.
- **Műhelyek** (1 háromnapos és 4 egynapos) a vezetőség és a tagság részvételével: az interjúk és körkérdések eredményeinek bemutatása, valamint a PEST és a SWOT elemzés elvégzése mellett, szerepet játszottak a Stratégia cselekvési tervében szereplő tevékenységek azonosításában és részletezésében. Ezenkívül a műhelyek integráló tényezőként szolgáltak az új menedzsmenthez számára.
- **A SWOT elemzés** széleskörűen használt a stratégiai tervezési folyamatban használatos technikaként. Az erősen motivált és kompetens (fókusz)csoport megfelelő moderálásával a kapott eredmények döntő jelentőségűek a stratégiai keret létrehozásának alapját képező kulcsfontosságú sikertényezők azonosításában. A SWOT-elemzés egy háromnapos műhelymunkában készült el, a vezetőséggel részvételével.
- A vezetőség **konzultációs értekezletei/munkaértekezletei** házon belüli megvitatás és a stratégia cselekvési tervében szereplő tevékenységek kiválasztásához szolgált. Az ülésekről származó következtetéseket megvitatták és pontosították az egynapos műhelymunkák során.

- A Stratégia a szakértői szintézis után nyerte el végleges formáját.



*A stratégiafejlesztési módszertan grafikus ábrázolása*

## 2. melléklet: Érdekeltek felek.

Általában véve az érdekelt felek mindazok a szervezetek és egyének, amelyek/akik nem tartoznak a VÚFE-be, de valamilyen módon hozzá kötődnek, vagyis valamilyen kapcsolatban állnak az Egyesülettel. A szervezetek közül a legjelentősebbek a többi (újságírói és média-) egyesületek, médiumok, a civil társadalmi szervezetek (CTSZ), de a rendszer intézményei is. Az egyéneket illetően érdekelt felekként jelennek meg a VÚFE-n kívüli újságírók, valamint egyetemisták és polgárok, nyilvánosságként és a CTSZ-en kívüli aktivizmus szempontjából. Az érdekelt felek közötti interakciók valójában meghatározzák a VÚFE helyzetét a környezetében, ezért erre különös figyelmet kell fordítani.

**Az újságírói egyesületek és médiaegyesületek** elvben a VÚFE természetes partnerei. Jelenleg a Szerbiai Újságírók Független Egyesületével (NUNS) a leghatékonyabb az együttműködés, de a VÚFE nyitott az összes szakmai szövetséggel, különösen a Vajdaság AT területén működőekkel, való együttműködésre. A meglévő és minden jövőbeni együttműködés kiindulópontja a Szerbiai Újságírók Kódexének betartása.



**Médiумok** - azokon a médiaplatformokon kívül, amelyeket önállóan hoz létre és szerkeszt (Autonomija, hu.autonomija, VOICE), a VÚFE jelenleg együttműködik a Beta hírügynökséggel, a KRIK-vel, a BIRN-nel, a CINS-szel, a O21 hírportállal, valamint az N1 médiaházzal, a Vreme hetilappal és a Danas napilappal.

**Civil társadalmi szervezetek** - A VÚFE együttműködik más szervezetekkel, platformot kínál hallatni a hangukat és több olyan szolgáltatást nyújt számukra, amelyek elősegítik a fenntarthatóságukat. A VÚFE forrásközponttá vált a kisebb és/vagy fiatal társadalmi szervezetek számára.

**A rendszer intézményei** egyfajta partnerségi viszonyban vannak a VÚFE szakértőivel, akik részt vettek a törvényalkotásban és Szerbia és Vajdaság médiaterének létrehozásában. A VÚFE az újságírók biztonságának növelésére létrehozott munkacsoportban létrehozott gyorsreagálási mechanizmus része (együttműködés a belügyminisztériummal és az ügyészséggel), de annak alkalmazása nyilvánvaló problémákkal szembesül. Létezik kommunikáció a közérdekű információk és a személyi adatvédelem biztosával, az esélyegyenlőségi biztos intézményével, a különböző szinteken tevékenykedő ombudszmanokkal/polgárok jogainak védelmezőivel és más intézményekkel.

A VÚFE munkája iránt érdeklődő **egyének** egyéb újságírók, egyetemisták, de a civil társadalmi szervezeteken kívüli polgárok is. A szabad gondolkodás, a tényfeltárás és a minőségi információk előmozdítójaként a VÚFE vonzó az e csoportokba tartozó egyének számára. Mivel az újságírók pszichológiai, gazdasági és fizikai értelemben is veszélyeztetettek, különösen a kisebb közösségekben, a VÚFE „menedékház” a szabad újságírók számára.