

# MEDIJI CIVILNOG DRUŠTVA

UPUTSTVO ZA UPOTREBU



# MEDIJI CIVILNOG DRUŠTVA

Uputstvo za upotrebu



VOJVODINE

**Nezavisno društvo novinara Vojvodine**

Zmaj Jovina 3/I, 21000 Novi Sad

Tel: +381 21 472 3180

www.ndnv.org

*Za izdavača*

Nedim Sejdinović

*Urednik*

Nedim Sejdinović

Žužana Serenčes

*Saradnici*

Ana Martinoli, Dinko Gruhonjić, Duško Medić,

Maja Leđenac, Milena Dragičević Šešić, Miloš Katić,

Miloš Stojković, Snežana Milošević

*Tehnički urednik*

Duško Medić

*Lektura i korektura*

Slobodanka Šatara

*Štampa*

Stojkov, Novi Sad

ISBN 978-86-88303-18-7



Organizacija za evropsku  
bezbednost i saradnju  
**Misija u Srbiji**

*Štampanje ove publikacije pomogla je Misija OEBS-a u Srbiji. Stavovi izrečeni u publikaciji pripadaju isključivo autoru i njegovim saradnicima i ne predstavljaju nužno zvaničan stav Misije OEBS-a u Srbiji.*

# MEDIJI CIVILNOG DRUŠTVA

UPUTSTVO ZA UPOTREBU

Novi Sad, 2016.



## ALTERNATIVA KOJU MORAMO DA ISKORISTIMO

**M**edijske reforme u Srbiji manje-više traju već petnaestak godina, a što se više trudimo da umanjimo haos u ovom segmentu društva, on postaje sve veći. Što se više trudimo da povećamo medijski pluralizam, on je sve krhkiji. Što se više borimo za javni interes u sferi javnog informisanja, njega je sve manje. I što više ukazujemo na potrebu da građani budu u centru pažnje, to je sve veća medijska zastupljenost predstavnika izvršne vlasti. Dok zakonima pokušavamo, godinama, da uklonimo državu iz medijske sfere, njen uticaj postaje sve snažniji i presudniji. I što više upozoravamo medijske poslenike da je potrebno tražiti nove, alternativne modele rada, to je više onih koji bi da budu u poziciji državnog službenika zalutalog u vremenu.

I dok komercijalni mediji, bez obzira na, doduše kilavo, državno konkursno sufinansiranje javnog interesa – u uslovima potpune društvene deregulacije i nedostatka tradicije medijskih sloboda – pokazuju trajnu sklonost da budu na usluzi vlastima a ne građanima, dotle se i oni mali, kvalitativni pomaci ostvareni u javnim medijskim servisima poništavaju. Ni komercijalni mediji ni javni servisi ne mogu da budu pouzdan garant medijskog pluralizma i javnog interesa. Iako je to kod nas više nego očigledno, svakako nismo izuzetak u savremenom svetu. Medijske slobode su se u velikoj meri preselile na internet i u – medije civilnog društva.

Ko je zakazao zbog toga što model medija civilnog društva nije u većoj meri zaživeo u Srbiji, iako već godinama postoji relativno dobar zakonski okvir za njihovo delovanje? Možda nekompetentnost aktera na medijskoj i društvenoj sceni? Ili možda upravo činjenica da su mediji i novinari toliko udaljeni od građana da je bilo skoro nemoguće uspostaviti direktnu međusobnu komunikaciju i prepoznavanje zajedničkih interesa – što je neophodan uslov da ovaj model medija zaživi!

Iako proces izlaska države iz vlasništva nad medijima još uvek nije završen, iako nije isključeno da se dese i neki retrogradni procesi u narednom periodu – privatizacija medija je ponukala mnoge da počnu ozbiljnije da razmišljaju o potencijalu medija civilnog društva. To je svakako zbog toga što oni mogu da popune praznine u javnom informisanju na lokalnom i regionalnom nivou koje su, između ostalog, i posledica gašenja ili najavljenih gašenja pojedinih medija. Cenu medija civilnog društva uvećala su i dešavanja na javnim medijskim servisima, gde je javni interes marginalizovan, pa i zaboravljen. Gde dobri novinari i urednici ostaju bez posla, a na njihova mesta dolaze partijski borci.

Polako shvatamo i da mediji civilnog društva mogu biti značajna alternativa stranačkim i korporativnim medijima koji imaju agendu potpuno suprotnu javnom interesu. Model medija civilnog društva od neprocenjivog značaja je i za manjinsko, višejezično, regionalno i lokalno informisanje, iako su ga uporno ignorisali ne samo vlast i regulatorna tela, već i predstavnici manjinskih zajednica i civilnih organizacija, nešto zbog nekompetentnosti, nešto zbog umanjene mogućnosti da se ovi mediji politički ili partijski instrumentalizuju.

Nezavisno društvo novinara Vojvodine dugo već promoviše ovakav model medija kao lekovit napitak za naše društvo. Pokušavamo da kroz javno delovanje povećamo razumevanje ovih medija u široj, ne samo stručnoj zajednici. Zaključili smo da bi svima nama bio potreban priručnik, neka vrsta vodiča kroz medije civilnog društva. I u tome smo imali podršku Medijskog odeljenja Misije OEBS-a. I evo knjige pred vama! Više autora, iz različitih uglova ekspertize, neki iz prakse, neki sa naučnim portfoliom, pokrivajući širok spektar važnih medijsko-civilnih tema, sumirajući domaća i strana iskustva, tumačeći propise, pomažu nam da razumemo ovaj fenomen i ohrabruju nas da krenemo putem kojim se retko ide.

N. Sejdinović

# MEDIJI CIVILNOG DRUŠTVA (MEDIJI ZAJEDNICE) – ISKUSTVA RAZVIJENIH ZEMALJA

Dinko Gruhonjić

I u zemljama razvijenije demokratije, kao i kod nas danas, potreba za osnivanjem medija civilnog društva pojavila se pre svega kao odgovor na pritiske u vezi sa vlasništvom nad medijima i kao želja za izbegavanjem pokušaja kontrole uređivačkih politika, odnosno cenzure. Otuda su u upotrebu ušli i pojmovi poput „nevladini” ili „nekomercijalni” mediji. Kontrola, dakle, nije u rukama vlade ili biznisa, već pre svega u rukama samoorganizovanih građana ili novinara, asocijacija ili organizacija. Iz ovoga proizlazi da su takvi mediji ujedno i neprofitni, da su demokratski organizovani i da podrazumevaju učešće članova/zaposlenih/aktivista/publike u donošenju odluka.

Mediji civilnog društva globalno se češće nazivaju mediji zajednice (community media). Prema Unesku, mediji zajednice odlikuju se odgovornošću prema zajednicama kojima služe i često nastaju kao rezultat rada važnih i popularnih društvenih pokreta, koji nastoje da otvore prostor za sudelovanje građana, bez političkog ili komercijalnog uplitanja. Oni su nezavisni, u vlasništvu su određene zajednice, koja i upravlja njima.

Evropski parlament doneo je 25. septembra 2008. godine Rezoluciju o medijima zajednice u Evropi u kojoj se, između ostalog, navodi da je važna uloga medija zajednice da jačaju kulturnu i jezičku raznolikost, društvenu uključenost i lokalni identitet, identitet specifičnih društvenih grupa, interkulturalni dijalog



i toleranciju. U Rezoluciji se posebno naglašava potreba da mediji zajednice moraju da ostanu neprofitni i nezavisni od političkih uticaja i da budu angažovani pre svega u aktivnostima koje se tiču javnog i društvenog interesa, kao i da budu otvoreni za učešće članova određene društvene zajednice. U Rezoluciji se navodi i definicija medija zajednice pa se kaže da su to: „...mediji koji su neprofitni i u vlasništvu zajednice ili su odgovorni prema društvu kojem žele da služe. Oni su otvoreni za sudelovanje u kreiranju programa i za upravljanje od strane članova zajednice“.

***Mediji zajednice odlikuju se odgovornošću prema zajednicama kojima služe i nastoje da otvore prostor za sudelovanje građana, bez političkog ili komercijalnog uplitanja***

Komitet ministara Saveta Evrope doneo je 11. februara 2009. godine Deklaraciju o ulozi medija zajednice u promociji društvene kohezije i interkulturalnog dijaloga, u kojoj se mediji zajednice prepoznaju kao posebna vrsta medijskog sektora, koja se razlikuje od javnih medijskih servisa i komercijalnih medija. U Deklaraciji se naglašava i potreba da se usvoje zakoni kojima se reguliše postojanje medija zajednice, kao i da ih finansiraju nacionalni, regionalni i lokalni nivoi vlasti.

### Radio zajednice kao simbol medija zajednice

U siromašnijim društvima, posebno važnu ulogu ima radio zajednice (community radio), kada su u pitanju obrazovanje, javno izražavanje stavova, kao i komunikacija među siromašnim stanovništvom koje nema pristup drugim medijskim platformama. Postojanje radija zajednice u nekom društvu Unesko prepoznaje kao znak medijskog pluralizma, raznolikosti sadržaja i predstavljanja različitih društvenih grupa i interesa. Radio zajednice ohrabruje dijalog, transparentnost i glas onih čije se mišljenje bez njega ne bi čulo.<sup>1</sup>

---

1 U ovom kontekstu treba imati na umu da se pojam zajednice može odnositi na određenu teritoriju (selo, grad, region...), ali „zajednica“ može da podrazumeva i grupu ljudi sa zajedničkim interesima, koja ne mora nužno da živi na istoj teritoriji. Samim tim, medijima zajednice

Mediji civilnog društva se na Zapadu pojavljuju na svim tradicionalnim medijskim platformama, a pionirski medij u tom smislu bio je radio. Nastanak radija zajednice vezuje se za Veliku Britaniju i za SAD. Ove radio stanice su nastale kao reakcija na medijske korporativno-oligopolne organizacije i kao izraz potrebe da, uprkos pritiscima korporativnih medija, zadrže program koji će u sebi imati temeljne karakteristike demokratskog javnog komuniciranja.

Radio zajednice je nastao dakle od ideje da se omogući i olakša pristup do etra običnim građanima, a naročito manjinskim i marginalizovanim grupama u društvu. Samim tim, taj radio bi se mogao nazvati medijem „trećeg puta”, jer je bitno drugačiji od korporativno-komercijalnog i državno-javnog, koji su dominantni i predstavljaju medijski mejnstrim. Radio zajednice se zasniva na participativnosti u svakom obliku: finansiraju ga slušaoci ili se prikupljaju donacije s različitih događaja, program pripremaju i emituju volonteri. Zbog činjenice da radio zajednice naglašava važnost participativnosti i građanske kulture, zapadne medijske politike moraju kreirati održivo okruženje za ovakve medijske inicijative. Jer, radio zajednice želi da tretira slušaocce kao subjekte i učesnike, a ne kao objekte koje treba edukovati ili ih izložiti propagandi.

U Velikoj Britaniji regulatorno telo Ofcom 2005. godine počelo je da izdaje dozvole za radio zajednice, a ustanovljen je i Fond za takve radio stanice. Već do 2008. dodeljeno je 187 dozvola, i oko 120 komjuniti radio stanica bilo je u etru u Ujedinjenom Kraljevstvu. S druge strane, činjenica da je popularni studentski Sound Radio, kao i mnoge druge komjuniti radio stanice, odlučio da emituje svoj program preko interneta, govori o tome da oni žele da privuku i međunarodnu pažnju. Jer radio zajednice je suštinski izrastao iz anarhističkog pank pokreta, zatim pokreta za zaštitu okoline i iz studentskih pokreta, koji se – kao takvi – po svojoj prirodi opiru državnoj kontroli. Ove stanice promovišu građansku kulturu i kroz svoju ulogu kritičkih pasa čuvara (watchdogs) nastavljaju da predstavljaju

---

moгу da upravljaju jedna grupa, više grupa, ili posebne grupe, poput nacionalnih manjina, žena, dece, poljoprivrednika, penzionera...

platformu za marginalizovane i disidentske glasove, te tako doprinose promociji medijskog pluralizma.

Radio zajednice prirođeniji je društvima sa veoma jakim liberalnom tradicijom, poput SAD, pre nego zemljama sa dugačkom i jakim tradicijom javnih medijskih servisa, poput evropskih država. Ipak, i u evropskim zemljama su mediji zajednice, kako smo već naveli, relativno nedavno prepoznati kao nezaobilazni činioци medijskog prostora.<sup>2</sup>

### Mediji civilnog sektora kao alternativa tabloidizaciji

Uprkos različitim tradicijama regulacije medijskog prostora, koje su često i restriktivne za takvu vrstu medija, mediji zajednice opstaju. Želja društvenih aktivista i novinara da mogu slobodno da se izraze i da pruže otpor jeste neuništiva. Tim pre što živimo u internetskoj eri, a internet je zapravo prirodni saveznik medija zajednice, jer im pruža mogućnost da se čuju, vide i čitaju – bez obzira na nacionalna medijska zakonodavstva i bez obzira na granice.

Naravno, ekspanzija interneta dovela je do toga da su mediji civilnog društva najviše zastupljeni upravo na toj medijskoj platformi. Ali, činjenica jeste da danas, uprkos šarolikosti i potencijalnoj neograničenoj slobodi na internetu, nove gigantske medijske kuće, najviše iz SAD, dominiraju svetskim tržištem. To može da vodi ka kulturnom imperijalizmu, koncentraciji vlasništva a na kraju i ka ograničavanju pluralizma mišljenja. Najbolji primer za to su mediji u vlasništvu Ruperta Mardoka, a koji se vode uređivačkom politikom baziranom na tri ključna stuba: seks, kriminal i ljudski interes. Na primedbe da ovakvi principi zapravo vode ka tabloidizaciji i skandalizaciji medija, pa prema tome i žanrovskom i program-

---

2 Prema istraživanju iz 2012. godine, u Evropi je bilo ukupno 2.237 radija zajednice i 521 televizija zajednice. U nekoliko evropskih zemalja sektor medija zajednice je okarakterisan kao veoma živ, poput Francuske sa 600 komjuniti emitera i Velike Britanije, sa više od 200 takvih stanica. Međutim, još uvek u mnogim evropskim zemljama – naročito u istočnoj Evropi – mediji zajednice ili ne postoje ili se i dalje smatraju delom privatnog komercijalnog medijskog sektora.

***Radio zajednice je nastao od ideje da se omogućí i olakša pristup do etra običnim građanima, a naročito manjinskim i marginalizovanim grupama u društvu***

njima daje podršku svojih medija, a oni njemu nezaobilaznu političku podršku u širenju medijske imperije.

Ozbiljan sadržaj koji je od javnog i društvenog interesa je tu najmanje važan, pa suštinski na delu imamo proces razdvajanja medija i novinarstva. Brzina, ishitreno odašiljanje informacija i želja da se po svaku cenu bude prvi i da se pretekne konkurencija, može da unese sveopštu konfuziju i da načini štetu korisnicima medijskih sadržaja, kroz publikovanje velikog broja novinarskih „patki“. Nekada, pre pojave interneta, te su „patke“ nanosile nemerljivu štetu pojedinačnom mediju koji bi ih objavio. Danas ih toliko ima da je ta utrka u brzini faktički u krajnjoj instanci dovela do drastičnog pada poverenja publike u medije, bili oni tradicionalni ili novi. Verodostojnost medija je veoma ozbiljno ugrožena. Medijska publika se promenila i iskazuje, očito, sve više sumnjičavosti prema medijskim sadržajima. Potrebno je zapitati se šta je s društvenom ulogom medija ukoliko nema poverenja. Kakva je onda funkcija medija uopšte?

Ali, ilustrativno je jedno istraživanje sprovedeno u SAD 2013. godine, koje je obuhvatilo više od 2.000 odraslih osoba, gde je gotovo trećina učesnika istakla da je prestala da prati određeni medij jer više ne obezbeđuje vesti i informacije na kakve su navikli. A reč je o onim delovima publike koji su ključni za oglašivače, pa samim tim i za opstanak medija: oni su visokoobrazovani, sa prihodima prosečnim ili iznad proseka, u zreloom životnom dobu. Dakle, ovo su potrošači vesti

skom siromašenju, Mardok je u više navrata odgovorio uvek na isti način: „Ne odgovaram nikome drugom do publici. Oni mi kažu šta žele i ja im to dam. Da publika ne želi golotinju, ja je ne bih objavljivao. Idite, žalite se publici, a ne meni“. Istovremeno, Mardok održava bliske veze i sa političarima u zemljama u koje želi da ulaže u medijsku industriju. Princip je jednostavan: on

koje njuz redakcije mejnstrim medija mogu najlakše da izgube, ukoliko erodiraju kvalitet i kvantitet svojih novinarskih proizvoda, a to je istovremeno publika koja je najspremnija da finansira sopstveno kvalitetno informisanje.

***Internetska era  
prirodni je saveznik  
medija zajednice, jer  
im internet pruža  
mogućnost da se  
čuju, vide i čitaju  
– bez obzira na  
nacionalna medijska  
zakonodavstva  
i granice***

Takođe, dok se neoliberalno shvatanje medija kroz deregulaciju i jačanje biznisa preliva iz SAD u Evropu, u samoj Americi, na primer, opada slušanje komercijalnog radija, a raste slušanje javnih radijskih i televizijskih servisa (Public Broadcasting Service – PBS), koji u toj zemlji postoje još od 1967. godine i funkcionišu na regionalnom nivou. Uređivačka politika PBS-a i te kako vodi računa o javnom interesu, pa eto još jednog dokaza za tezu da potpuna komercijalizacija medija ne da ne vodi njihovoj većoj gledanosti/slušnosti, već je situacija upravo obrnuta. I PBS je pod pritiskom, pa su mu „garantovani“ budžeti sve manji, ali su zato donacije publike sve veće.

### Prilika za medije civilnog društva

Nije li onda trka sa konkurencijom, kao i smanjivanje troškova proizvodnje kvalitetnih sadržaja, kroz otpuštanje dobrih novinara, zapravo klasičan bumerang za njuz medije? S jedne strane, oni zaista uspevaju da smanje troškove proizvodnje, ali s druge strane gube publiku. I nije li to prilika za medije civilnog društva, koji publiku tretiraju na drugačiji način, kao subjekt a ne objekt? Ti kanali potencijalno publici pružaju mogućnost da kreira i prosleđuje dalje informacije. Da li je to onda i kanal na kojem spas može da pronade i odgovorno novinarstvo, na kojem može da preživi raznovrstan sadržaj, šarolikost novinarskih žanrova, javni interes?

Ono što bi trebalo da bude zajednička karakteristika svih medija civilnog društva ili medija zajednice jeste učešće publike u kreiranju sadržaja, ali i u

upravljanju i finansiranju takvih medija. Kada se publika uključi u proizvodnju informacija, onda se može govoriti da se pristupilo kraudsorsingu (crowdsourcing) kao obliku produkcije. Kraudsorsing je mehanizam koji je blizak pojmu kolektivne inteligencije, on nije samo prost skup pojedinačnih znanja, već celina sa novim kvalitetom zajedničke perspektive oko koje se svi učesnici slažu. Participacija korisnika ne podrazumeva samo mogućnost da se bude „slobodni potrošač medija“, već primarno da se kreiraju i razmenjuju poruke.

S druge strane, činjenica da je britanski „Gardijan“ pre nekoliko godina postao tek prvi tradicionalni dnevni list koji se usudio da angažuje čitaoce kao reportere (aplikacija „GuardianWitness“), govori nepobitno o tome da tradicionalni mediji baš i nemaju nameru da se bave participativnošću publike, već pre žele da pokušaju da zadrže jednosmernu komunikaciju odozgo prema dole. Ali, ne pitaju se samo oni.

### Pisati o onome o čemu „veliki“ ne žele da pišu

Kao ilustraciju treba navesti primer nekadašnjeg bloga a sada veoma popularnog i relevantnog informativnog sajta Talking Points Memo (TPM), koji se takođe bavi najnovijim vestima ali i ozbiljnim političkim analizama. TPM je od 2000. izrastao u jedan od najkredibilnijih i najuglednijih blogova/vebsajtova posvećenih političkom novinarstvu. Pažnju na sebe skrenuo je pisanjem o onome o čemu tradicionalni američki mediji nisu želeli da pišu, ili su to radili veoma stidljivo. Na primer, TPM je kritikovao spoljnu politiku SAD prema Iraku i Severnoj Koreji, a potom je oštricu kritike usmerio prema administraciji Džordža Buša Mlađeg (George Bush Junior), u njegovom drugom mandatu, od 2004. godine. TPM se (i tada) i danas u velikoj meri oslanja na svoje čitaoce u prepoznavanju vesti i važnih tema.

Magazin „Tajm“ (Time) označio je TPM kao „prototip uspešne veb njuz organizacije budućnosti“. Pored informacija koje šalju sami pretplatnici sajta, na TPM-u se mogu čitati članci gostujućih blogera, kao i visoko pozicioniranih ljudi

iz političkog i ekonomskog establišmenta. Da li sajtovi poput TPM-a zaista pokazuju da je vreme jednodimenzionalnih medija završeno, i da je era multiplatformnosti i participativnosti postala imperativ i glavna vodilja medijskim producentima? Tim pre što je budžet TPM-a nemerljivo manji u odnosu na budžete redakcije nacionalnih medija, a kamoli u odnosu na budžete mastodontskih multinacionalnih medijskih korporacija.

TPM je, na primer, svojim čitaocima ponudio mesečnu ili godišnju pretplatu, kao i mogućnost finansiranja pretplate za treća lica. Zauzvrat, TPM čitaocima-pretplatnicima nudi da se aktivnije uključe u sam sajt: kroz diskusije na forumu rezervisanom samo za članove, kao i kroz učešće u ekskluzivnim ćaskanjima uživo (live chat) i intervjuima sa uticajnim javnim ličnostima i ekspertima iz oblasti za politiku, društvo, ekonomiju. Gledajući sa tog aspekta, u pravu je kolegica Ana Martinoli kada tvrdi: „Budućnost je brza, fleksibilna, interaktivna, u budućnosti glas publike se čuje. Umesto da ga utišavaju, mediji će morati da nauče da ga iskoriste kako bi svoje sadržaje učinili važnim i vrednim postojanja“.

Agencija Frans pres prenela je 30. jula 2013. vest pod naslovom: „Nezavisni novinari sve popularniji u Brazilu“. Naime, grupa nezavisnih brazilskih novinara u okviru projekta „Medija nindža“ (Nezavisne novinarske priče u akciji) redovno je izveštavala o masovnim demonstracijama u Brazilu i tako sticala sve veću popularnost javnosti, koja je bila nezadovoljna informacijama poteklim iz tradicionalnih medija. Vest o ovim novinarskim „nindžama“ emitovana je u vreme kada je rimokatolički papa Franja boravio u poseti Rio de Žaneiru, o čemu su tradicionalni mediji nekritički i površno izveštavali iz minuta u minut. Kamere „Medija nindže“ bile su, međutim, usmerene prema demonstracijama, čiji su se učesnici bunili zbog ogromnih državnih rashoda za posetu poglavara Rimokatoličke crkve i raširene korupcije u Brazilu. Nezavisni brazilski novinari na demonstracijama su intervjujali ne samo učesnike, nego i pripadnike policije i vojske, strance i turiste, a redovno su objavljivali fotografije povređenih ili uhapšenih demonstranata. Njihov sajt tada je pratilo više od 120.000 ljudi koji očigledno

više nisu imali poverenja u tradicionalne brazilske medije. „Razlika između nas i tradicionalnih medija je što smo mi okrenuti narodu“, objasnio je jedan od urednika Rafael Vilela i dodao da su postali posebno popularni kada su počele masovne demonstracije protiv siromaštva. „Medija nindže“ su prvi dokazali da su se među demonstrante infiltrirali policajci koji su bacali „molotovljeve koktele“ da bi dali povod za napad policije na demonstrante. Zbog svega toga, nekoliko novinara „Medija nindži“ bilo je i pritvoreno.

***Mediji civilnog društva su jedini model medija u Srbiji koji može efikasno popuniti praznine u informisanju na lokalnom i regionalnom nivou, nakon gašenja ili najavljenih gašenja mnogih medija posle traljave privatizacije***

Dakle, da li su građani gladni participacije u eri interneta, zapravo je retoričko pitanje, pogledamo li primere Jutjuba (YouTube), Fejsbuka (Facebook), Tvitera (Twitter), Vikipedije (Wikipedia), povezivanja „svako sa svakim“ (peer-to-peer, P2P). Te platforme su i razvili radoznali korisnici, a te zajednice se očigledno održavaju i razvijaju upravo zahvaljujući želji njihovih korisnika za međusobnom komunikacijom i za razmenom sadržaja. Reč je o inicijativama koje su nastale „odozdo prema gore“ a ne obrnuto. Zahvaljujući inicijativama korisnika, stvorene su P2P mreže „svako sa svakim“, kompanije poput Majkrosofta (Microsoft) i Gugla (Google). Ali, neke od tih inicijativa odozdo, vrlo brzo su se pretvorile u kompanije koje imaju neskrivene monopolske ambicije, iako su prethodno bile smišljene u nekoj garaži ili u sobi pasioniranih i ambicioznih studenata. No, to i dalje ne menja činjenicu da su sve one stvorene zahvaljujući pre svega radoznalim korisnicima.

### Odgovorno novinarstvo stanuje u medijima civilnog društva

Sve u svemu, aktuelni dominantni medijski biznis model više ne predstavlja prijateljsko okruženje za profesionalno i odgovorno novinarstvo. Novinari su, da-



kle, došli do prelomnog momenta, kada treba da odluče da li žele da održe živim odgovorno novinarstvo i da otkriju šta je njihova „terra nova” ili nova platforma. Prekovremeni rad, male plate, neškolorani šefovi, postojanje cenzure, odnosno uticaj politike i oglašivača na uređivačku politiku, zamerke su koje su, u okviru istraživanja „Profesionalni status mladih novinara u Autonomnoj Pokrajini Vojvodini”<sup>3</sup>, izrazili novinari do 30 godina starosti. Većina anketiranih mladih novinara navela je da je bez stalnog radnog odnosa, da prima honorare do 200 evra, a poslodavci i urednici, kako su naveli, bili su nepoverljivi prema njima i nisu im dali puno prostora da se iskažu. Više od polovine mladih novinara navelo je da se u svom poslu susretalo s ograničavanjem slobode govora, dok je čak 10 odsto kazalo da se često susretalo s cenzurom. U uslovima u kojima žive građani Srbije, u kojima dominiraju siromašni ili veoma siromašni mediji, sasvim je logično da o pravom kvalitetnom novinarstvu teško može biti reči. Samim tim, teško je govoriti i o ostvarenju ideala slobode govora, koji zahteva minuciozan, analitičan, kritičan i veoma posvećen pristup.

Mediji civilnog društva u Srbiji su, kao što imamo priliku da se uverimo, gotovo pa jedina alternativa stranačkim i komercijalnim medijima i centralizovanoj medijskoj sceni. Oni su od velikog značaja za manjinsko, višejezično, regionalno i lokalno informisanje, ali i jedini su model medija koji može efikasno popuniti praznine u informisanju na lokalnom i regionalnom nivou, nakon gašenja ili najavljenih gašenja mnogih medija posle traljave privatizacije. Zbog toga treba neprestano raditi na ohrabrirvanju novinara koji su ili ostali bez posla u procesu kontroverznih privatizacija ili ne žele da trpe cenzorske pritiske, da osnivaju medije civilnog društva i da uče o načinima kako obezbediti održivost takvih medija.

Kritika sadržaja masovnih medija, objavljivanje alternativnih stavova i iskustava, otvaranje tabuiziranih tema, analitičko i istraživačko novinarstvo – oba-

---

3 Milinkov, Smiljana (2010). Mladi novinari u Vojvodini. Medijske studije, Vol.1 No.1-2 decembar 2010. Zagreb. UDK 070-053.6(497.113), 070.13, 303.62

vezne su teme kojima se bave mediji civilnog sektora, suočavajući građane sa društvenom stvarnošću u kojoj žive, a koja se često ne može videti u mejnstrim medijima. Takvi mediji, za razliku od komercijalnih i stranačkih medija, imaju agendu posvećenu javnom interesu u sferi javnog informisanja, što je jedna od ključnih stvari za proces demokratizacije zemlje, ali i za očuvanje osnovnih vrednosti novinarstva kao profesije.



# PRAVNI OKVIR ZA MEDIJE CIVILNOG SEKTORA

Miloš Stojković

Razvoj tehnologije značajno je poremetio tradicionalno poimanje medija kao takvog, koji se dugi vremenski period svodio na nekoliko izražajnih oblika (televizija, radio i štampa). Situacija se dodatno komplikuje pojavom satelitskog i kablovskog načina prenosa, a naročito ekspanzijom interneta velikih brzina (broadband) i različitih servisa (YouTube, Facebook, njuz agregatora i sl.) koji oponašaju medij, ali nije najjasnije da li zaista to i predstavljaju. Ipak, uprkos korišćenju izraza „medij“, svaki takav kanal komunikacije zapravo nije medij u smislu zakona, jer ne sadrži sve njegove elemente.

Zakon o javnom informisanju i medijima usvojen u avgustu 2014. godine, upravo je nastojao da razgraniči medij od drugih formi koje na njega liče. Medij je „sredstvo javnog obaveštavanja koje rečima, slikom, odnosno zvukom prenosi urednički oblikovane informacije, ideje i mišljenja i druge sadržaje namenjene javnoj distribuciji i neodređenom broju korisnika”<sup>1</sup>, a to nisu: „platforme, poput internet foruma, društvenih mreža i drugih platformi koje omogućavaju slobodnu razmenu informacija, ideja i mišljenja njenih članova, niti bilo koja druga samostalna elektronska publikacija, poput blogova, veb-prezentacija i sličnih elektronskih prezentacija, osim ako nisu registrovane u Registru medija...”<sup>2</sup>

---

1 Član 29. Zakona o javnom informisanju i medijima.

2 Član 30. stav 2. Zakona o javnom informisanju i medijima.

To konkretno znači da svaki medij mora da ima:

- Medijski sadržaj, bez obzira na način na koji ga prenosi;
- Javnu distribuciju sadržaja neodređenom broju korisnika;
- Uredničku kontrolu.

Za tzv. samostalne elektronske publikacije (koje zakon primera radi nabroja kao blog, veb-prezentacija i sl.) i druge savremene onlajn kanale komunikacije (forumi<sup>3</sup>, društvene mreže i druge platforme) neophodan je i upis u Registar medija koji vodi Agencija za privredne registre (APR)<sup>4</sup>.

Sve ovo se odnosi i na medije civilnog sektora, a jedina njihova razlika ogleda se u tome ko je njihov izdavač, i kakav je medijski sadržaj koji oni plasiraju.

Sam naziv *medij civilnog sektora* zapravo predstavlja „kreativnu interpretaciju engleskog termina „community media“. Ta vrsta medija je, kao što joj ime kaže, imala za cilj da zadovolji potrebe zajednice, bilo da se radi o geografskoj ili esnafskoj ili nekoj široj ili užoj društvenoj grupi.“<sup>5</sup> Ako se uzme u obzir poreklo reči „medij civilnog sektora“, može se zaključiti da je pojam distinktivan i ima za cilj da profiliše svojevrzni „treći medij“, koji je nešto između komercijalnog i medija javnog servisa i koji služi potrebama zajednice (community). Komercijalni medij nije jer najčešće nije osnovan da bi ostvarivao profit, a javni medijski servis nije jer nije u javnom nego u privatnom vlasništvu. Sa druge strane, sa komercijalnim je sličan zato što su njegovi izdavači privatni entiteti<sup>6</sup> (udruženja, zadužbine i

---

3 Ovde ističemo da forum ne mora da bude javno dostupan, te ako nije namenjen javnoj distribuciji formalno ne bi potpadao pod definiciju medija.

4 Videti Član 30. stav 2. Zakona o javnom informisanju i medijima.

5 *Mediji civilnog sektora u Srbiji*, Better Media Srbija (www.bettermedia.rs), objavljeno 14. aprila 2016. godine, dostupno na: <http://bit.ly/2bbGbE6>.

6 Zakon o javnom informisanju i medijima, u Članu 32. stav 4. izričito propisuje da izdavač medija ne može da bude pravno lice koje je neposredno ili posredno osnovala Republika, Autonomna pokrajina i jedinica lokalne samouprave, kao ni ustanova, preduzeće i drugo pravno lice koje je u celini ili delu u državnoj svojini, odnosno koje se u celini ili delom finansira iz javnih prihoda, osim ako se ne radi o javnim servisima na republičkom i pokrajinskom nivou, medijima koje osnivaju nacionalni saveti nacionalnih manjina i ustanovi koja je osnovana radi informisanja stanovništva na teritoriji Autonomne pokrajine Kosovo. Ta odredba praktično onemogućava

fondacije). Na kraju, izraz komjuniti ukazuje na lokalizovani karakter delovanja takvog medija, u smislu pojedinačne društvene grupe kojoj je namenjen i geografske ograničenosti (lokalna sredina).

Zakon o elektronskim medijima, jedini je pravni akt koji izričito pominje medije civilnog sektora, i u članu 72. navodi da su audio-vizuelne medijske usluge civilnog sektora one koje se pružaju radi „zadovoljavanja specifičnih interesa pojedinih društvenih grupa (nacionalne manjine, omladina, stari, osobe sa invaliditetom itd.) i organizacija građana, a ne radi sticanja dobiti”, da ih može pružati samo neprofitna organizacija<sup>7</sup>, da se ta usluga može pružati samo u okviru lokalne ili regionalne zone pokrivanja, kao i da se na te usluge primenjuju odredbe zakona koji uređuje obaveze pružaoca medijske usluge javnog servisa u ostvarivanju opšteg interesa. Ako bi se sa druge strane tražila sveobuhvatna definicija, medij civilnog sektora mogao bi da se definiše kao medij koji može biti dostupan i putem tradicionalnih i putem novih medija, da se može distribuirati na različite načine, i da predstavlja medij koji zadovoljava interes određene društvene grupe i specifične ciljeve javnog interesa u oblasti javnog informisanja (proizvodnja i distribucija medijskih sadržaja namenjenih manjinskim zajednicama, osobama sa invaliditetom, posvećeni ekologiji, obrazovanju, sportu, deci i omladini, promovisanju ljudskih prava i tolerancije itd.).

### Regulatorni okvir za medije civilnog sektora

Kao što je već istaknuto, mediji civilnog sektora suštinski nemaju zasebnu regulativu, pa je njihov pravni položaj gotovo identičan pravnom položaju ostalih medija. Specifične odredbe mogu se naći samo u Zakonu o elektronskim medijima (i delimično u podzakonskim aktima Regulatornog tela za elektronske

---

javne entitete da budu izdavači medija civilnog sektora, te se može zaključiti da izdavač medija civilnog sektora može da bude samo pravno lice u privatnom vlasništvu.

<sup>7</sup> Zakon navodi takođe crkve i verske zajednice, koje striktno zakonskim definicijama ne bi mogle da se podvedu pod poznate oblike neprofitnih organizacija (udruženja, zadužbine i fondacije).

medije). Imajući to u vidu, sve ono što važi za medije generalno važi i za njihovu pomenutu vrstu, a najbitniji dokumenti u odnosu na osnivanje, rad i funkcionisanje medija civilnog sektora su:

- Ustav Republike Srbije (članovi 46. i 50);
- Zakon o javnom informisanju i medijima („Službeni glasnik RS”, br. 83/2014 i 58/2015);
- Zakon o elektronskim medijima („Službeni glasnik RS”, br. 83/2014 i 6/2016-drugi zakon);
- Zakon o javnim medijskim servisima („Službeni glasnik RS”, br. 83/2014 i 103/2015);
- Zakon o udruženjima („Službeni glasnik RS”, br. 51/2009 i 99/2011 – dr. zakoni);
- Zakon o zadužbinama i fondacijama („Službeni glasnik RS”, br. 88/2010 i 99/2011 – dr. zakoni);
- Zakon o privrednim društvima („Službeni glasnik RS”, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 – dr. zakon i 5/2015);
- Zakon o elektronskim komunikacijama („Službeni glasnik RS”, br. 44/2010, 60/2013 – odluka US i 62/2014);
- Zakon o oglašavanju („Službeni glasnik RS”, broj 6/2016)<sup>8</sup>.

Takođe, tu su i podzakonski akti koji regulišu do detalja obaveze medija, od bitnijih treba izdvojiti:

- Pravilnik o dokumentaciji koja se prilaže u postupku registracije medija u Registar medija („Službeni glasnik RS”, br. 126/2014 i 61/2015);
- Pravilnik o sufinansiranju projekata za ostvarivanje javnog interesa u oblasti javnog informisanja i medijima („Službeni glasnik RS”, broj 16/2016);

---

<sup>8</sup> Ovde treba napomenuti da su za medije, pa i medije civilnog sektora relevantni i drugi propisi, poput onih koji regulišu radne odnose ili poreze. Ipak, ti propisi u odnosu na medije (civilnog sektora) ne sadrže ništa specifično, pa su izostavljeni u ovoj analizi.

- Podzakonska akta koja usvaja Regulatorno telo za elektronske medije – REM, a koji se tiču ostvarivanja zakonskih obaveza elektronskih medija (obaveze koje se tiču zaštite maloletnika, programske kvote, oglašavanje, i sl.).<sup>9</sup>

Na kraju je bitno istaći da su za rad medija civilnog sektora od jako velikog značaja i propisi kolektivnih organizacija (SOKOJ, OFPS i PI) kojima se propisuju naknade za korišćenje predmeta autorskog i srodnih prava.

Ustav u Članu 46. propisuje pravo na slobodu mišljenja i izražavanja, dok Član 50. reguliše pitanje slobode medija, navodeći, između ostalog, da je „svako slobodan da bez odobrenja, na način predviđen zakonom, osniva novine i druga sredstva javnog obaveštavanja, kao i da se televizijske i radio stanice osnivaju u skladu sa zakonom”. Zakoni koji uređuju elektronske medije propisuju da elektronski mediji, pa i oni civilnog sektora moraju da prethodno pribave dozvolu<sup>10</sup>. Takođe, i u samim elektronskim medijima postoje izvesne razlike u odnosu na način njihove distribucije krajnjim korisnicima (zemaljska<sup>11</sup> free to air RTV, satelitska RTV, kablovska RTV itd.), pa se dozvola za kabl, satelit, IPTV (i drugi način prenosa koji nije zemaljski) izdaje u uprošćenoj proceduri, dok je za pružanje usluge putem zemaljske radiodifuzije neophodno pribaviti dozvolu u postupku javnog konkursa. Razlike u statusu i proceduri uslovljavaju i složenost postupka osnivanja medija civilnog sektora, pa je procedura najsloženija za pružanje medijske usluge putem zemaljske (*free to air*) RTV, nešto manje složena kada

***Iako nema izričite zabrane da privredni subjekti mogu osnivati medije civilnog društva, priroda i funkcija ovih medija suštinski to isključuje kao mogućnost***

<sup>9</sup> Kompletan spisak do sada usvojenih podzakonskih akata dostupan je na internet stranici REM-a, na sledećem linku: <http://bit.ly/2bc0sKK>.

<sup>10</sup> Zakon o elektronskim medijima je zadržao koncepciju da se za pružanje medijske usluge mora prethodno pribaviti dozvola, uz određene izuzetke.

<sup>11</sup> Zakon o elektronskim medijima koristi izraz „terestrička“.



je u pitanju distribucija putem kabla, satelita, IPTV-a ili neke druge tehnologije koja nije zemaljska RTV, jednostavnija kod radija i televizije koji se distribuiraju isključivo putem interneta, i na kraju bez ikakvih formalnosti kada se radi o mediju distribuiranom putem štampe ili interneta.

### Izdavač medija civilnog sektora i njegov upis u registar

Medij, shodno Zakonu o javnom informisanju i medijima<sup>12</sup>, nema svojstvo pravnog lica, što znači da nema mogućnost da samostalno istupa u pravnom prometu. U pravne odnose sa drugim licima stupa isključivo putem svog izdavača. Imajući to u vidu, osnivanju medija prethodi osnivanje i registracija izdavača. Izdavač medija po slovu zakona<sup>13</sup>, može da bude bilo koje pravno lice koje nije osnovao ili koje pretežno finansira javni entitet (država, autonomna pokrajina, javno preduzeće, ustanova i sl.) i fizičko lice.

Za elektronske medije, zakon izričito navodi metodom nabiranja ko sve može da bude pružalac audio-vizuelne medijske usluge civilnog sektora. Privrednih subjekata u tom nabranju nema, pa se može zaključiti da samo neprofitne organizacije mogu da osnivaju ovakve medije. Što se tiče drugih formi medija civilnog sektora (štampani i onlajn), nema izričite zabrane da privredna društva budu izdavači takvih medija, ali priroda i funkcija medija civilnog sektora suštinski isključuje mogućnost da ih osnivaju privredna društva (i uopšte privredni

subjekti), pa je moguće izvući analogiju sa ograničenjima koja postoje za elektronske medije. U tom smislu, pri osnivanju izdavača, treba ipak koristiti neku od formi neprofitnih organizacija, i to udruženje ili fondaciju.

***Upis medija u Registar  
medija zakonski nije  
obavezan, ali je poželjan  
zbog dostupnosti sredstava  
iz javnih fondova***

---

12 Član 29. stav 3. Zakona o javnom informisanju i medijima.

13 Član 32. Zakona o javnom informisanju i medijima.

Na ovom mestu će biti opisan način i postupak formiranja udruženja (kao pretpostavljenog idealnog izdavača medija civilnog sektora).

Udruženje mogu da osnuju (najmanje) tri osnivača (poslovno sposobna strana i domaća pravna i fizička lica<sup>14</sup>), od kojih

jedan mora da ima prebivalište ili sedište u Srbiji. Udruženje može da bude i neformalno (bez potrebe upisa u odgovarajući registar), ali neformalno udruženje ne može da bude izdavač medija jer Zakon o javnom informisanju i medijima izričito propisuje obavezu registracije izdavača (za obavljanje delatnosti). U postupku osnivanja, udruženje mora da ispuni sve formalne uslove propisane zakonom (održavanje osnivačke skupštine, donošenje osnivačkog akta, usvajanje Statuta, izbor zakonskog zastupnika itd.). Nakon osnivanja, popunjava se poseban obrazac koji se zajedno sa propisanom dokumentacijom dostavlja Agenciji za privredne registre (APR).<sup>15</sup> Upis u Registar se vrši po pravilu u roku od pet dana od dana podnošenja prijave i celokupne dokumentacije.

***Medij koji medijsku uslugu pruža isključivo preko interneta nije dužan da pribavi dozvolu, već samo da prijavi REM-u pružanje te usluge za potrebe registracije i eventualnog izricanja mera***

### Osnivanje medija civilnog sektora i upis u Registar medija

Upis medija u Registar medija zakonski nije obavezan, ali je poželjan zbog dostupnosti sredstava iz javnih fondova. Naime, neregistrovani medij ne može da aplicira za javna sredstva namenjena projektnom sufinansiranju, a javni entiteti ne mogu da se oglašavaju na takvom mediju<sup>16</sup>. Imajući to u vidu, preporuč-

14 Teorijski, svako fizičko lice ili pravno lice može da bude osnivač udruženja. Ipak, iz već pomenutih razloga, najbolje bi bilo da osnivači udruženja budu fizička lica ili druge neprofitne organizacije.

15 Detalji su dostupni na internet stranici Agencije za privredne registre – APR ([www.apr.gov.rs](http://www.apr.gov.rs)) putem sledećeg linka: <http://bit.ly/2b2AQeK>.

16 Član 44. Zakona o javnom informisanju i medijima.

ljivo je ipak registrovati medij, pogotovo ako udruženje nema značajnije druge izvore finansiranja.

Sam postupak registracije je sličan kao i kod svakog drugog upisa u registre koje vodi Agencija za privredne registre, ali se razlikuje dokumentacija. Tako je APR-u, uz popunjeni obrazac, neophodno dostaviti i:

- Odluku udruženja o osnivanju medija i njegovom nazivu;
- Odluku o jeziku izdanja ili pružanja medijske usluge;
- Odluku o imenovanju odgovornog urednika;
- Overenu fotokopiju ličnog dokumenta odgovornog urednika;
- Ovlašćenje za pružanje medijske usluge (dozvola ili odobrenje) za elektronske medije ili potvrda iz baze Registra nacionalnog Internet domena Srbije – RNIDS o internet adresi elektronskog izdanja za onlajn medije<sup>17</sup>;
- Dokument koji sadrži podatke o pravnim i fizičkim licima koja neposredno ili posredno imaju više od 5% udela u osnivačkom kapitalu izdavača, podatke o njihovim povezanim licima u smislu zakona kojim se uređuje pravni položaj privrednih društava i podatke o drugim izdavačima u kojima ta lica imaju više od 5% udela u osnivačkom kapitalu<sup>18</sup>.

Po popunjavanju prijave i dostavljanju potpune dokumentacije, APR upisuje medij u registar i to po pravilu u roku od pet dana.

### Specifičnosti elektronskih medija

Kao što je već rečeno, izdavači elektronskih medija, u velikom broju slučajeva moraju da pribave ovlašćenje (dozvolu) za pružanje medijske usluge radija i televizije, u čemu se razlikuju od štampanih i onlajn medija. Ali, razlike postoje i između samih elektronskih medija.

---

17 U praksi se to svodi na izvod koji dostavlja lice koje je registrovalo domen.

18 Smatramo da ovaj zahtev nije primenljiv na udruženja, budući da u smislu zakona, ona nemaju osnivački kapital, nego osnivače – članove. Po svemu sudeći radi se o previdu zakonodavca.

Elektronski mediji koji koriste radio-frekvencijski spektar (zemaljska RTV) moraju da pribave dozvolu na javnom konkursu. Zakon o elektronskim medijima u tom smislu ne pravi nikakve ustupke izdavačima medija civilnog sektora, pa bi procedura bila ista kao i u slučaju bilo kog drugog izdavača. Postupak izdavanja dozvole nakon sprovedenog javnog konkursa uprošćeno izgleda ovako:

- Izdavač medija civilnog sektora šalje neku vrstu pisma o zainteresovanosti Regulatornom telu za elektronske medije (REM) u kome ga obaveštava da bi želeo da pruža medijsku usluge radija/televizije civilnog sektora na nekom regionalnom ili lokalnom području;
- Na osnovu tih pisama zainteresovanosti, REM utvrđuje da li ima dovoljno mesta u određenom multipleksu (za televizije) ili u određenom delu spektra (za radio stanice) i u tom smislu kontaktira sa Javnim preduzećem Emisiona tehnika i veze i Regulatornom agencijom za elektronske komunikacije i poštanske usluge (RATEL);
- Tek ako su kapaciteti slobodni, raspisuje se i objavljuje oglas za javni konkurs, a zainteresovana lica se prijavljuju na taj konkurs;
- Nakon razmatranja prijava, REM donosi rešenje o izdavanju dozvole i objavljuje Listu lica koja su stekla pravo na pružanje medijske usluge;
- Rešenje potom dostavlja RATEL-u ili JP ETV-u, i tek nakon što mu dostave dozvolu za korišćenje radio-frekvencije (RATEL) ili ugovor koji se regulišu uslovi distribucije (JP ETV), izdaje se dozvola za pružanje medijske usluge.

Kod dozvole za pružanje medijske usluge putem drugih vidova prenosa, poput kabla, satelita ili IPTV-a, procedura je svedena i može se reći da je najbitnija razlika u trajanju postupka i dokumentaciji koja se podnosi. Regulatorno telo izdaje dozvolu u roku od 30 dana od dana podnošenja urednog zahteva sa pratećom dokumentacijom, a pružalac medijske usluge mora u daljem roku od 30 dana da dostavi ugovor sa operatorom (makar jednim) preko koga će distribuirati uslugu<sup>19</sup>.

---

19 Članovi 81-84. Zakona o elektronskim medijima.

Medijska usluga se izuzetno pruža i bez potrebe pribavljanja dozvole<sup>20</sup>. Tako medij koji medijsku uslugu pruža isključivo preko interneta nije dužan da pribavi dozvolu, već samo da prijavi REM-u pružanje te usluge za potrebe registracije i eventualnog izricanja mera. Što se tiče pružanja usluge isključivo putem interneta, ovde se pre svega misli na veb televizije i radio stanice (na primer pod-cast, streaming i sl.), ne treba ih mešati sa elektronskim izdanjima koja pored teksta imaju i neke audio-vizuelne sadržaje<sup>21</sup>.

Na kraju treba istaći da je osnivanje i rad štampanih i onlajn medija (osim onih koji pružaju audio-vizuelne medijske usluge isključivo putem interneta) slobodno i ne podleže režimu dozvola. Njega ne određuje forma organizacije, nego sadržina, u smislu proizvodnje medijskih sadržaja koji zadovoljavaju neki segment javnog interesa u oblasti javnog informisanja. Ipak, ovde ćemo ponoviti da priroda medija civilnog sektora nalaže da izdavač medija bude neka neprofitna organizacija (po pravilu udruženje), kako se osnovni smisao medija civilnog sektora ne bi doveo pitanje.

### Izvori finansiranja

Finansiranje medija civilnog sektora je veliki izazov u njihovom funkcionisanju, uzimajući u obzir opšte stanje na medijskom tržištu, činjenicu da su brojni mediji, posebno oni na lokalnu zavisni od državne pomoći (u formi projektnog finansiranja), te da sadržaji koji ovi mediji nude nisu u tolikoj meri komercijalni.

Ipak, zakonski, medijima civilnog sektora se nudi veliki broj opcija u odnosu na finansiranje. U Zakonu o elektronskim medijima se čak nabrajaju ti izvori,

---

20 Između ostalog, ZEM propisuje da su javni medijski servisi ovlašćeni samim zakonom da pružaju medijske usluge. Iako je isti zakon propisao shodnu primenu Zakona o javnim medijskim servisima za pružaoce usluga civilnog sektora, takva shodna primena se ne odnosi i na pribavljanje dozvole, pa je tu neophodno napraviti razliku.

21 Na primer, dnevni list „Blic“ ima i svoje elektronsko izdanje na internetu, a u njegovom delu i „Blic TV“ koji je zapravo televizija koja funkcioniše po principu medijske usluge na zahtev, pa je izdavač medija „Blic“, verovatno prijavio ovu audio-vizuelnu medijsku uslugu radi upisa u registar medijskih usluga koje vodi REM.

a to su: javna sredstva namenjena projektnom sufinansiranju, donacije, prilozi građana, sponzorstva i drugi izvori prihoda. Iako se to odnosi samo na elektronske medije, prilično je primenljivo i na ostale vrste medija civilnog sektora. U tom smislu, u teoriji zakoni nude prilično širok dijapazon izvora finansiranja, ali u praksi je pitanje da li je moguće doći do svih tih sredstava, odnosno da li su takva sredstva dovoljna za proizvodnju medijskog sadržaja namenjenog ostvarenju specifičnih ciljeva javnog interesa. Ovde treba dodati i to da zbog shodne primene Zakona o javnim medijskim servisima, i za elektronske medije civilnog sektora važi ograničenje oglašavanja u oglasnom bloku kao i za javne servise (6 minuta u punom satu), što dodatno sužava manevarski prostor ovakvih medija.

U praksi će se ti izvori najverovatnije svesti na projektno sufinansiranje i oglašavanje. Pritom, projektno sufinansiranje je po prirodi stvari osnovni izvor finansiranja ovakvog medija. U tom smislu, mediji bi trebalo da budu upoznati sa načinom na koji funkcioniše ovaj vid finansijskog učešća države. Dodela javnih sredstava svodi se (ili bi bar trebalo) na finansijsku podršku proizvodnji kvalitetnih programskih sadržaja koji zadovoljavaju neki segment javnog interesa, a koji bi morali da imaju prednost. Tako da je osnovni preduslov za korišćenje javnih sredstava kvalitetan medijski sadržaj. Takođe, za medije civilnog sektora jako je važno da usvoje i poštuju etička pravila, budući da se zbog njihove prirode očekuju visoki standardi i profesionalna odgovornost. Naime, sam Zakon o javnom informisanju i medijima navodi da se prijave na konkurs ocenjuju prema meri u kojoj su predložene projektne aktivnosti podesne da ostvare opšti interes u oblasti javnog informisanja i prema meri u kojoj, na osnovu podnete dokumentacije, učesnik na konkursu pruža veću garanciju privrženosti profesionalnim i etičkim medijskim standardima<sup>22</sup>. U tom smislu, dva su određujuća faktora da bi se po ovom osnovu dobila sredstva: kvalitetan medijski proizvod od javnog interesa i postupanje u skladu sa odlukama Regulatornog tela za elektronske medije –

---

22 Član 23. stav 1. Zakona o javnom informisanju i medijima.

REM (kada su u pitanju radio i TV), te prihvatanje nadležnosti Saveta za štampu i poštovanje njegovih odluka (za ostale medije i novinare).

### Sadržinski aspekt pružanja medijske usluge

Ovde opet treba istaći razliku elektronskih i ostalih medija, budući da elektronski mediji civilnog sektora predstavljaju svojevrstne „javne medijske servise u malom”, pa bi morali da zadovolje približno iste standarde u proizvodnji programa kao i javni medijski servisi. U tom smislu, moraju da poštuju opšte obaveze koje važe za sve elektronske medije (zaštita maloletnika, zabrana govora mržnje, programske kvote, pravila vezana za oglašavanje itd.) ali i specifične obaveze koje se odnose na javne medijske servise (iz člana 7. Zakona o javnim medijskim servisima). Pored toga, elektronskim medijima civilnog sektora nameće se još jedno dodatno ograničenje, jer medijsku uslugu moraju da pružaju na način da bude „u vezi sa oblašću delovanja pružalaca medijske usluge”<sup>23</sup>. Nepoštovanje obaveza predstavlja osnov za izricanje mera (opomena, upozorenje, privremena zabrana objavljivanja određenog programa i, kao krajnja, oduzimanje dozvole) i pokretanje prekršajnog postupka. U tom smislu, čini se da je položaj elektronskih medija civilnog sektora prilično nepovoljan uzimajući u obzir ograničenost finansiranja i strožiji regulatorni režim.

Što se tiče ostalih vrsta medija (štampa i onlajn), nema takvih posebnih zahteva i obaveza, ali takođe nema ni beneficija zbog statusa medija civilnog sektora.

### Naknade za pružanje medijske usluge civilnog sektora (elektronski mediji)

Ovde takođe treba napraviti razliku između elektronskih medija civilnog sektora i ostalih koji zbog prirode svoje distribucije ne plaćaju većinu naknada i njihov troškovi se svode na uobičajene troškove poslovanja.

---

23 Član 72. stav 3. Zakona o elektronskim medijima.

Elektronski mediji, generalno, moraju da plaćaju brojne naknade od koji su najbitnije stavke naknade regulatornim telima (REM i RATEL), naknada operatoru multipleksa (ili drugom operatoru), naknade kolektivnim organizacijama (SOKOJ, OFPS i PI). Mediji civilnog sektora su donekle privilegovani u odnosu na druge elektronske medije jer su oslobođeni plaćanja naknade REM-u. Što se tiče naknada kolektivnim organizacijama, one se određuju u skladu sa tarifama koje one donose u saradnji sa reprezentativnim udruženjem korisnika. Zanimljivo je da i ove tarife određuju donekle specifičan status elektronskih medija civilnog sektora. Naime i tarife SOKOJ-a i OFPS/PI predviđaju da radio i TV stanice civilnog sektora, plaćaju minimalnu naknadu i to u iznosu od 50% minimalne naknade koju plaćaju ostali elektronski mediji<sup>24</sup>. Sa druge strane, i SOKOJ i OFPS/PI predviđaju neprimereno visoke naknade za veb radio i TV, što značajno može da utiče na finansijsku održivost medija civilnog sektora koji odluče da se distribuiraju na ovaj način.<sup>25</sup> RATEL i ETV, u svojim pravilnicima i cenovnicima nemaju posebne odredbe o medijima civilnog sektora, a treba istaći da su cene usluga JP ETV-a prilično visoke, i praktično onemogućavaju distribuciju televizije civilnog sektora putem zemaljske mreže. Na kraju, ostali operatori (kabl, DTH, IPTV i dr.) na bazi ugovora regulišu svoje odnose sa pružaocima medijskih usluga. U suštini

***Medijima civilnog sektora se nudi veliki broj opcija u odnosu na finansiranje: javna sredstva namenjena projektnom sufinansiranju, donacije, prilozi građana, sponzorstva i drugi izvori prihoda***

24 Videti Član 6. Tarife naknada koje naplaćuje SOKOJ po osnovu emitovanja muzičkih dela na radio i televizijskim stanicama, Član IV Protokola o saradnji SOKOJ-a i Asocijacije nezavisnih elektronskih medija – ANEM i Član 16. Sporazuma o tarifi za emitovanje fonograma i na njima zabeleženih interpretacija zaključen sa Asocijacijom nezavisnih elektronskih medija-ANEM.

25 Naime, iznos naknade za „preslušavanje“ – veb radio, veb simulcast i dr. je 8% od ukupnih prihoda koji uključuje i prihod od reklama, sponzorstva, donacija, kompenzacija i sl, a najmanje 600 bodova (Tarifa SOKOJ), odnosno 5% od ukupnih prihoda koji uključuje i prihod od reklama, sponzorstva, donacija, kompenzacija i sl, a najmanje u 1.111 bodova (Tarifa OFPS).



oni te cene određuju na komercijalnoj osnovi pa se ne može unapred napraviti kalkulacija ulaska televizije ili radija civilnog sektora u mrežu operatora.

### Izazovi i preporuke

Na osnovu podataka raspoloživih u Registru pružalaca medijskih usluga koji vodi Regulatorno telo za elektronske medije, postoji 13 elektronskih medija označenih kao mediji civilnog sektora, tri koje su osnovale fondacije i 18 koje su osnovale crkve i verske zajednice. Što se tiče štampanih i onlajn medija civilnog sektora, pouzdanih podataka nema. Ipak, ako uzmemo podatke iz Registra REM-a kao indikativne, može se uočiti da u praksi, mediji civilnog sektora nisu dovoljno iskorišćeni. Brojni su razlozi koji su mogli da utiču na ovakvo stanje stvari, ali među bitnijim treba izdvojiti veliki broj medija na lokalnu i suštinsko neprepoznavanje značaja ovakvih medija.

Privatizacijom preostalih medija u javnoj svojini na lokalnu, i daljim razvojem tehnologije, mediji civilnog sektora mogu da popune praznine nastale izlaskom države iz medija, i mogu da predstavljaju novu šansu za kvalitetno i objektivno informisanje na lokalnom nivou, posebno u mestima u kojima žive pripadnici nacionalnih manjina, i posebno ako se uzme u obzir svojevrsni višegodišnji monopol nacionalnih saveta nacionalnih manjina nad manjinskim informisanjem. Ipak, čini se da postojeća regulativa nije u dovoljnoj meri prepoznala potencijal i značaj medija civilnog sektora, pa se prednosti organizacije ovakvih medija svode isključivo na nešto manje naknade (i to kod elektronskih medija). Ključna stvar u kojoj bi trebalo tražiti prostor za unapređenje postojećeg stanja je pitanje izvora finansiranja ovih medija što je preduslov za njihovu finansijsku održivost. Neka rešenja je moguće naći u okviru postojeće regulative (na primer raspisivanje posebnih konkursa za projektno sufinansiranje medija civilnog sektora, ili za posebne tematske celine, primena pravila o obaveznoj prenosu – „Must Carry”, kako bi se omogućio pristup elektronskih medija civilnog sektora mrežama pojedinih operatora). Sa druge strane, potrebno je izmeniti pojedine propise, na

primer omogućiti 12 minuta u punom satu za oglašavanje, formirati poseban fond za medije koji obrađuju specifične teme od javnog interesa, predvideti beneficirane tarife za korišćenje autorskog i srodnih prava za medije civilnog sektora na svim platformama, kao i beneficirane naknade koje bi se plaćale JP ETV i RATEL-u. Na kraju, treba tragati i za mogućnostima drugačije poreske politike za ove medije.

Za sve ove izmene, neophodno je prvo prepoznati značaj ovih medija za informisanje, pogotovo u situaciji „krize medijskih sadržaja” od javnog interesa koja pogađa većinu naših medija, a potom je potrebno i razgovarati sa ključnim akterima koji mogu da promene trenutnu situaciju, uključujući tu nadležna ministarstva, regulatorna tela, operatore i kolektivne organizacije. Naročito je bitno da država ne bude pasivna, budući da ovi mediji bez njene pomoći teško da bi mogli da opstanu. Naravno, to ne podrazumeva direktno subvencionisanje države, nego obezbeđivanje povoljnih uslova za nesmetano formiranje i rad ovih medija (gde spadaju i izmene regulative). U suprotnom, ako bi na snazi ostao sadašnji status quo, mogućnost formiranja medija civilnog sektora će i dalje ostati izuzetak i lepa želja čije ostvarenje će morati da sačeka neka bolja vremena, odnosno neizvesnu konsolidaciju medijskog tržišta.



# NACIONALNE MANJINE I MEDIJI CIVILNOG DRUŠTVA

Žužana Serenčes

Uprkos tome što mediji civilnog društva iz mnogih razloga upravo u oblasti informisanja na jezicima nacionalnih manjina predstavljaju odličan model i što u Srbiji već bezmalo deceniju i po postoji zakonska mogućnost za njihov rad, praksa pokazuje da je – i pored brojnih potencijalnih prednosti za funkcionisanje ovakvog modela medija – ona do sada tek sporadično, ili samo simbolično bila iskorišćena. Paradoks je tim veći ima li se u vidu da je osnivanje i funkcionisanje medija civilnog društva zamišljeno i zakonski utemeljeno upravo kako bi se zadovoljili specifični interesi pojedinih društvenih grupa i organizacija građana.

Valja se podsetiti da je to nedvosmisleno formulisano još na samom startu medijskih reformi, tadašnjim Zakonom o radio-difuziji (Članom 95.) iz 2002. godine, kojim je bilo predviđeno osnivanje radijskih i televizijskih stanica od strane neprofitnih civilnih organizacija, uz uslov da sadržaj programa tih stanica moraju biti u vezi sa oblašću delovanja nevladine organizacije ili udruženja građana koja je osnivač takve stanice. Još eksplicitnije, zadovoljavanje specifičnih interesa nacionalnih manjina u oblasti informisanja kroz medije civilnog društva, formuliše (u Članu 72.) aktuelni Zakon o elektronskim medijima koji je stupio na snagu avgusta 2014. godine. On, naime, osim što takođe precizira da se medijske usluge civilnog sektora pružaju radi zadovoljavanja specifičnih interesa

pojedinih društvenih grupa (i organizacija građana), a ne radi sticanja dobiti, među njima na prvom mestu upućuje na nacionalne manjine kao društvene grupe.<sup>1</sup> Novim, važećim zakonom u oblasti elektronskih medija proširen je i krug mogućih osnivača medija civilnog sektora, pa tako, za razliku od ranijeg propisa koji ga je ograničio na nevladine organizacije i udruženja građana, sada pružaoci medijskih usluga civilnog sektora mogu biti ne samo udruženja, crkva i verska zajednica, već i zadužbina i fondacija. Takođe, za razliku od prethodnog zakonskog okvira po kojem su se radijske i televizijske stanice civilnog sektora mogle osnivati samo za lokalno područje, sada se precizira da se medijska usluga civilnog sektora može pružati u okviru lokalne, odnosno regionalne zone pokrivanja.

I pored ovakve dugogodišnje zakonske mogućnosti za osnivanje medija civilnog sektora pa i određenih propisanih pogodnosti za njihov rad, kao što je recimo oslobađanje od obaveze plaćanja naknade za emitovanje programa i sada za izdavanje dozvole za pružanje medijske usluge civilnog sektora, potencijali ove alternativne medijske opcije ostali su sve do danas uveliko neiskorišćeni. Praksa pokazuje da su njene mogućnosti u inače ukupno skromnom krugu medija civilnog društva prepoznale uglavnom crkve i verske zajednice (na primer osnivanjem radio stanica „Radio Marija“ Katoličke crkve, ili TV „Beseda“ Srpske pravoslavne crkve), a koje se u klasičnom smislu i ne mogu podvoditi pod pojam civilnog društva, dok su ostali akteri civilne sfere u ulozi pružalaca medijskih usluga, a naročito udruženja koja deluju u oblasti zaštite i unapređenja prava nacionalnih manjina, ostali u zanemarljivom ili tek simboličnom broju.

Logično se postavlja pitanje zašto je to tako i zbog čega mediji civilnog društva u manjinskim nacionalnim zajednicama nisu dosad prepoznati kao dobra šansa za očuvanje, unapređivanje i razvoj informisanja na jezicima nacionalnih manjina. Da li je reč o neznanju i nepoznavanju, strahovanju od nečeg novog, ili

---

1 U Članu 72. Zakona o elektronskim medijima se navodi: „Medijske usluge civilnog sektora pružaju se radi zadovoljavanja specifičnih interesa pojedinih društvenih grupa (nacionalne manjine, omladina, stari, osobe sa invaliditetom itd.) i organizacija građana, a ne radi sticanja dobiti.

drugim razlozima? Nema sumnje u to da su informacije o mogućnostima osnivanja i rada medija civilnog društva tokom gotovo petnaestogodišnjeg perioda medijskih reformi u Srbiji ostale nekako na „slepom koloseku“ i margini, da su retko, malo ili nimalo pominjane i da su ukupna saznanja o ovoj vrsti medija izrazito skromna, a često i nikakva, čak i unutar novinarske profesije, ili krugova zainteresovanih za unapređivanje manjinskog informisanja i medijske scene, posebno na lokalnom nivou. Kao što je, uostalom, zaziranje i opreznost u slučaju novih, neetabliranih rešenja po pravilu uvek prisutno.

Ključnim se, ipak, čini postaviti pitanje zbog čega do sada nije bilo javnog zagovaranja i zalaganja za medije civilnog društva u očuvanju i unapređivanju nivoa informisanja na jezicima nacionalnih

manjina od strane manjinskih (političkih i drugih) elita i manjinskih organa samouprave (nacionalnih saveta), kojima je briga o ostvarivanju manjinskih prava na ovom polju jedna od važnih zadataka i preokupacija. Odgovor je, sudeći prema njihovom izuzetno snažnom angažmanu tokom medijskih reformi u Srbiji nedvosmislen: ma-

njinske elite su istrajno, nepokolebljivo i sve do poslednjeg trenutka – pa čak i nakon usvajanja medijskog zakona koji je to onemogućavao – jedinu garanciju i sigurnost za održivu budućnost manjinskog informisanja videli u državnom vlasništvu u tim medijima, a ne u stvaranju i obezbeđenju uslova rada tih medija i iznalaženju adekvatnih rešenja za takav ambijent. Zato su manjinske elite sve vreme medijskih reformi svu svoju energiju i angažman isključivo usmerile na odupiranje obaveznoj privatizaciji medija i na zahteve za prekidanjem tog procesa, ili za izuzimanje višejezičnih medija iz njega. Tako su i mediji civilnog društva, kao izrazito pogodan oblik za medije koji informišu na jezicima nacionalnih manjina ostali sve dosad van vidokruga i javnih zalaganja, pa su po-

***I pored brojnih potencijalnih prednosti – model medija civilnog društva u Srbiji se tek sporadično ili samo simbolično koristi za informisanje na jezicima nacionalnih manjina***

***Manjinske elite su svu svoju energiju i angažman isključivo usmerile na odupiranje obaveznoj privatizaciji medija i na zahteve za prekidanjem tog procesa, a mogućnosti koje nude mediji civilnog društva su ignorisane***

sledično i tokom dva velika talasa privatizacije medija u Srbiji – u onom koji je zakočen krajem 2007. kao i tokom privatizacije medija 2015. – i izostali pokušaji transformisanja opštinskih u medije civilnog društva. Stanje stvari, međutim, dve godine nakon stupanja na snagu Zakona o javnom informisanju i medijima i nakon procesa izlaska države iz vlasništva u medijima značajno je sada drugačije i nema sumnje da će situacija i u domenu informisanja na manjinskim jezicima posle svega ipak morati da potraži nove odgovore.

### Šta se promenilo?

Nakon najnovije faze medijskih reformi u Srbiji, jasno je da su zalaganja i priče o državnom vlasništvu u medijima koji informišu na više jezika kao garant u ostvarivanja prava i budućnosti manjinskog informisanja zaista bespredmetna. Proces privatizacije preostalih medija u državnom vlasništvu (koji su većinom bili višejezični) i podela akcija bez naknade zaposlenima u medijima koji nisu prodati na aukcijama sprovedeni su tokom 2015. i 2016. godine (iako doduše procedura podele besplatnih akcija zaposlenima u još 10 medija čeka krajnji ishod). Bilans procesa ove vlasničke transformacije pokazuje da je smanjen ukupan obim informisanja na jezicima nacionalnih manjina, čak i to da ima lokalnih sredina (recimo opština Sečanj) koje su u potpunosti ostale bez informisanja na jezicima nacionalnih manjina.

Takođe, važećim Zakonom o javnom informisanju i medijima, odnosno projektnim finansiranjem po konkursima u nediskriminatornom postupku i kroz rad stručnih nezavisnih komisija ustanovljen je novi model odnosa vlasti (Republike, Pokrajine i lokalnih samouprava) i medijske sfere. Sufinansiranje me-

dijskih sadržaja kojima se ostvaruje utvrđeni javni interes postao je opšti princip finansiranja informisanja, a Zakonom je informisanje na jezicima nacionalnih manjina čvrsto definisano kao nesumnjiv javni interes. Istovremeno, Zakon je (Članom 13.) državu na sva tri nivoa obavezao da deo budžetskih sredstava namenjen informisanju izdvaja za ostvarivanje prava nacionalnih manjina na informisanje na sopstvenom jeziku.<sup>2</sup>

Projektnom sufinansiranju u skladu sa javnim interesom podležu sada svi (osim zakonski precizno utvrđenih izuzetaka kao što su javni medijski servisi ili mediji kojima su manjinski nacionalni saveti osnivači), ali iz perspektive medija civilnog društva posebno je značajno i svakako treba imati u vidu da su sada oni u tom pogledu postali ravnopravni sa drugim pružaocima medijskih usluga. Za razliku od ranijeg Zakona o radio-difuziji, naime, koji je predviđao da se „sredstva za rad radio i/ili televizijske stanice civilnog sektora mogu obezbeđivati iz donacija priloga građana, sponzorstva i drugih izvora prihoda, u skladu sa posebnim zakonom kojim se uređuje osnivanje i delovanje udruženja građana i nevladinih organizacija“, sadašnji Zakon o elektronskim medijima (Član 72.) je izvore sredstava za pružanje medijske usluge civilnog sektora proširio, navodeći među već pomenutim izvorima sada na prvom mestu i – javna sredstva namenjena projektnom sufinansiranju.<sup>3</sup> Nema, dakle, sumnje da su mediji civilnog društva u pogledu mogućih izvora sredstava za njihov rad u suštinski znatno povoljnijem položaju nego ranije, budući da sada svojim projektima kojima se ostvaruje javni interes u informisanju mogu za sufinansiranje iz javnih sredstava ravnopravno da konkurišu sa komerci-

---

2 Član 13. Zakona o javnom informisanju i medijima glasi: „U cilju omogućavanja ostvarivanja prava nacionalnih manjina na informisanje na sopstvenom jeziku i negovanje sopstvene kulture i identiteta, Republika Srbija, autonomna pokrajina, odnosno jedinica lokalne samouprave obezbeđuje deo sredstava, putem sufinansiranja, ili drugih uslova za rad medija koji objavljuju informacije na jezicima nacionalnih manjina, preko organa nadležnog za poslove javnog informisanja“.

3 U Članu 72. Zakona o elektronskim medijima se pored ostalog navodi: „Sredstva za pružanje medijske usluge iz stava 1. Ovog člana mogu se obezbediti iz javnih sredstava namenjenih projektnom sufinansiranju, kao i iz donacija, priloga građana, sponzorstva i drugih izvora prihoda, u skladu sa posebnim zakonom“.



jalnim medijima, te da za dobijanje podrške presudan treba da bude kvalitet medijskih projekata koji su u javnom interesu.

### Gde su deficiti i potencijali?

Pravo na informisanje na sopstvenom jeziku, nacionalne manjine u Srbiji ostvaruju kroz tri vrste medija: javne medijske servise (Radio televizija Srbije i Radio televizija Vojvodine), medije kojima su osnivači nacionalni saveti nacionalnih manjina i –nakon poslednjeg talasa privatizacije – komercijalni mediji, među kojima su mnogi donedavno bili u vlasništvu lokalnih samouprava i koji su izveštavali na više jezika. Aktuelna manjinska medijska slika, međutim, pokazuje da je ona – slično većinskoj – bremenita brojnim problemima i kontroverzama. To karakteriše sva tri segmenta manjinske medijske scene, pa tako ni deceniju i po od početka medijske tranzicije u Srbiji, građani – pripadnici manjinskih nacionalnih zajednica nisu ostvarili svoje puno pravo na informisanje koje, shodno propisanim načelima, treba da bude istinito, nepristrasno, pravovremeno i potpuno. Ključni problem manjinske medijske scene tiče se ozbiljnog manjka pluralizma informacija, ideja i mišljenja koji su u funkciji ostvarivanja javnog interesa i prava građana na objektivnu i potpunu obaveštenost koja podstiče kritičko mišljenje, javni dijalog i unapređuje nivo demokratije u manjinskoj zajednici. Povrh svega, nakon poslednjeg talasa vlasničke transformacije medija došlo je do značajnog smanjenja obima informisanja na manjinskim jezicima, pri čemu je na manjinskoj medijskoj sceni koja funkcioniše uočljiva ne samo nesmanjena ambicija političke vlasti (u ovom slučaju manjinske) da ima ulogu kontrolora, nego i njena težnja ka potpunom arbitriranju i monopolizaciji svih manjinskih medijskih sadržaja.

Za razliku od Radio televizije Vojvodine, koja program emituje na deset jezika, Radio televizija Srbije ni dalje, osim u simboličnom i zanemarljivom obliku, ne ispunjava svoje zakonske obaveze da informiše i na manjinskim jezicima. Sa druge strane, postojeći manjinski programi na javnom servisu nisu lišeni nape-

tosti u pogledu ambicije nacionalnih saveta da utiču na kadrovsku i uređivačku politiku manjinskih redakcija. U medijima u kojima nacionalni saveti nacionalnih manjina imaju ulogu osnivača (najvećim delom štampani) izrazit je politički uticaj vladajućih garnitura u tim telima na medijsko izveštavanje. Njihov mono-

polski položaj u upravljanju i kadrovskoj politici

***Mediji civilnog društva  
bi mogli manjinsku  
medijsku ponudu učiniti  
raznovrsnijom***

omogućio im je da ne prezaju u pojedinim slučajevima čak ni od brutalnih pritisaka na uređivačku politiku medija i daljeg sužavanja uređivačke autonomije ovih redakcija.

Nadalje, bilans poslednjeg velikog talasa pri-

vatizacije medija pruža brojne dokaze koji upućuju na to da smo umesto medija u vlasništvu lokalnih samouprava (većinom u nacionalno mešovitim sredinama, a koji su bili pod snažnim uticajem vladajućih partija u opštinama) dobili partijske medije, budući da se najmanje polovina novih medijskih vlasnika prepoznaje po povezanosti sa vladajućim političkim strankama, među njima i manjinskim.

Neveseli aktuelni manjinski medijski pejzaž podrazumeva i brojne druge probleme (od tehničko-tehnološkog zaostajanja, kadrovskih problema – do neizgrađenog održivog sistema informisanja nacionalnih manjina), ali ta ukupna slika, sve u svemu, nudi i najmanje deset razloga zbog kojih bi formiranjem i radom manjinskih (i višejezičnih) medija civilnog društva ona mogla da bude značajno unapređena.

Zato i ovih deset razloga treba shvatiti kao potencijale i šanse:

**1. POPUNJAVANJE MANJINSKIH INFORMATIVNIH PRAZNINA**

Nakon poslednjeg talasa privatizacije medija, bilans već sada pokazuje da je došlo do značajnog smanjenja obima informisanja na jezicima nacionalnih manjina i da je pravo na informisanje manjina suženo. Iako se konačni ishod postupka za podelu besplatnih akcija zaposlenima u 10 medija još uvek iščekuje, već sad se beleži formalni gubitak od ukupno 20

manjinskih programa na osam manjinskih jezika. To predstavlja četvrtinu celokupnog broja manjinskih programa (79) koji su postojali u (višejezičnim) medijima obuhvaćenim procesom privatizacije 2015. godine. Radi se, naime, o gubitku manjinskih programa iz medija koji su otišli u stečaj, ili su ugašeni, ili su promenili delatnost, odnosno za sobom imaju neuspešnu privatizaciju a ne postoji mogućnosti da zaposleni preuzmu akcije. Tako je i pre konačnog ishoda čitavog procesa vlasničke transformacije moguće evidentirati gubitak po pet programa na mađarskom i romskom jeziku, po tri programa na rumunskom i vlaškom, i po jedan program na bosanskom, hrvatskom, bunjevačkom i rusinskom jeziku. Istovremeno, u očekivanju kakav će biti krajnji ishod procesa podele akcija bez naknade u još 10 medija (od kojih je sedam višejezičnih), otvoreno je i pitanje opstanka još ukupno 18 manjinskih programa na osam jezika: četiri na mađarskom, po tri na slovačkom i romskom, po dva na hrvatskom, rumunskom i nemačkom jeziku, kao i po jedan na bunjevačkom i vlaškom.

Za popunjavanje informativnih praznina na manjinskim jezicima koje su nastale bilo kao posledica neuspele vlasničke transformacije, bilo zbog potrebe da se razvije i unapredi informisanje manjina na maternjem jeziku, osnivanje medija civilnog društva samo po sebi nudi se kao odličan model. Tim više što je nadohvat ruke i mogućnost da u sredinama koje su nakon privatizacije ostale bez svojih medija i višejezičnih programa brojni novinari, koji su ostali i bez posla, zauzmu proaktivan stav i pokrenu inicijative za osnivanje manjinskih ili višejezičnih medija civilne sfere.

## 2. PLURALIZACIJA MANJINSKOG SISTEMA INFORMISANJA

Zaštita medijskog pluralizma i zabrana monopola u oblasti javnog informisanja jedno je od temeljnih opredeljenja aktuelnog Zakona o javnom informisanju i medijima. Treba imati u vidu da se pluralizmom ne podrazumeva samo raznovrsnost medijskih sadržaja i sloboda izražavanja

ideja i mišljenja, nego i pluralizam vlasništva u medijima i raznovrsnost medijskih platformi (elektronski, štampani i onlajn mediji). Sam po sebi se nameće zaključak da bi osnivanjem i radom medija civilnog društva

***Mediji civilnog društva zbog svoje prirode imaju veću mogućnost otklona od političkih uticaja i kontrole***

na manjinskoj informativnoj sceni – a koji su dosad zastupljeni u tek simboličnom obimu – ona mogla da bude značajno raznovrsnija. Ne treba, takođe, gubiti iz vida i da se manjinska informativna scena još uvek pretežno oslanja na tradicionalne medijske platforme i da na polju onlajn medija recimo zaostaje za većinskom medijskom scenom. U prevazilaženju toga upravo bi mediji civilnog društva mogli da pruže značajan doprinos i manjinsku medijsku ponudu učine raznovrsnijom.

### 3. RAZNOVRSNOST FINANSIJSKIH IZVORA

Iako se finansijska održivost medija koji izveštavaju na manjinskim jezicima s pravom najčešće navodi kao ključni i veliki problem manjinske medijske scene, dok je ekonomska održivost i medija civilne sfere dugo godina pominjana upravo kao „naslabija tačka medija trećeg sektora“, naročito je važno imati u vidu da su sadašnjim Zakonom o elektronskim medijima pružaoci medijskih usluga civilne sfere u znatno povoljnijem položaju nego ranije, budući da im je omogućeno da svojim projektima kojima se ostvaruje javni interes u informisanju mogu ravnopravno sa komercijalnim medijima da konkurišu za sufinansiranje iz javnih sredstava. Osim toga, ovi neprofitni mediji imaju na raspolaganju i druge finansijske mogućnosti (donacije, priloge građana, sponzorstva itd). Moglo bi se reći da ova raznovrsnost finansijskih opcija nudi i prednosti, ili još neisprobane mogućnosti. Primera radi, inicijative za male priloge i donacije građana, ukoliko se radi o medijima u koje oni imaju poverenja, kojima su privrženi i čiji rad smatraju značajnim za svoju zajednicu.

Uostalom, treba podsetiti i na primer da je tokom procesa privatizacije prošle godine samo jedna od manjinskih (mađarska) redakcija Radija Subotice za nekoliko dana sakupila 6.500 potpisa građana pod peticiju kojom se tražilo formiranje posebne fondacije preko koje bi bio očuvan i nastavljen dotadašnji rad te redakcije, ali nije bilo i drugih inicijativa kojim bi se proverila spremnost građana da učestvuju u održavanju svojih medija. Konačno, naravno da pred medijima civilnog društva stoji i mogućnost konkurisanja za sredstva u manjinskim nacionalnim savetima, kao što takođe nikako ne bi trebalo izgubiti iz vida da upravo pred manjinskim/višejezičnim medijima civilnog društva stoji sjajna mogućnost i prekogranične projektne saradnje sa kolegama iz susednih, matičnih država, kao i da takav vid saradnje između evropskih regiona može obezbediti podršku iz fondova EU.

#### 4. MOGUĆNOST KORIŠĆENJA POGODNOSTI

Izrazitu pogodnost u odnosu na elektronske komercijalne medije imaju mediji civilnog društva, budući da se, shodno Zakonu o elektronskim medijima (Član 72.) dozvola za pružanje medijske usluge civilnog sektora izdaje bez obaveze plaćanja naknade.

#### 5. JAČANJE SLOBODNOG I NEZAVISNOG INFORMISANJA MANJINA

Mediji civilnog društva zbog svoje prirode imaju veću mogućnost otklona od političkih uticaja i kontrole, pa bi njihova značajnija zastupljenost na manjinskoj medijskoj sceni bila od neprocenjivog značaja za unapređivanje raznovrsnosti ponude medijskih sadržaja. Informisanje na jezicima nacionalnih manjina, naime, pod snažnom je kontrolom i uplivom manjinskih političkih elita. Manjak pluralizma ideja i mišljenja je izrazit u većini manjinskih medija, zabrinjavajući je deficit slobodnog, nepristrasnog, profesionalnog i kvalitetnog izveštavanja. Naporima me-

dija civilnog društva da pruže raznovrsno i sveobuhvatno informisanje manjinske medijske publike mogao bi da raste njihov rejting i obezbedi poverenje te publike, koje je sada u mnogim slučajevima u odnosu na postojeće medije ozbiljno ugroženo.

## 6. TEHNOLOŠKO UNAPREĐENJE MANJINSKOG INFORMISANJA

Uvidi u aktuelni manjinski medijski pejzaž pokazuju da je ovaj informativni segment još uvek pretežno oslonjen na tradicionalne medijske platforme i da se sporo i tromo okreće korišćenju novih tehnoloških i komunikacijskih mogućnosti. Zbog podrazumevane veće agilnosti same civilne sfere i značajnije otvorenosti ka korišćenju novih tehnologija, pre svega interneta u distribuciji medijskih sadržaja koji nudi jeftinije a i nove komunikacijske mogućnosti, kao i prirodne okrenutosti ka povezivanju i saradnji unutar civilne sfere (razmena iskustava, programa, softvera itd.) – mediji civilnog društva mogu i u tehnološkom smislu da unaprede manjinsku medijsku scenu.

## 7. MOGUĆNOST UČEŠĆA U KREIRANJU MEDIJSKIH SADRŽAJA

Mediji civilnog društva pružaju idealnu mogućnost za demokratizaciju komunikacije, jer da predstavljaju dobru šansu za široko uključivanje građana, pripadnika manjinske zajednice u kreiranje medijskih sadržaja i izgradnju profila tih medija, čak i njihovo učešće u proizvodnji medijskih sadržaja. Oslanjanjem i na tu vrstu civilnog, građanskog aktivizma ovi mediji naglašenije poprimaju karakter medija (manjinske) zajednice.

## 8. STVARANJE NOVE MEDIJSKE PUBLIKE

Značajnijim oslanjanjem na nove tehnološke mogućnosti i korišćenjem novih medijskih platformi koje bi bile primamljive i privukle pre svega mlade medijske korisnike (koji su danas sve manje zainteresovani za tradicionalne medije), kao i otvaranjem mogućnosti za šire učešće građana

na u kreiranje i proizvodnju medijskih sadržaja, uz kvalitetno, potpuno i pravovremeno izveštavanje u skladu sa potrebama građana, pred medijima civilnog društva je odlična šansa da osvoje novu medijsku publiku.

## 9. UNAPREĐENJE INTERKULTURALNE KOMUNIKACIJE

U situaciji kada su na postojećoj manjinskoj informativnoj sceni manjinski programi i medijski sadržaji u velikoj meri etnički „getoizirani“, uz nedovoljno interetničke komunikacije, mediji civilnog društva, ili mediji zajednice su sjajna šansa za unapređenje interkulturalne komunikacije. Upravo su višjezični mediji civilnog društva odlično mesto za stalnu, otvorenu i dinamičnu komunikaciju i dijalog između različitih nacionalnih zajednica i kultura. Time bi mogli značajno da doprinesu boljem međusobnom upoznavanju, poštovanju različitosti, uzajamnom razumevanju, odnosno jačanju duha tolerancije i kulture dijaloga u višenacionalnoj lokalnoj zajednici.

## 10. UNAPREĐENJE DEMOKRATIJE UNUTAR MANJINSKE I LOKALNE ZAJEDNICE

Slobodnim, nepristrasnim i svestranim informisanjem građana kroz medije civilnog društva, prirodno posvećenih pre svega problemima lokalne (manjinske) zajednice, uključivanjem građana, zastupljenošću raznovrsnih medijskih sadržaja, različitih ideja i mišljenja i sa otvorenom mogućnošću stalnog dijaloga – ovi mediji postaju pravi mediji zajednice. Takvim informisanjem kao preduslovom za postojanje i negovanje kritičke javnosti lokalne (manjinske) zajednice, mediji civilnog društva mogu dati dragocen impuls unapređenju demokratije unutar manjinske i lokalne zajednice.

# UPRAVLJANJE MEDIJIMA CIVILNOG DRUŠTVA<sup>1</sup>

Milena Dragičević Šešić

Ana Martinoli

**K**ako je tokom privatizacije medija u mnogim sredinama u Srbiji došlo ili će doći do smanjenja nivoa kvaliteta programa, te sledstveno i informisanosti svih građana, posebno nacionalnih manjina, ali i specifičnih društvenih grupa i zajednica zasnovanih na interesovanjima i vrednostima, nužno je podstaći održivost medija civilnog društva koji daju mogućnost da se ova praznina ispuni na kvalitetniji način – jer u njima nema cenzure, a ni autocenzure iz vremena „opštinskih medija“. Istovremeno, neki nezavisni pokreti i udruženja građana imaju kapaciteta i potrebe da se ogledaju i u medijskoj sferi.

Mediji civilnog sektora mogu biti tradicionalni – televizija, radio, štampani – baš kao što mogu biti onlajn, portal blog, a u teoriji, i vremenski ograničena realizovana inicijativa (video serijal...). Ono što su ključne, specifične karakteristike medija civilnog sektora jeste da su neprofitni, participativni, da dolaze od publike i kreiraju se za tu istu publiku, da bi transformisali, osnažili i učinili boljom zajednicu za koju rade i iz koje dolaze. (Kada se kaže zajednica, važno je naglasiti da se pojam ne odnosi samo na fizički, geografski prostor, već mnogo više na zajednicu koju definiše skup vrednosti, ciljeva, interesa i namera koje dele pripadnici te grupe).

---

<sup>1</sup> Razmišljanja u ovom tekstu duguju mnogo istraživanju *COST Action IS1308 Populist Political Communication in Europe: Comprehending the Challenge of Mediated Political Populism for Democratic Politics*



Čini se da dominantni oblik medija civilnog sektora na jednom medijskom tržištu direktno proističe iz potreba tog tržišta, problema, nedostataka koji postoje u medijskom sistemu. Tako u represivnim sredinama izrastaju projekti koji žele da poboljšaju stepen informisanosti publike, razumevanja društvene ili političke situacije, pruže otpor. U drugim sredinama, edukativna funkcija je ključna, pa se „slobodne“ radio stanice, recimo, mogu identifikovati kao mediji obrazovanja, opismenjavanja, „alatke“ za učenje i podizanje kapaciteta lokalne zajednice. (U Venecueli danas, u leto 2016. godine, radio stanice su platforme za razmenu lekova i drugih potreba u zajednici). Nezavisni mediji se razlikuju od tradicionalnih po tome što su lako dostupni i obezbeđuju veće učešće lokalne zajednice i pojedinaca (participativnost i pristup). Ovi mediji su na svojim počecima bili uglavnom vezivani za udruženja građana, za društveno-političke i kulturne pokrete, a karakterisala su ih inovativna tehničko-tehnološka rešenja i entuzijazam – volonterski rad bio je dugo zaslužan za opstanak najvećeg broja ovih radijskih inicijativa i drugih medijskih projekata civilnog sektora.

Mediji civilnog sektora donose specifičnosti koje podrazumevaju da je medijski produkt važniji od profita, a da kvalitet informacija nadvladava kvantitet. U okruženju u kome dominiraju senzacionalizam i spektakularnost u medijskim sadržajima, vrednost i važnost informacije postaju još veće, a upravo to mediji civilnog sektora donose tržištu, javnosti i publici u najužem smislu te reči. Iz takve programske orijentacije proističu i posebni zahtevi vezani za upravljanje ovakvim medijskim projektima.

Iako su nastali sa željom da nadoknade sve ono što publici uskraćuju korporativizovani, komercijalni mediji, sa potpuno drugačijom programskom orijentacijom i ambicijom, mediji civilnog sektora i u planiranju i upravljanju svojim programom imaju pred sobom slične zadatke kao i menadžment komercijalnih medija i javnog servisa, ali ih ostvaruju uspostavljanjem novih odnosa, praksi i oblika produkcije i distribucije koji će efikasnije poslužiti njihovim ciljevima.

Svima njima, ma kako mali bili i unapred orijentisani ka neprofitnoj medijskoj delatnosti, neophodno je kontinuirano profesionalno obrazovanje u domenu menadžmenta, strateškog planiranja i organizacionog razvoja. Pored brige o održivosti i strategijama razvoja, upravljanje podrazumeva brigu o programiranju, te je akcenat ovog teksta stavljen podjednako na strateško mišljenje i planiranje u cilju organizacionog razvoja i održivosti – koje vodi brigu i o sadržaju programa i o organizacionoj kulturi: definisanje misije i vizije, strateških programskih ciljeva, organizacionih modela (NVO, kolektiv, „odeljenje“ u okviru NVO-a ili šireg društvenog pokreta; jedinica u okviru kompleksne organizacije, zadruga i sl.), metoda delovanja u zajednici, itd.

pozicija medija civilnog sektora je specifična, jer su mu ciljevi delovanja izvesno drugačiji od ciljeva komercijalnih medija – osnovni razlog postojanja i vodilja neće biti profit, dakle ne broj, masovnost publike, već program koji je u javnom interesu i koji posebnim zajednicama u društvu, bez obzira na to da li je reč o teritorijalnim, lokalnim zajednicama, etničkim grupama, koncentrisanim na jednoj teritoriji, ili raspršenim, poput Roma u malim zajednicama širom zemlje, te interesnim grupacijama – pruža informacije koje su tim zajednicama neophodne, istovremeno im omogućujući i šire društveno predstavljanje.

Kompetitivna prednost za medij civilnog sektora neće biti rejtinzi ili udeo u medijskom tržištu, već sposobnost medija da zadovolji jasno definisane programske ciljeve zasnovane na prepoznatim potrebama zajednice. Konkurenciju, u određenim programskim segmentima, mediji civilnog sektora mogu pronaći u programima javnog servisa, koji bi takođe trebalo da nastoji da odgovori zahtevima razli-

***Mediji civilnog sektora su neprofitni, participativni, dolaze od publike i kreiraju se za tu istu publiku, da bi transformisali, osnažili i učinili boljom zajednicu za koju rade i iz koje dolaze***

čitih grupa populacije, ali istovremeno, on može biti i dragocen strateški partner, podrška i saveznik u pojedinim programskim akcijama, pa i u procesu produkcije.

Sušтина delovanja, tj. proizvod koji nude mediji civilnog sektora jeste program, ali još više precizno definisan skup vrednosti koji za cilj imaju da unaprede, ojačaju zajednicu, angažuju je i motivišu na akciju, uključuju je ne samo kao publiku već i kao aktera, dodeljujući joj konkretne zadatke u procesima produkcije i distribucije sadržaja.

### Upravljanje nezavisnim medijima – strateško planiranje i menadžment

Zašto? I čemu?

Zašto nezavisni mediji zahtevaju strateški menadžment, dok su lokalni, gradski mediji, pa čak i nacionalni servis, primenjivali standardni institucionalni (administrativni) menadžment, ne poštujući zahteve savremenog menadžmenta – od strateškog planiranja do evaluacije?

Pa upravo stoga što nezavisni mediji nemaju iza sebe javne vlasti kao garanta održivosti, zato što moraju da nađu ili svoje

***Volonterski rad bio je  
dugo zaslužan za opstanak  
najvećeg broja medijskih  
projekata civilnog sektora***

mesto na tržištu (mapiranje i pozicioniranje), svoju marketinšku „nišu“, ili pak da rade na sopstvenom organizacionom oblikovanju, postizujući održivost birajući sebi najadekvatnije strategije i taktike delovanja,

od strategija partnerstva, umrežavanja, intersektorske saradnje pa do podizanja kvaliteta i internacionalizacije.

Strateško planiranje naravno podrazumeva da medij pred sobom ima cilj, misiju, viziju koju tek treba dostići. Da ima osećaj odgovornosti prema lokalnoj zajednici ili onoj zajednici za koju stvara svoj program.

Uprkos specifičnoj poziciji u javnosti i na medijskom tržištu, i uprkos posebnim programskim ciljevima, mediji civilnog sektora, ukoliko žele da svoje poslovanje učine efikasnim, efektivnim i održivim, proces upravljanja trebalo bi da organizuju poštujući osnovne faze menadžmenta medija. Već sam proces pozicioniranja medija na tržištu i proces programiranja podrazumevaju jasno definisane korake koji započinju: (1) oblikovanjem celokupnog programskog formata medija, a zatim nastavljaju (2) definisanjem programskih ciljeva, (3) formulisanjem sezonskih, mesečnih, nedeljnih i dnevnih planova i paralelno programskih, kadrovskih i finansijskih planova, (4) kreiranjem programske sheme, (5) realizacijom programskih ciljeva kako kroz program, tako i kroz različite „off air” aktivnosti i, konačno, (6) evaluacijom – programskom, kadrovskom i finansijskom, kao neodvojivom etapom programiranja medija.

Iako se mediji civilnog sektora ne nadmeću na tržištu sa svojim komercijalnim konkurentima, proces planiranja i pozicioniranja mora proći kroz fazu detaljnog istraživanja koje će nam dati informacije o resursima na koje se možemo osloniti, te mogućnostima sredine i zajednice: ukratko, o potencijalu početne ideje. Jasno je da će se medij osnovati samo ako utvrdimo potrebu javnosti, dakle ako prepoznamo da li postoji publika za tu vrstu sadržaja, i ako razumemo sa kime ćemo se, u programskom smislu, nadmetati za pažnju i vreme slušalaca, gledalaca ili čitalaca.

Za početak, potrebno je proučiti zajednicu kojoj se obraćamo, i čiji smo često deo, ali sada iz perspektive zajednice kao mogućeg „tržišta”. Polazeći istovremeno od zone pokrivanja, preko broja medija koji deluju na toj teritoriji i njihove programske orijentacije, do finansijske vrednosti tržišta (činjenica da će najveći deo finansiranja medija civilnog sektora biti oslonjen na nekomercijalne izvore ne znači da bi potencijalne komercijalne sponzore trebalo zanemariti ili isključiti, naprotiv!), kao i mapiranja drugih izvora finansiranja u okruženju. U odnosu na ove podatke, stiče se jasniji uvid u mogućnosti budućeg medija za opstanak i procenjuje njegov potencijalni auditorijum.

Takođe, poznajući veličinu i strukturu zajednice, te njena interesovanja, možemo doneti zaključak o mogućnostima opstanka određenih programskih formata, posebno kada govorimo o onima koji su najčešći izbor medija civilnog društva, a nisu direktno vezani za interese ciljne grupe (formati orijentisani ka politici, ekonomskim pitanjima, kulturi, sportu, sa ciljem da informišu, obrazuju i angažuju).

Konačno, poseban deo istraživanja u procesu pozicioniranja medija mora biti upoznavanje sa zajednicom, koju često mislimo da poznajemo, pa preko toga olako prelazimo – jer pre donošenja strateških odluka vezanih za programsko

***Mediji civilnog sektora  
donose specifičnosti  
koje podrazumevaju  
da je medijski produkt  
važniji od profita***

usmerenje stanice, neophodno je razumeti sada zajednicu KAO PUBLIKU, stavljajući akcenat na njene vrednosti (koje se i unutar nje mogu razlikovati generacijski, rodno, klasno, urbano-ruralno itd), na njen životni stil, kulturne potrebe, medijske navike i obrasce potrošnje medijskih sadržaja.

Dakle, u trenutku osnivanja organizacije definisali ste svoju misiju (zasnovanu na vrednostima, etičkom kodeksu), i odredili osnovne ciljeve poslovanja svoje organizacije.

Idealno je da se tada napravi bar trogodišnji strateški plan koji bi trebalo da prethodi biznis planu (jer je reč o civilnom sektoru u kome mediji nastaju iz osećaja ODGOVORNOSTI prema zajednici, te poslovni ciljevi (profitabilnost i zarada) o kojima se takođe mora voditi računa, ne smeju zaseniti brigu o potrebama publike i javni interes.

Strateški plan počinje razmišljanjem o viziji razvoja – gde želimo da budemo mi i zajednica kojoj se obraćamo za 10 godina. Bitno je definisati (radnu) viziju, jer tek onda možemo elaborirati kriterijume koji će nam biti važni u našoj analizi: u odnosu na viziju, sasvim različiti mogu biti elementi (resursi i moguć-

nosti) koje ćemo uzimati u obzir u strateškoj analizi. Istovremeno, važno je reći da strateški plan i završava vizijom razvoja, jer ceo analitički postupak može da nas dovede do razmišljanja da vizija razvoja kojoj smo težili nije realna, i tada je neophodno da je zamenimo drugom.

Dakle, strateško planiranje je interaktivni proces, u kome neophodno učestvuje ceo kolektiv (ma kako mali ili veliki bio), u kome se počinje preispitivanjem misije i vrednosti, a dolazi do vizije čije ostvarivanje će zahtevati određene, specifične strategije.

Sledeći korak strateškog planiranja je strateška analiza – izaberite bilo koji od ponuđenih metoda (SWOT, PESTEL), ali analizi pristupite ozbiljno, posebno onim aspektima koji se odnose na vaše slabosti, ali i na mogućnosti u okruženju do kojih tek treba doći...

SWOT – Sivot, najjednostavnija strateška analiza

S – snage (strengths)

W – slabosti (weaknesses)

O – mogućnosti (opportunities)

T – pretnje (threats)

Snage ćete lako identifikovati. To je sve ono zbog čega ste rešili da osnujete nezavisni medij – radio ili TV stanicu, dnevne ili nedeljne novine, stoga što mislite da imate kapaciteta – profesionalnih novinarskih i menadžerskih.

Ali, pokušajte prvo da uspostavite set kriterijuma na osnovu kojih ćete procenjivati snage i slabosti organizacije – unutrašnje faktore. Oni mogu biti navedeni i u formi pitanja: da li u kolektivu postoje, ili se lako može doći do:

- Novinara koji imaju znanja da pokrivaju različite domene javnog života (pitanja etničkih grupa ili drugih zajednica kojima je medij namenjen, pitanja vezana za politiku, društvo, obrazovanje, kulturu, sport... kao i

teme izuzetno važne za sredinu u kojoj se deluje: poljoprivreda, turizam, lov i ribolov...)

- Tehničko-tehnoloških resursa
- Prostorno-redakcijskih resursa
- Kapitala neophodnog za prvih šest meseci – (renta prostora, plate...)
- Upravnog odbora (sa raznovrsnim kapacitetima)
- Liderskih kapaciteta
- Menadžerskih kapaciteta

Mogućnosti i pretnje (odredite teritorijalni opseg) – ova analiza treba da pokaže vaše razumevanje konteksta tj. okolnosti delovanja medija civilnog društva. Šta su karakteristike u pozitivnom i u negativnom smislu – ali najvažnije, na koje resurse možemo računati, šta su mogućnosti koje pružaju:

- Politička situacija
- Demografsko-kulturološka situacija (prosečna starost u sredini, multikulturalnost, višejezičnost...)
- Kontekst – grad (regija) i njegov identitet
- Ekonomska javnost – potencijalni klijenti, sponzori i donator – partner? (privredne komore, profesionalna udruženja itd.)
- Sindikati
- Kulturni kontekst / ustanove kulture, obrazovanja; kulturna javnost – kao klijent i izvor informacija, partner...
- Publika i grupe publike
- Obrazovna javnost – kao klijent i izvor informacija, partner
- Sportska javnost – kao klijent i izvor informacija, partner
- Zdravstvena javnost – kao klijent i izvor informacija, partner
- Turistička javnost (klubovi, kafane, kafići i restorani) – od ukrštenog marketinga do partnerstva u akcijama
- Civilno društvo – kao klijent i izvor informacija, partner

U civilnom društvu ova analiza postaje pre svega analiza mogućih RESURSA. Šta su sve resursi koje posedujemo, a šta su oni koje ima sredina (kojih često i nismo svesni i ne koristimo). Na primer, ako uzmemo jednu od „javnosti“ – kulturnu javnost, mapiraćemo kako institucionalni sistem javnog sektora, tako i nezavisne organizacije, organizacije u privatnom sektoru (tonska studija, muzičke kuće, klubove...), multikulturalnost sredine izraženu u organizacijama koje čuvaju i šire kulturu pojedinih naroda, amaterska društva itd.

Ako je Arabal u Parizu šezdesetih godina XX veka bio pretplaćen na „Politiku“ zbog šahovske rubrike, to ukazuje da je samo ta rubrika mogla biti „eksportni produkt“ – mogućnost za još bolje pozicioniranje „Politike“ u svetskim okvirima. Pouka priče – ne potcenjujte značaj pojedinačnih javnosti, lokalnih resursa – takozvanih niša... Nađite šta je u vašoj sredini značajno, od pčelarstva do kućnog baštovanstva, pa tome posvetite članke, ili koristite lokalno znanje da se proizvedu rubrike koje će kroz kasnije strategije umrežavanja ili strategije komercijalizacije – moći da se plasiraju u drugim listovima ili medijima...

Ali da bismo uopšte došli do tako specifičnih resursa i mogućnosti, prethodno moramo da postavimo odgovarajuće pitanje. Stoga i sledeći primer:

Svi znamo koliko mnogo ima osnovnih i srednjih škola na teritoriji naše opštine – ali najčešće ne znamo koliko ima učitelja, nastavnika istorije, srpskog jezika, geografije... I da li su nam oni važna ciljna grupa – potencijal (naročito u srednjim školama). Najaviti emisiju, koristiti je u nastavi, kao i tekst objavljen u novinama, od izuzetnog je značaja kako za „impakt“ medija u lokalnoj zajednici, tako i za ekonomski rezultat. Kako će lokalni medij koje taktike koristiti u svom

***Mediji civilnog sektora i u planiranju i upravljanju svojim programom imaju pred sobom slične zadatke kao i menadžment komercijalnih medija i javnog servisa, ali ih ostvaruju uspostavljanjem novih odnosa, praksi i oblika produkcije i distribucije***



radu sa učiteljima i profesorima, zavisi samo od vas. Da li će stvarati saradničke krugove, da li će angažovati među njima samo najtalentovanije pojedince, da li će razvijati „akcije“ – od čitalačkih znački (poput nekada Radio Beograda...), do toga da li će publika biti ne samo pratilac medija, već i saveznik (akcija „Dinar za predajnik“ radija B92 krajem devedesetih pomogla je prikupljanje novca za stanicu i time stvorila poseban osećaj odgovornosti, ali i bliskosti medija sa „vrednosnom“ zajednicom kojoj se obraćala), da li će publika preći iz pozicije potrošača medijskog sadržaja u producenta-proizvođača sadržaja (brojni su primeri nezavisnih radio stanica u kojima je to ostvareno)...

Stoga listu mogućnosti treba proširiti maksimalno, kroz „brainstorminge“, kroz razgovore u fokus grupama... Nemojte misliti da je to gubljenje vremena. Loša SWOT analiza, urađena brzo (kao „workshop“ za jedno popodne), mnogo je veće gubljenje vremena jer nam ne donosi ništa novo. Upravo iz novospoznatih mogućnosti iznići će kasnije strategije i taktike delovanja koje će dovesti do održivosti i unapređenja kvaliteta rada medija.

Dakle, prepoznavanje mogućnosti u svakoj delatnosti razvijenoj na području našeg delovanja veoma je važan elemenat u strateškom planu, povezan sa sledećim zadatkom (koji može biti i deo prethodnog) – mapiranjem aktera. Kako svaki akter može biti važan ako pronađemo odgovarajući „ključ upotrebe“, to treba mapirati što više potencijalno relevantnih aktera.

Međutim, ne bi trebalo zaboraviti ni pretnje iz okruženja, pa je potrebno posebno analizirati tzv. medijsku situaciju – kao analizu konkurencije iz perspektive mogućih pretnji opstanku medija, te društveno-političku situaciju i odnos prema civilnom društvu u celini.

Nakon mapiranja – sledeći korak je pozicioniranje – redefinisanje misije u odnosu na prepoznate potencijale i POTREBE sredine.

Neophodno je odgovoriti u po jednoj rečenici:

Ko smo mi i zašto postojimo (vrednosti i aktivnosti)?

Šta definiše naš rad? (Po čemu smo različiti od drugih)?

Sledeći korak podrazumevao bi redefinisavanje programa (programskih sadržaja), procenu relevantnosti programa u odnosu na potrebe javnosti, ali i njegovu usklađenost sa kadrovima kojima medij raspolaže. Iz toga sledi zadatak – definisanje organizacione strukture vaše medijske organizacije.

Ta organizaciona struktura može biti predstavljena na različite načine – od onih najjednostavnijih, u kojima su samo dva odeljenja – novinarska redakcija i finansijsko-marketinška, do razrađenijih struktura za veće organizacije koje će direktno proizaći iz strategija i pravaca delovanja (odeljenje za programske akcije, odeljenje za muzičko izdavaštvo, itd.)

Sve do sada definisano – misija, vizija, mapiranje i pozicioniranje kroz programski koncept, te organizaciona struktura – stvara uslove za razvoj određene organizacione kulture:

- Kulture moći (paukova mreža, lider u centru)
- Kulture uloga (jaka funkcionalna podela rada)
- Kulture zadatka – projektno osmišljena organizacija
- Kulture zvezda – slaba struktura, novinarske zvezde su ključne...

U nezavisnom mediju dva tipa organizacionih kultura garantuju uspešnost organizacije: kultura uloga i kultura zadatka.

Sledeći korak odnosi se na izbor strategija kojima ćemo ostvarivati svoje ciljeve i polako dostizati svoju razvojnu viziju.

Strategija zahteva dugoročnu perspektivu, bolju pripremu i planiranje. Iako su i strategije i taktike deo vojne terminologije, one su danas neophodni termini za razumevanje načina na koji organizacije uspostavljaju delovanje kojim se razlikuju jedne od drugih. Komercijalni mediji mogu za svoju održivost da koriste samo trenutne taktike delovanja, inspirisane podacima o rejtingu pojedinih emisija. A u nezavisnom sektoru strategija je deo „politike“ koja se zasniva na korišćenju i maksimizaciji postojećih resursa.

Koje su to strategije: bilo da je reč o strategijama postizanja održivosti ili o strategijama razvoja, koje mogu da budu primenjene u organizacionom razvoju medija?

1. Strategija programske diverzifikacije (identifikovali ste specifične resurse i mogućnosti, na njima zasnivate programski razvoj)
2. Strategija fokusiranja – identifikovali ste nedostatak resursa kao slabost, i od sada želite da produbite one aktivnosti za koje imate snage
3. Strategija diverzifikacije resursa (obično vezana za strategiju br. 1) – korišćenje resursa iz okoline, kako kadrovskih, tako i finansijskih, prostornih, tehničko-tehnoloških
4. Strategija partnerstva:
  - a) sa drugim srodnim medijem
  - b) sa lokalnim srednjim školama ili višim školama i fakultetima
  - c) intersektorsko partnerstvo (sa privrednim i drugim organizacijama)...
5. Strategija umrežavanja
6. Merdžing (merging) – spajanje sa drugom medijskom organizacijom radi jačanja resursa
7. Strategija razvoja kadrova (može da bude vezana i za strategiju intersektorskog partnerstva sa visokoškolskom ustanovom...)
8. Strategija delovanja kroz „flagship“ projekte – projekte (recimo akcije) po kojima će medij postati prepoznatljiv
9. Strategija internacionalizacije...

Lista strategija je svakako beskonačna i zavisi od inventivnosti vas samih. U biznisu i komercijalnim medijima lista strategija je daleko kraća. Ona podrazumeva: osvajanje tržišta i izbacivanje konkurenata sa njega; širenje tržišta; stvaranje novih proizvoda za tržište itd. Ove strategije nisu primerene medijima civilnog društva, jer se zasnivaju na komercijalnim uspesima, što često vodi

snižavanju kvaliteta programa, njegovoj unifikaciji, svođenju na „najmanji zajednički imenitelj“.

Veoma je važno razumeti da je strategija dugoročna „obaveza“ koja treba da prožima sve naše aktivnosti i delatnosti. Partnerstvo vezano za jedan projekat jeste TAKTIKA njegove realizacije, a ne dugoročno strateško partnerstvo. Isto tako i jednokratna akcija koju smo iz marketinških razloga uspostavili – samo je marketinška taktika, a ne strategija.

### Planiranje resursa

Planiranje resursa u Strateškom planu koristi se rezultatom dobijenim SWOT analizom, kada su utvrđeni kako sopstveni resursi (snage unutar organizacije), tako i resursi koje pruža naša okolina (mogućnosti). Ti resursi pokrivaju široki spektar mogućnosti – od ljudskih resursa koji postoje u najrazličitijim ustanovama i organizacijama a koji bi mogli biti značajni za uspeh našeg delovanja (o čemu je već bilo reči), preko tehničko-tehnoloških, informativnih, i naravno finansijskih.

Planiranje kadrova odvija se izborom saradnika, organizovanjem obuke budućih saradnika (jedan deo njih dolaziće iz redova zainteresovanih građana), uspostavljanjem specifične organizacione strukture koja ne sme biti hijerarhijski ustrojena, što je karakteristično za komercijalne ili medije javnog servisa. Uloge i zadaci koje preuzimaju saradnici medija civilnog sektora najčešće obuhvataju više različitih angažmana i programskih funkcija, pa tako novinar istovremeno može biti i reporter na terenu, prezenter, muzički saradnik ili tonski realizator, po potrebi.

Planiranje kadrova podrazumeva promišljanje delovanja medija u nekoliko različitih smerova: ka publici i odabranoj zajednici, ka potencijalnim strateškim partnerima, ka konkurenciji, ka donatorima i drugim finansijskim izvorima, ka stručnoj i drugoj javnosti važnoj za funkcionisanje i uspeh medija. Način izbora

i organizacije kadrova direktno zavisi od programskih ciljeva i funkcija medija, kao i od potreba zajednice.

Konačno, proces planiranja podrazumeva i definisanje potencijalnih izvora informacija, a mreža izvora biće razvijena proporcionalno ambicijama i pravcima u kojima medij želi da razvija svoj program i odabranoj relevantnoj ciljnoj zajednici.

Kada su u pitanju izvori informacija, mediji se mogu osloniti na više spoljašnjih i unutrašnjih izvora, a važno je da urednik bude svestan ograničenja i prednosti svakog pojedinačnog izvora.

Među potencijalnim izvorima informacija za medij biće inostrane i domaće zvanične novinske agencije medijske mreže, profesionalna i strukovna udruženja, javnost tj. publika stanice, zvanične državne institucije za komunikaciju s građanima (pres službe ministarstava, državnih institucija...), sopstvena mreža dopisnika. Na raspolaganju su i svi tzv. alternativni izvori informacija – „newsletteri“, saopštenja i veb stranice neformalnih udruženja, interesnih grupa građana, različitih društvenih organizacija i sl.

Trenutno najveću budućnost alternativnih izvora informacija predstavlja „crowdsourcing“ (kraudorsing).

To je očito, jer je participativnost jedna od ključnih odrednica alternativnih medijskih projekata i medija civilnog sektora po sebi. Ona se shvata kao mogućnost publike da bude aktivan učesnik kako u kreiranju programa tako i u javnoj debati, bez posrednika. Participativnost je u osnovi strategije crowdsourcinga koja pruža dragocen izvor novih ideja i sadržaja.

Otvorenost, fleksibilnost, nepredvidljivost, nemogućnost centralizovane kontrole, trebalo bi da budu osnovne karakteristike medija civilnog sektora. Oni stoga kroz prakse crowdsourcinga, na test stavljaju tradicionalne načine prikupljanja informacija, ali i već pomalo arhaične i stroge podele na producente i primaocce sadržaja, na građane i novinare, ujedinjujući ih oko zajedničkog cilja.

Pored otvorenosti, aktivizam i interakcija direktno oblikuju i produkciju i distribuciju medijskih sadržaja, način organizacije i rada medijskih redakcija civilnog sektora.

Koncept otvorenosti kao jedna od označavajućih karakteristika crowdsourcinga označava proces kreiranja sadržaja koji je transparentan za one do kojih ti sadržaji stižu. Tako publika doprinosi razvoju priče, a što je odmah vidljivo u javnosti. Filtriranje sadržaja je minimalno, a dalja distribucija je slobodna. Korisnik se ne potcenjuje, naprotiv, podstiču se njegova kreativnost i želja za angažmanom, a posebno se vrednuje njegov interes.

Tako je odnos publike i medija uzajamno stvaralački, komplementaran, neretko i konfrontirajući u odnosu na sadržaje koji stižu putem komercijalnih ili medija javnog servisa, izazivajući dominantnu ideološku poruku, sadržaj, nudeći sopstveno viđenje stvarnosti, događaja i promovišući drugačiji sistem vrednosti.

### Izvori finansiranja za medije civilnog sektora

Iako se medijska organizacija civilnog društva lako može osloniti na razvoj kroz subvencije i donacije, izuzetno je važno da balans sopstvenih prihoda i donacija bude uspostavljen, a da se ne kompromituju ni na koji način ni programska orijentacija ni vrednosti organizacije. Stoga je diverzifikacija izvora finansiranja jedan od ključnih zadataka menadžmenta.

Donacije za društveno odgovorne programe su svakako ključni i najčešći oblik finansiranja medija civilnog sektora. Podrška koja dolazi iz ovakvih fondova je za stanicu stabilan i dugoročan izvor finansiranja, koji se najčešće odnosi na polusezonske ili sezonske serijale i određeni zagarantovan broj epizoda koje će biti realizovane. Prilikom sklapanja ovakvih ugovora, medij mora precizno definisati s donatorom prostor koji joj ostaje da ovako nastalim programskim sadržajem dalje raspolaže – da li ga može za nadoknadu dalje ustupati na emitovanje

i distribuciju i da li ga može nuditi komercijalnim klijentima, bilo da su u pitanju sponzorstva ili oglašavanje kroz reklamne blokove.

Razvoj specifičnih formata – podlistaka za „klijente iz zajednice“, poput podlistaka lista „Danas“ za festivale i kulturne manifestacije, ili emisija rađenih u saradnji sa školama i fakultetima – može biti i izvor prihoda, ali i jačanja odnosa sa zajednicom.

Pretplata podrazumevaju kontinuiranu, sistemsku podršku publike određenim sadržajima, često ocenjenih kao *premium*, dodatne, posebno zahtevne za produkciju, sadržaje koji su vanredno atraktivni, društveno odgovorni, namenjeni manjinskim grupama. Pretplata se može naplaćivati sezonski, mesečno ili po svakoj epizodi ili segmentu određenog programskog sadržaja. Iako ovim putem medij ni izbliza ne može isplatiti sve svoje troškove, pretplata može biti dragocen način finansiranja specijalizovanih sadržaja.

Medij civilnog sektora na tržištu može nastupati i kao produkcija koja proizvodi sadržaje namenjene prodaji, reemitovanju ili preuzimanju uz nadoknadu, bilo da su u pitanju sadržaji koje sam već emituje ili objavljuje ili namenski producirani sadržaji za druge medijske kanale, komercijalne ili za javni servis.

Medij civilnog sektora može biti značajan izvor autorskih, obrazovnih, društveno angažovanih, informativnih programa, programa koje karakteriše specijalizacija, jak lični pečat i izražen stav, što je sve potpuno zanemareno u programima komercijalnih medija, pa često i u programima javnog servisa. Uspešni programi i emisije stoga mogu postati „tražena roba“ kako od drugih medija civilnog sektora, tako, u slučaju većeg uspeha, i od komercijalnih ili javnih medija.

Iznajmljivanje tehničke opreme i studijskih prostora može, takođe, biti dodatni izvor prihoda u slučaju da medij poseduje studijske, produkcione i tehničke kapacitete koji nisu u neprekidnoj upotrebi. Studijski kapaciteti mogu biti ponuđeni za korišćenje kako komercijalnim klijentima, tako i drugim stanicama ili nezavisnim produkcijama. Isto se odnosi na tehničke usluge realizovanja

prenosa, ozvučavanja određenih događaja, tehničku podršku manifestacijama i događajima, i sl.

„*Crowdfunding*“ (kraudfounding) je proces u kome finansijske donacije kroz onlajn zajednice omogućavaju da već osmišljeni medijski projekti dođu do tržišta i publike. Publika u procesu crowdfundinga ne može uticati na sam projekat, ne može ga oblikovati, menjati, ali može uticati na sadržaj koji želi da gleda, sluša, čita, direktno podržavajući one projekte koji joj se dopadaju i koji će, u idealnom slučaju, obogatiti, unaprediti zajednicu. Crowdfunding u fokus vraća angažman, relevantnost, aktivizam, ali i emocionalnu vezu koja se ostvaruje na relaciji publika-producenti-medijski sadržaj.

Zbog čega se publika aktivno angažuje u stvaranju ili podršci autonomnih, nezavisnih medijskih sadržaja? Pre svega da bi premostila nedostatke kontrolisanih i korporativnih medija, da bi umanjila osećaj manipulisanosti od strane medija, da bi stvorila bogatije medijsko okruženje i da bi pomogla da se direktnije odgovori na potrebe zajednica, bilo da su one geografske ili interesne, ili vrednosne. Time se povećava i diverzitet tržišta. Crowdfunding podrazumeva postojanje aktivne, kritički nastrojene, medijski pismene i angažovane publike (a zadaci stvaranja upravo ovakve publike mogu, obrnuto, biti i programski cilj ili misija upravo medija civilnog sektora). Crowdfunding (kao i crowdsourcing, što smo videli ranije) zapravo publiku čini moćnijom jer je istovremeno čini odgovornom za medijski sadržaj, njegovu produkciju i selekciju.

### Odnosi s javnošću i marketing

Za medije civilnog sektora, da bi angažovali što više resursa, važniji su odnosi sa javnošću no marketing. Medij civilnog sektora deluje u sredini, u zajednici u kojoj se za njega zna, te je važnije da razvija i održava odnose bliskosti sa svim interesnim grupama, stejkholderima (stakeholder), ali i svojom publikom. Stoga se u medijima civilnog sektora često ne govori o marketingu i marketinškim akcijama, jer će se svaka rubrika i svaki program definisati prema interesnim grupama,



a ne prema tržištu na kojem se prate samo većinski ukusi. Stoga bi plan odnosa sa javnošću bio direktno vezan za prepoznate kadrovske resurse u sredini, za izvore informacija, ali dakako i za finansijske resurse. Na koji način će se uspostavljati i održavati odnosi lojalnosti i veza među stejkholderima, zavisiće pre svega od kreativnosti i ideja menadžmenta lokalnog medija. U svakom slučaju, medij civilnog sektora neće imati budućnost ako ovi odnosi sa mnoštvom interesnih grupa, profesionalnih organizacija, ustanova i preduzeća, ne budu veoma precizno i diferencirano uspostavljeni, uzimajući u obzir i interese partnera i zajednice.

I na kraju, povezujemo sve resurse i sve elemente u jedinstveni strateški plan koga čine:

- Misija
- Vizija
- Dugoročni (strateški) ciljevi
- Strategije
- Kratkoročni ciljevi i zadaci – funkcijski specifični, finansijski, organizaciono-programski itd.
- Programi – aktivnosti
- Plan resursa (finansijski, tehnički, kadrovski, informacioni)
- PR & Marketinški plan
- Ishodi delovanja
- Kriterijumi evaluacije
- Indikatori

### Evaluacija kao deo strateškog planiranja i procesa upravljanja

Rezultati organizacije, tj. kriterijumi za ocenu njene uspešnosti često su vezivani za tzv. teoriju promene – jer se značaj i važnost organizacije, a naročito medija civilnog sektora, meri i ostvarenim promenama u okruženju.

Naravno ,bez ulaženja u teorijske implikacije, reći ćemo da se evaluacija vrši u obliku monitoringa i u obliku mid-term evaluacije praktično tokom celog pro-

cesa realizacije strateškog plana. Ona počinje samoevaluacijom i eksternom evaluacijom (ako je to moguće) samog kvaliteta strateške analize i strateškog plana – pa čak i procesa njegovog donošenja tj. usvajanja. Na primer, odgovorom na pitanje: kada je Upravni odbor uključen u izradu Strateškog plana? Da li su uključeni stejkholderi? (U formi savetodavnog tela ili makar fokus grupa)?

Ona se nastavlja daljim i dubljim istraživanjem kako poslovnih rezultata, tako i rezultata sopstvenog programskog delovanja.

Sadržaj koji nude mediji civilnog sektora mora biti relevantan, jasan, lišen, koliko god je to moguće, političkog ili ekonomskog pritiska, efikasno producirano, pravovremen, krojen za svakog pripadnika odabrane zajednice. Informacije koje do publike stižu putem medija civilnog sektora moraju biti upotrebljive, oblikovane na način koji primalac može da razume, da sadrže dovoljno podataka da publika shvati kontekst, da budu od značaja za njeno neposredno životno okruženje. Da li medij u tome uspeva, pokazuje sistemski sprovedena evaluacija kao važna faza upravljanja.

Evaluacija se na kraju strateškog perioda sprovodi i eksterno (uticaj na javnost) i interno. Sprovedenjem eksterne evaluacije, po mogućnosti nezavisni evaluatori, u fokus se stavljaju prepoznatljivost sadržaja u relevantnoj i u široj javnosti te otkrivanje načina na koji javnost u širem i publika medija u užem smislu reaguju i primaju određene programske sadržaje, da li medij efikasno sprovodi definisane programske ciljeve i da li ostvaruje svoju misiju, kakvi su stavovi auditorijuma i šire javnosti o programima kao i njihovi stavovi o mogućnostima za unapređenje sadržaja ili programa.

Dakle, kada je reč o publici i našem mestu u zajednici, zanimaju nas odgovori na sledeća pitanja:

- Ko nas sluša, čita, gleda?
- Koliko smo važni relevantnoj zajednici? Kolika je naša publika unutar te zajednice, a kolika izvan nje?

- Kako nas publika prati, putem koje platforme, u kom obimu, kakvom okruženju?
- Da li publika prepoznaje konkurenciju onome što radimo?
- Da li su sadržaji ili programi koje plasiramo odgovarajući za određene termine ili načine na koje širimo svoje sadržaje, oblike distribucije, da li su usklađeni sa obavezama i navikama primarne ciljne grupe?
- Da li naša publika naše sadržaje koristi paralelno s još nekim medijem, medijskom platformom, uređajem?
- Kako publika razmišlja o našim programima i sadržajima, kako ih doživljava?
- Da li publika može da prepozna koje potrebe naš program pokušava da zadovolji?
- Da li je poruka određenog programa bila jasna, da li je publika razumela sadržaj i cilj programa?
- Da li su sadržaj i stil programa bili zanimljivi, originalni, drugačiji?
- Da li publika može da identifikuje moguće pravce za unapređenje programa?

Sva pitanja biće postavljena u kombinaciji kvalitativnih i kvantitativnih eksternih istraživanja, a dobijeni rezultati mediju pomažu ne samo da bolje razume percepciju publike, njen odnos prema vrednostima koje medij promovise, njene navike i životni stil već i da shvati da li je ostvario svoje ciljeve i izborio mesto u javnosti i svom okruženju.

Eksterna istraživanja u mediju civilnog društva ne vrše se često (nedostatak sredstava) ali ih treba vršiti obavezno na kraju (trogodišnjeg) strateškog ciklusa, a manja istraživanja publike i unutrašnji monitoring, interna evaluacija, treba da se realizuju bar jednom godišnje. Eksterna, kvalitativna i kvantitativna istraživanja publike dragocen su alat programiranja i upravljanja, posebno u kombinaciji s internim, redovnim istraživanjima (monitoring).

Medij mora da odabere, koncipira i planira istraživanja tako da ona budu efikasna i pravovremena za ono što se želi izmeriti. Svaka metodologija ima svoje prednosti i nedostatke, pa je kombinovanje više različitih metoda i ponavljanje istraživanja u određenim vremenskim intervalima, uz pažljivu brigu o uzorku, najbolji način da se obezbede pouzdane informacije za nastavak programiranja i upravljanja.

- Fokus grupe – metoda tipična za kvalitativnu vrstu istraživanja koja podrazumeva razgovor sa 8-12 redovnih ili povremenih korisnika medija. Najveća prednost ove vrste istraživanja jeste dobijanje veoma raznovrsnih kvalitativnih stavova od različitih grupa publike u vezi sa sadržajem i programom. Ona omogućava dublje razumevanje ponašanja, stavova i motiva, a jedna sesija približno traje od 90 do 120 minuta i vodi je obučeni moderator, često psiholog.
- Upitnici – kratak, jednostavan upitnik, koji će biti usmeren ka svim posetiocima veb sajta medija, ili plasiran na većim događajima u zajednici, može biti odličan alat za upoznavanje sa stavovima publike.
- „Feedback“ analiza – ovom metodom analiziraju se stavovi publike koja aktivno participira u sadržajima i programima medija – od slušalaca koji se javljaju da bi učestvovali u nekoj debati do komentara i sugestija koje stanica/časopis dobijaju kroz različite kanale komuniciranja sa svojom publikom. Ovaj oblik istraživanja može biti dragocen jer je interaktivna publika po pravilu najlojalnija i najupućenija u sadržaj programa, jer razume i veruje u programski koncept i vrednosti medija koji prati.
- Studije slučaja i intervjui – analitički intervjui jedan su od oblika eksterne evaluacije koji se sprovode s odabranim pojedincima prepoznatim kao relevantni sagovornici ili eksperti čiji stavovi mogu doprineti poboljšanju rada medija.

- Dnevnik – uglavnom vezan za istraživanja „upotrebe“ elektronskih medija, podrazumeva prikupljanje informacija tokom sedam dana u kontinuitetu samopopunjavanjem dnevničkih obrazaca ispitanika.

Upotreba eksternih istraživanja za medije civilnog sektora jeste važan pokazatelj uspešnosti ostvarivanja programskih ciljeva, omogućava bolje povezivanje sa zajednicom i unapređuje njegov rad. Eksternu evaluaciju potrebno je realizovati sistemski, u dužem vremenskom periodu u pravilnim razmacima, a rezultate je važno kontrolisati i analizirati u odnosu na iste parametre i staviti ih u kontekst celokupnog medijskog tržišta na kome medij funkcioniše.

Interna autoevaluacija neophodan je instrument strateškog planiranja. Funkcije interne evaluacije programa bile bi:

- Utvrđivanje stepena razumevanja, programskih ciljeva, željenog identiteta, misije i vizije urednika, novinara, autora;
- Utvrđivanje stavova autora i voditelja programa o sadržaju koji realizuju;
- Analiza kvaliteta pojedinih programa i sadržaja u odnosu na definisane ciljeve i ciljnu grupu;
- Unapređenje programa i sadržaja kroz izmenu i poboljšanje, prilagođavanje aktuelnih procesa rada medija.

Uspeh interne samoevaluacije umnogome leži u negovanju otvorenog i konstruktivnog dijaloga između menadžmenta i zaposlenih u stanici, jasnom komuniciranju programskih ciljeva i očekivanih rezultata, te jasnom definisanju pojedinačnih uloga svakog saradnika u procesu programiranja. Neki od mogućih kriterijuma za evaluaciju su: jasnoća programske koncepcije (identitet), društveni i kulturni značaj programa (javni interes), pluralizam pristupa (uz konzistentnost programa), kreativnost i raznovrsnost metoda prezentacije sadržaja, originalnost i inovativnost, participativnost i interaktivnost itd.

Adekvatnost – da li je program zaista zadovoljio potrebe onih kojima je bio namenjen? Da li smo kreirajući sadržaj pojedinačne emisije/rubrike imali u vidu

svoju zajednicu i njene karakteristike, potrebe i životne stilove, ukratko, socijalni i kulturni milje svoje publike? (Kvalitet programa se, dakle, meri relevantnošću u odnosu na odabrane ciljne publike.)

Kreativnost i inovativnost – da li je program originalan, kreativan, inovativan, da li je kombinovao stroga pravila programske produkcije i logiku komunikacije sa „veštinom iznenađenja i oduševljenja“? Ukoliko publika stanicu doživljava kao nešto što joj život čini bogatijim, uzbudljivijim, zanimljivijim, svakako će se stvoriti jača emotivna i lojalnija veza koja je za medij civilnog sektora neophodna.

Etičnost i integritet se odnose na poštovanje zahteva za objektivnim, istraženim, tačnim informacijama koje medij prezentuje, ali i na poštovanje publike/zajednice s različitim stavovima, mišljenjima. Ukoliko medij vodi računa da u svom program bude odmeren, pošten, precizan, fer, onda ima dobru šansu da ga javnost percipira kao autoritativan, pouzdan, visokog kredibiliteta. Ovo se dokazuje ne samo kroz informativne programe medija, već kroz njegovu celokupnu programsku aktivnost.

***Potrebno je proučiti zajednicu kojoj se obraćamo i čiji smo često deo, ali sada je posmatrajući kao moguće “tržište”***

Participativnost i interaktivnost medija sa „korisnicima“ javlja se kao rezultat empatije, kvalitetnog i relevantnog programa, te načina i stila komunikacije, primene strategija *crowdsourcinga* i *crowdfundinga* i drugih oblika komunikacije medija sa najširoom javnošću.

Profesionalnost pristupa – publika će intuitivno više ceniti program koji opaža kao dobro pripremljen, zasnovan na istraživanjima, koji obraća pažnju na detalje, koji uspeva da bude različit ili ima lični uticaj na slušaoca. Stepenu truda i energije uložene u produkciju programa biće srazmeran stepenu lojalnosti

i osećanja pripadnosti koje slušaoci/gledaoci/čitaoci razviju prema takvoj vrsti programskog sadržaja.

### Izazovi upravljanja organizacijom civilnog društva

Imajući u vidu složene karakteristike medija civilnog sektora, očito je da su i izazovi koji stoje pred menadžmentom veoma kompleksni upućujući često na kontradiktorna rešenja. Glavni postulati delovanja medija civilnog društva mogu se definisati na sledeći način:

- Produkt je važniji od profita, a kvalitet informacije od kvantiteta.
- Uticajnost i važnost informacije nadvladavaju senzacionalnost i spektakularnost.
- Neophodne su dotacije za opstanak.
- Evaluacija je ključna – njom se služimo u odlučivanju o budućim strategijama, a ona je i jedini dokaz naše vrednosti (Upravni odbor njom garantuje kvalitet donatorima jer rejting u ovom slučaju nije relevantan).
- Odgovornost prema sredini zahteva da mediji, pored raznovrsnog „društveno odgovornog programa“, imaju i niz dodatnih aktivnosti – ekološke, kulturne i sportske akcije i sl.

Međutim, pored uobičajenih, problemi menadžmenta i razvoja civilnog sektora koji postoje u našem društvu su i:

1. Nepoverenje i neprijateljstvo vlasti prema civilnom sektoru, a posebno medijima civilnog sektora – njihova marginalizacija u javnom diskursu, ponekad i namerno zanemarivanje od strane nosilaca političke vlasti;
2. Nepoverenje dela javnosti prema organizacijama civilnog sektora (satanizacija civilnog sektora kao produžene ruke neprijatelja iz inostranstva, „stranih plaćenika“, itd.);
3. Velike kompanije zanemaruju oglašavanje u medijima civilnog sektora, a mali, lokalni biznisi ga izbegavaju da se ne zamere lokalnim vlastima;

4. Ograničeni resursi na koje medij može da računa, pogotovo u manjim sredinama.

Sa druge strane, uobičajeni problem medija civilnog društva koji se navode u svetu, a važe i kod nas, jesu:

5. Visoki troškovi rentiranja prostora;
6. Neatraktivnost male organizacije (nizak tiraž ili rejting, lokalna pokrivenost) za sponzore ili oglašivače;
7. Mali broj stalno zaposlenih, a administrativne obaveze (birokratizacija) praktično iste kao za veliku organizaciju;
8. Nepostojanje mogućnosti za kontinuirano profesionalno usavršavanje zaposlenih u organizaciji (novozaposleni se odmah uključuju u posao);
9. Neatraktivnost lokalnog medija za stejkholdere – potencijalne partnere;
10. Nepostojanje posebnih sredstava za marketing (mogućnosti unakrsnog marketinga).

Imajući sve te prepreke u vidu, važno bi bilo dobrim, inovativnim strategijama i taktikama ove nedostatke pretočiti u prednosti, jer upravo zbog svoje fleksibilnosti i otvorenosti mediji civilnog društva treba da predstavljaju značajan „asset“ u svojoj sredini zato što mogu da omoguće:

1. Brzo i jednostavno informisanje o lokalnim problemima, koristeći same građane kao izvor informacija, ali posebno koristeći sistem javnih ustanova (zdravstva, prosvete, kulture, sporta...), stvarajući sa njima bliske veze i međudnose, no čuvajući svoj novinarski integritet (a da ne postaju njihov PR.);
2. Mediji mogu da daju mogućnosti mladim snagama, talentima koji postoje u toj sredini da prikažu svoja ostvarenja i namere – na taj način medij gradi ugled „kulturnog aktera“ u lokalnoj zajednici;
3. Medij civilnog društva može da eksperimentiše sa programima i emisijama – da uvodi nove emisije, rubrike, akcije, pilot programe... da ima čak i stalni konkurs za inovativne projekte i ideje koje dolaze iz lokalne



zajednice (ali i šire, koristeći se crowdsourcingom). Medij civilnog društva treba da istražuje i poznaje slične medije u drugim sredinama, da se sa njima povezuje (strategije partnerstva ili umrežavanja) pa da ideje koje tamošnji akteri ili predlagači nisu mogli da ostvare pokušaju da realizuju, kao i uspešne eksperimente poput Pozorišta koje se sluša (na radio stanici), muzeja na stranicama lokalnog časopisa, individualnih priča o zaboravljenim ljudima ili događajima, itd.

Zadaci menadžmenta – dobrog upravljanja, odnose se i na:

- Postizanje dobrih odnosa medija sa stekholdersima, širenje broja stekholdersa sa kojima medij saraduje, stvaranje socijalnih mreža (dobar spoljašnji imidž organizacije) u lokalnoj zajednici i šire (u medijskoj i kulturnoj javnosti);
- Postizanje dobrih odnosa u timu i sa spoljnim saradnicima (mreža volontera, stažista na praksi...) – dobri međuljudski odnosi su ključ opstanka medija civilnog sektora u turbulentnim teškim vremenima krize (dobar unutrašnji imidž organizacije, ponos što se u njoj radi, osećaj pripadanja);
- Stvaranje uslova održivosti organizacije koji omogućuju redovne i pristojne prihode zaposlenima u lokalnom mediju, kao i dobre uslove rada i određene (nefinansijske) naknade volonterima i stažistima;
- Vizija i osećanje mogućnosti razvoja profesionalne karijere svakog pojedinca u organizaciji (organizacija kao prostor učenja i sticanja novih stručnih znanja i veština).

Naravno da su zadaci menadžmenta pre svega usmereni, prema Adižesu, na četiri zadatka: produkciju, administraciju, preduzetništvo i integraciju. Mi smo tim zadacima dodali još jedan – strateški razvoj i strateško mišljenje:

- a) Stvaranje dobrih uslova za produkciju (P)
- b) Dobra organizacija posla, administracija (A)
- c) Podsticanje unutrašnjeg preduzetništva – kreativnog mišljenja (E)

- d) Stvaranje timskog duha i zajedništva (I)
- e) Razvoj strateškog mišljenja i delovanja (strateško planiranje) (S)

U svakom trenutku života organizacije, različite uloge menadžera i menadžmenta treba da dominiraju: u početku su to pre svega dobra ideja (E) i timski duh (I) da se osnuje organizacija, zatim mora dominirati produkcija (P), da se dokaže ostvarivost ideje i njen razvojni potencijal, a zatim napor na stvaranju novog organizacionog ustrojstva koje će odgovarati duhu organizacije (A), sledi uspostavljanje dugoročnih strategija razvoja (S), pa nalaženje inovativnih rešenja za budući razvoj (E), a potom njima primerenih produkcionih postupaka (P). I tako redom, tokom celog životnog ciklusa organizacije neophodno je da menadžment bude otvoren i fleksibilan, da stimuliše unutrašnje preduzetništvo i vodi brigu o timskom duhu.

U Indiji postoji termin Jugaad – koji označava kreativno rešenje u nemogućim uslovima. Koristi sve što nađeš da bi došao do rešenja. Sve može da bude od značaja, a posebno ono što na prvi pogled apsolutno nema nikakve veze. Važno je samo da postignemo cilj. Stoga činiš da se nešto desi, uprkos tome što objektivno u glavi nemaš rešenje. Ako uspeš, onda si Jugaar – osoba koja čini da se stvari reše na taj način, dosetkom, neobičnom kombinacijom.

### Upravljanje i rukovođenje

Ko rukovodi i kako? Lider ili menadžer? Da li je kod rukovodioca važniji autoritet ličnosti ili autoritet funkcije? Čini se da je u medijima civilnog društva mnogo važniji autoritet ličnosti (zasnovan na znanju, sposobnostima, renomeu, ugledu), no autoritet funkcije po sebi. Činjenica da je nekog upravni odbor imenovao rukovodiocem nije toliko od značaja koliko je od značaja profesionalni ugled koji neko u mediju ima. Stoga je izuzetno važno upravo u mediju civilnog društva da se na funkcije dolazi po zaslugama – meritokratski, jer nema „moći“

koja bi mogla da održi na funkciji nesposobnog rukovodioca (partijske, državne itd.).

Obično je važno da se uspostavi, ako ne kolektivni model upravljanja, ono bar dualni „komandni“ model-urednik i producent, dakle, programer i menadžer – kako bi se ne samo podelila odgovornost, već i stvorio tim koji bi mogao da pokrije sve upravljačke funkcije: produkcije, administracije, preduzetništva, integracije i strateškog mišljenja. Ako svih pet osobina nisu zastupljene u ovom dualnom upravljačkom timu, potrebno je razmišljati o upravnom odboru koji bi preuzeo deo ovih funkcija.

Veoma je važno da upravni odbor bude aktivno prisutan u životu organizacije – da, izbegavajući konflikt interesa, u njemu sede ljudi od ugleda i ideja. Posebno je važno da budu uključeni u toku donošenja Strateškog plana, a da zatim prate njegovo ostvarivanje, te da su pre svega zaduženi za evaluaciju rada i postizanja željenih efekata medija.

Kako napraviti odbor a da bude od koristi, da doprinosi, a da „ne smeta“ efikasnosti menadžmenta? Ko bi bili idealni članovi upravnog odbora iz lokalne ili šire zajednice – funkcije ili ličnosti? Čini se da je odgovor neupitan: članovi upravnog odbora treba da budu birani po svojim ličnim kvalitetima, nezavisno od funkcije na kojoj su trenutno, da poseduju društveni ugled ali i ličnu energiju, inovativnost i preduzetnički karakter. Mogu dolaziti iz različitih struka, jer komplementarna znanja i ideje koje dolaze iz različitih disciplina mogu biti samo prednost i stalni stimulans jednoj maloj novinarsko-producentskoj ekipi. Recepta nema, za svaki profil medija civilnog sektora može biti drugačiji „raspored snaga“ u upravnom odboru.

Na pitanje, da li je moguće postići zajedničko-podeljeno upravljanje (shared leadership) i ostvariti kolektivno rukovođenje, ne može se takođe a priori odgovoriti. Od medija do medija situacija će biti drugačija, tako da negde članovi osnivači mogu imati veća prava od onih koji će se zapošljavati kasnije u mediju.

Negde će se, uprkos statutu, ispostaviti leaderski model upravljanja, jer će tim prećutno „preneti“ ovlašćenja na lidera u kog se ima poverenja da će, dok on upravlja medij biti održiv i finansijski stabilan.

Istraživanja su pokazala da civilni sektor razvija specifične oblike liderstva:

- Leadersko harizmatično upravljanje (neupitan autoritet ličnosti osnivača NVO)
- Leadersko-političko upravljanje (autoritet funkcije združen sa „političkim“ autoritetom)
- Podeljeno, zajedničko liderstvo (ne neophodno komplementarno)
- Kolektivno-prijateljsko (zasnovano na istim vrednostima.)
- Kolektivno-zadružno

U svakom od ovih oblika rukovođenja, upravni odbor ima drugačiji značaj: on može da ima funkciju izvršnog odbora, ili programskog odbora, ili orijentacionog (strateškog) odbora, a može da bude i samo upravni odbor sveden na svoje minimalne administrativne funkcije.

Stoga je u stvari važno da medij civilnog društva stvori sopstveni model, sopstvenu menadžersko-lidersku formulu koja će zavisiti od njegovog etosa, vrednosti, a pravno-normativnom osnovom da uspostavi procedure koje će onemogućiti „leadersko preuzimanje“ organizacije. Upravo stoga je važno da se strateškim planom redefiniše i organizaciona struktura (organigram), kodifikuje proces donošenja odluka, uspostavi sistem unutrašnjeg informisanja, te odgovarajuća organizaciona kultura uloge ili zadatka kao i sistem kratkoročnog planiranja (godišnjeg, mesečnog, nedeljnog i dnevnog).

Sve ove procedure i pravila, ma kako bili „ograničavajući“ u procesu njihovog donošenja, garant su slobode delovanja i mišljenja unutar organizacije, zalog njene efikasnosti i efektivnosti. Celokupno poslovanje medija mora biti transparentno – najpre prema kolektivu i saradnicima, potom prema donatorima i, konačno, prema zajednici u celini. Dakle, medij civilnog društva razlikuje se od

drugih, pre svega, svojim jasnim etičkim stavom i visokim stepenom profesionalne odgovornosti. Stoga je jedan od ključnih zadataka menadžmenta medija civilnog društva da uspostavi jasan etički kodeks na kojem će se zasnivati kako poslovanje organizacije, tako i sam programski sadržaj i način postupanja svakog urednika, producenta i novinara.

### Upravljačke strukture

Osim što ga od komercijalnih i medija javnog servisa izdvaja način finansiranja, ključna specifičnost medija civilnog sektora leži u tome da je način njegovog funkcionisanja, planiranja i produkcije zapravo često jedinstveni društveni proces u kome upravo članovi zajednice kreiraju, produciraju sadržaje i potom ih za zajednicu emituju (Fraser & Restrepo-Estrada, 2001 prema Pavarala & Malik). Tako ključne reči za medije civilnog sektora postaju pristup, participacija publike, javnosti i zajednice u produkciji i procesu donošenja odluka: upravljanje od strane slušalaca. To jeste ideal kojem se u ovom obliku organizovanja teži, ali koga je najčešće nemoguće istinski ostvariti. Dakle, želja da zajednica upravlja,

ostvaruje se na različite načine, jer ipak najveći broj medija civilnog sektora ni u svetu nije organizovan na „amaterskoj osnovi“, u potpunosti ostavljajući programske sadržaje stanovnicima zajednice.

***Ukoliko žele da svoje poslovanje učine efikasnim, efektivnim i održivim, mediji civilnog društva bi proces upravljanja trebalo da organizuju poštujući osnovne faze menadžmenta medija***

Profesionalizam i dobra organizacija koja omogućava održivost, predstavljaju važan cilj medija civilnog sektora. Stoga, organizaciona i upravljačka struktura medija civilnog sektora ima svoje specifične

zahteve, koji direktno proizilaze iz njegove posebne misije i programskih ciljeva, ali su često definisani ustavno-pravnim, tj. društveno-političkim kontekstom u kojem deluju – a naročito zakonima o osnivanju udruženja građana, ili pak zako-

nima koji omogućavaju stvaranje neprofitnih organizacija, akcionarskih društava sa ograničenom odgovornošću, itd.

Ukoliko je reč o pravnom organizovanju poput akcionarskog društva, onda je upravo grupa akcionara (shareholders) ona koja će biti zadužena za definisanje dugoročnog razvoja medija, kao i za imenovanje programskih i upravljačkih tela, pa i za obezbeđivanje inicijalnog ili delimičnog osnivačkog kapitala medija. Ipak, kako naša zakonska akta ne predviđaju mogućnost neprofitnog rada u privatnom sektoru, to ćemo se u ovom tekstu baviti medijima civilnog društva osnovanih prema Zakonu o udruženjima („Sl. glasnik RS“, br. 51/2009 i 99/2011).

*Član 2: Udruženje, u smislu ovog zakona, jeste dobrovoljna i nevladina nedobitna organizacija zasnovana na slobodi udruživanja više fizičkih ili pravnih lica, osnovana radi ostvarivanja i unapređenja određenog zajedničkog ili opšteg cilja i interesa, koji nisu zabranjeni Ustavom ili zakonom.*

*Član 11: Udruženje se osniva usvajanjem osnivačkog akta i statuta i izborom lica ovlašćenog za zastupanje, na osnivačkoj skupštini udruženja.*

*Osnivački akt udruženja sadrži: lična imena, odnosno nazive osnivača i njihova prebivališta, odnosno sedišta; naziv i sedište i adresu udruženja; oblast ostvarivanja ciljeva udruženja; ciljeve radi kojih se osniva; lično ime i prebivalište i adresu lica ovlašćenog za zastupanje udruženja; potpise osnivača i njihove jedinstvene matične brojeve građana, odnosno broj putne isprave i državu izdavanja putne isprave za osnivače koji su strani državljan i datum donošenja osnivačkog akta.*

*Pravno lice kao osnivač potpisuje se tako što njegov zastupnik uz naziv pravnog lica dodaje svoj potpis i pečat, matični broj i poresko identifikacioni broj (PIB) pravnog lica.“*

Dakle, u našoj praksi medija civilnog sektora, najčešće organizovanih kao nevladine organizacije, prema Zakonu njima rukovodi skupština (Član 24. Zakona predviđa da se statutom mogu predvideti i drugi organi udruženja) no mnogo češće u realnosti to je upravni odbor, izvršni direktor, kao i druga tela i organi, u skladu sa statutom. Uobičajeno je da članove upravnih odbora biraju skupštine nevladinih organizacija, tako što, pored predstavnika iz redova same skupštine, te predstavnika iz redova zaposlenih, biraju i deo odbora koga će činiti važne ličnosti „koje reprezentuju presek različitih slojeva zajednice“, a istovremeno biti uz medij ne samo zbog svog ugleda već i zbog stručnog znanja u onim domenima

koji su za medij važni – a koje medij na drugi način (ugovaranjem skupih konsultantskih usluga na primer) ne može da obezbedi.

Stoga je obično preporuka da u upravni odbor uđe po jedan pravnik (najbolje advokat), ekonomista (bankar), privrednik (koji može dati veoma korisne savete vezane za „fundraising“ i veze medija sa poslovnom javnošću), univerzitetski profesor komunikologije (sociologije, psihologije, studija kulture, itd.) koji sa svojim studentima može da vrši povremena istraživanja programa i auditorijuma, te na kraju ličnost koja svojim kulturološkim znanjima i poznavanjima javnih politika (kulturne i medijske politike) omogućava uvid u situaciju i potrebe konteksta, kako na užem nivou lokalne zajednice, tako i na širem nivou regiona u kojem se medij plasira.

Osnovni zadatak upravnog odbora (koji mora biti preciznije definisan statutom organizacije) jeste da vrši nadzor različitih nivoa poslovanja medija (od pravnih pitanja vezanih za sklapanje partnerskih ugovora i sl. do finansijskih odluka vezanih za sticanje prihoda tako i za planiranje rashoda organizacije – dakle za godišnji budžet), definisanje osnovnih politika, donošenje konkretnih odluka koje će medij voditi ka realizaciji ciljeva definisanih strateškim planom.

Istovremeno, može se identifikovati važna potreba da pored ta dva neophodna organa upravljanja, lokalni medij uz sebe ima i programsko savetodavno telo, savet ili programski odbor (različita su imena u svetskoj praksi: savetodavni odbor, orijentacioni odbor, programski odbor ili jednostavno – savet). Zadatak programskog saveta je pre svega vezan za programsko delovanje i za odnose medija sa auditorijumom – on prati i evaluira kvalitet programa, evaluira ideje za budući programski razvoj, više sa stanovišta ostvarivanja misije i vizije organizacije, no sa stanovišta „održivosti“ – ekonomičnosti i finansijske rentabilnosti određene ideje – što je u prevashodnoj nadležnosti upravnog odbora koji DONOSI ODLUKE.

Dakle, programski savet predlaže, daje ocene i sugestije, kako programskom kolegijumu tako i izvršnom direktoru i upravnom odboru, koji na osnovu kompleksne menadžerske procene, donosi konačne odluke.

Veoma je važno, već u statutu, a posebno prilikom izbora članova upravljačkih tela, upravnog odbora i programskog saveta (kao i eventualnih drugih odbora koji bi mogli biti važni) jasno definisati očekivanja, ingerencije i odgovornosti – šta je čija svrha i smisao delovanja i ko je kome i za šta, odgovoran. Samo odgovornim pristupanjem formiranju upravljačkih tela i savetodavnih odbora, uključivanjem relevantnih pojedinaca, profesionalaca sa prepoznatim sposobnostima da razumeju interese zajednice kojoj se medij obraća, može se istovremeno očekivati pozitivan poslovni rezultat i uspešno realizovanje definisane programske misije.

***Nađite šta je u vašoj sredini značajno, od pčelarstva do kućnog baštovanstva, pa tome posvetite rubrike, ili koristite lokalno znanje da napišete članke koji će kroz kasnije strategije umrežavanja ili strategije komercijalizacije – moći da se plasiraju u drugim listovima ili medijima***

*Statutom se obavezno uređuje: naziv i sedište udruženja; oblast ostvarivanja ciljeva, ciljevi radi kojih se osniva; unutrašnja organizacija, organi, njihova ovlašćenja, sastav, način izbora i opoziva, trajanje mandata i način odlučivanja; postupak za izmene i dopune statuta i postupak donošenja i izmena drugih opštih akata udruženja, ako ih donosi; zastupanje udruženja; ostvarivanje javnosti rada; uslovi i način učlanjivanja i prestanka članstva; prava, obaveze i odgovornost članova; način sticanja sredstava za ostvarivanje ciljeva i raspolaganje sredstvima, uključujući i odredbe o privrednoj ili drugoj delatnosti kojom se stiče dobit, ako je udruženje obavlja; način odlučivanja o statusnim promenama i prestanku rada; postupanje sa imovinom udruženja u slučaju prestanka udruženja; postupak usvajanja finansijskih i drugih izveštaja; izgled i sadržina pečata; druga pitanja utvrđena zakonom. (Član 12.)*

Kao što smo već naveli za upravni odbor, i programski savet mogu činiti pojedinci iz potpuno različitih oblasti društvenog, javnog, kulturnog, ekonomskog,



pa i političkog života zajednice, ali je ključni faktor pri odabiru njihova sposobnost da prepoznaju značaj medija u čiji se rad uključuju i da na dobar način predstavljaju segment društva iz kog dolaze.

Ukratko, upravljačke strukture medija civilnog društva treba da čine:

1. Skupština članova
2. Upravni odbor
3. Programski savet
4. Kolegijum (koga pored izvršnog direktora i glavnog i odgovornog urednika čine i rukovodioci pojedinih odeljenja, koordinatori itd.)
5. Izvršni direktor
6. Glavni i odgovorni urednik ili direktor programa

Kriterijumi koje treba predočiti skupštini (osnivačima) za predlaganje kandidata za članove upravnih tela (upravnog odbora i programskog saveta) podrazumevaju da je reč o osobama koje:

- Imaju visok stepen integriteta, spremnosti da brane javni interes i javno dobro u politički teškim situacijama;
- Poseduju važna znanja, sposobnosti i veštine vezane kako za procese delovanja medija, tako i za procese upravljanja organizacijom;
- Pragmatični su i mogu efikasno da učestvuju u demokratskim odlučivanjima o važnim pitanjima društva i lokalne zajednice;
- Pokazuju visok stepen zainteresovanosti za dobrobit zajednice, kao i spremnost za lični angažman (savetom, volonterskim radom, učešćem u lobiranju i zagovaranju, u treninzima i radionicama namenjenim zaposlenima ili volonterima);
- Poseduju leaderske sposobnosti kao i sposobnost strateškog mišljenja, te spremnost da u odlučnim trenucima jasno iskazuju svoja mišljenja, kao i stavove vezane za budućnost organizacije.

Kada je u pitanju delokrug obaveza i odgovornosti upravnog odbora, među njima su pre svega<sup>2</sup>:

- Iniciranje i razvijanje osnovnih pravila funkcionisanja i internih procedura medija – donošenje pravilnika i drugih normativnih akata;
- Sistematizacija radnih mesta – definisanje opisa poslova menadžera medija, urednika, pa i volontera, kada je potrebno;
- Imenovanje menadžera, urednika, ali i eksternih evaluatora (na predlog programskog odbora);
- Usvajanje budžeta (na vreme), definisanje nivoa prihoda, visine honorara i plata, planiranje drugih troškova – ukratko ostvarivanje realističnog finansijskog plana;
- Definisanje vrsta prihoda, procesa prikupljanja sredstava (fundraising), sponzorstava;
- Evaluacija rada i poslovnih rezultata medija.

Konačno, upravni odbor ima važnu ulogu i u programskom pozicioniranju medija, kada definiše, na predlog kolegijuma ili programskog saveta, vreme emitovanja programa, vrste programa i rubrike, odnos prema emitovanju političkog programa, pokretanju ili ukidanju pojedinih programskih sadržaja. Stoga, ako organizacija nema programski savet, velika odgovornost je na kolegijumu, a u tom slučaju bi bilo važno da je u upravnom odboru i neko od istinskih stručnjaka – novinara, kulturologa i politologa, čije bi mišljenje moglo biti dobar balans stručnjacima za menadžment i održivost medija koji često pretežu brojem.

Upravni odbor je, dakle, ključni, vrhovni nivo upravljanja medijem civilnog sektora, ali poštujući odluke programskog saveta i kolegijuma promoviše relativno decentralizovanu menadžersku strukturu kakva nije karakteristična za komercijalne ili medije javnog servisa (čiji programski savet ne bira skupština na predlog članstva, već se oblikuje kompleksnim mehanizmima pregovaranja partija na vlasti).

---

2 [http://www.unicef.org/magic/resources/how\\_to\\_do\\_community\\_radio.pdf](http://www.unicef.org/magic/resources/how_to_do_community_radio.pdf)

Kako Član 5. Zakona o udruženjima predviđa da je „rad udruženja javan a ostvarivanje javnosti rada uređuje se statutom udruženja“, to je donošenje statuta prvi i najvažniji zadatak upravnog odbora, kojim se dalje preciziraju i njegove nadležnosti, način predlaganja i izbora i dužina mandata.

Uobičajeno je da se članovi upravnog odbora i programskog saveta biraju na određeno vreme od četiri godine i da se njihovi mandati mogu obnavljati samo jednom. Izuzetak je, naravno, prvi upravni odbor (pa i programski savet) u kome statutom treba predvideti da se mandat može obnoviti samo polovini članova upravnog odbora tj. saveta, kako bi došlo do obnove ali i očuvanje kontinuiteta, kako nikada ne bi došlo do potpune promene članova upravnog odbora i saveta.

Izuzetno je važan izbor i komponovanje prvog upravnog odbora i saveta, za šta punu odgovornost snose osnivači organizacije i osnivačka skupština, a kod već prvog sledećeg „reizbora“ tu odgovornost preuzima sam izvršni odbor i programski savet koji skupštini predlažu nove kandidate. Naravno, predlaganje i izbor novih kandidata mora da se vrši u skladu sa eventualnim promenama u strateškim planovima i u odnosu na razvoj, nove potrebe medija, ali i nove zahteve društvenog konteksta.

### Izvršni direktor

Izvršni direktor, u slučaju medija civilnog sektora, predstavlja neophodnu sponu između upravnog odbora i programskog odeljenja, sa kojim komunicira preko programskog urednika ili programskog direktora. Izvršnog direktora bira upravni odbor na period od četiri godine. Broj mandata ne mora biti ograničen, a njegov reizbor biće pre svega uslovljen poslovnim rezultatima medija – postignutom održivošću.

Izvršni direktor svoje angažovanje, rezultate i profesionalne obaveze realizuje u više oblasti – mora da pokaže liderski kapacitet (strateško mišljenje i autoritet ličnosti zasnovan na znanju i sposobnostima), sposobnost za operativno planira-

nje i upravljanje, programsko planiranje, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje finansijama i upravljanje rizicima.

Kada je u pitanju liderstvo, izvršni direktor bi trebalo da sa upravnim odborom:

- Razvija viziju i strateške planove medija.
- Identifikuje i proceni interne i spoljne pretnje, probleme i izazove sa kojima bi medij mogao da se suoči.
- Podstiče razmenu informacija, dobru komunikaciju na relaciji programsko odeljenje – upravni odbor.
- Predstavlja medij u javnosti, posebno u aktivnostima od značaja za zajednicu kojoj se medij obraća.

Operativno planiranje i upravljanje podrazumevaju:

- Razvijanje operativnih planova koji medij vode u pravcu koji je definisan kao strateški važan.
- Brigu o tome da funkcionisanje medija odgovara na zahteve upravnog odbora, ispunjava potrebe zajednice, drugih zainteresovanih ili ključnih javnosti.
- Staranje o izradi internih propisa, pripreme dokumenata i procedura za implementaciju organizacionih ciljeva i planova, vršenje evaluacije postojećih procedura i predlaganje izmena upravnom odboru.
- Obezbeđivanje svih neophodnih materijala, informacija i izveštaja o poslovanju medija neophodnih za rad upravnog odbora.

Planiranje kadrovske politike je u slučaju medija civilnog sektora specifično jer podrazumeva rad ne samo sa plaćenim, stalnim saradnicima, već i uključivanje velikog broja volontera. Izvršni direktor, u procesu selekcije kadrova i upravljanja ljudskim resursima, svoje zadatke obavlja kroz:

- Definisane kadrovske potrebe, vrste veština i znanja neophodnih za realizaciju programa, ali i broj saradnika.
- Kreiranje podsticajne, pozitivne i profesionalne atmosfere za sve saradnike.

- Brigu o tome da svi saradnici, plaćeni ili volonteri, dobiju odgovarajuću obuku i trening.
- Implementaciju procesa evaluacije rada svih saradnika.
- Definisane procedure i jasne kriterijume za nagrađivanje ili sankcionisanje saradnika.

Finansijsko planiranje takođe spada u oblast rada izvršnog direktora, a od njega se očekuje da:

- Pripremi sveukupan budžet medija, sa prikazom svih troškova i potencijalnih prihoda, iz različitih izvora.
- Rad na obezbeđivanju adekvatnog finansiranja kompletne medijske operacije, uz istraživanje različitih potencijalnih izvora prihoda.
- Aktivno učesće u procesima prikupljanja finansijskih sredstava (fundraising), prikupljanje potrebne dokumentacije i pisanje aplikacija za dobijanje finansijskih sredstava.
- Odobravanje troškova u skladu sa programskim i drugim planovima medija.
- Kontrola troškova i praćenje realizacije planiranog budžeta medija.
- Briga o ispunjavanju svih finansijskih, poreskih i drugih obaveza, koje medij ima prema državi, regulatornim telima ili telima koja zastupaju prava autora i izvođača.
- Izrada izveštaja za upravni odbor o finansijskim rezultatima medija.

Zagovaranje ciljeva medija i dobre bliske veze sa zajednicom kojoj medij želi da se obrati su jedan od strateški važnih zadataka izvršnog direktora, a on se najvećim delom iscrpljuje u:

- Komunikaciji sa svim ključnim javnostima, bitnim za opstanak i funkcionisanje medija.
- Identifikaciji promena koje se u zajednici dešavaju kao rezultat delovanja medija,

- Uspostavljanju dobrih odnosa i saradnje sa posebnim grupama u okviru odabrane zajednice, osnivačima, političkim predstavnicima i drugima.

### Programski urednik ili direktor programa

Programski urednik ili direktor programa u slučaju medija civilnog sektora obavlja nešto više funkcija koje su vezane za programiranje sadržaja, koordiniranje volontera i plaćenih, stalnih saradnika, izveštavanje odbora o realizaciji postavljenih ciljeva, komuniciranje sa svim ostalim stajholderima, animiranje publike, ali i ostalih javnosti koje su važne za funkcionisanje medija.

Programski direktor je zapravo najdirektnija spona između osnivača medija i programskih saradnika, njegova uloga je da pomiri finansijske mogućnosti i troškove s kreativnim idejama i programskim ambicijama unutar medija. Direktor programa za svoj rezultat odgovara osnivačima ili odboru/savetu medija, a najneposrednije saraduje s urednicima ili autorima pojedinih programskih sadržaja, producentom programa, a potom i sektorima ili pojedincima vezanim za finansije, promociju, tehnički sektor.

Opis posla direktora programa variraće u zavisnosti od programskih ciljeva medija, ali u najvećem broju slučajeva, on podrazumeva:

- Organizaciju i planiranje programa na sezonskom, mesečnom i nedeljnom nivou;
- Definisane kratkoročnih i dugoročnih programskih i poslovnih ciljeva medija;
- Kontrolu preciznog sprovođenja definisanog koncepta i sadržaja programa;
- Pripremu programske šeme;
- Nabavku sadržaja u slučaju angažovanja nezavisnih spoljnih produkcija;
- Kontrolu budžeta za produkciju i realizaciju programa;

- Obezbeđivanje optimalnih uslova za rad redakcija u sklopu stanice ili novinske kuće.

Direktor programa radio ili TV stanice, kao i novinske kuće mora biti detaljno upoznat s propisima i zakonskim aktima koji utiču na rad stanice – od medijskih zakona do zakona koji regulišu prava i obaveze zaposlenih.

Kada su u pitanju veštine i znanja neophodni za obavljanje posla direktora programa, oni se mogu odnositi na nivo stručne sprema i jasno definisanu akademsku profilisanost (visoka sprema u domenu društveno-humanističkih nauka). Mada je neophodno naglasiti da su za ovu poziciju ključna znanja, veštine i iskustvo stečeni u neposrednoj praksi, u radu u medijima. Kada su u pitanju personalne, karakterne osobine koje preporučuju nekog za posao direktora programa, to bi svakako bile preduzimljivost, visok stepen komunikativnosti, sposobnost planiranja i organizacije, poznavanje očekivanja zajednice, odlično

***Medij civilnog sektora može biti značajan izvor autorskih, obrazovnih, društveno angažovanih, informativnih programa, programa koje karakteriše specijalizacija, jak lični pečat i izražen stav – što je sve potpuno zanemareno u programima komercijalnih medija, pa često i u programima javnog servisa***

poznavanje tržišta – demografske strukture, ekonomskih prilika, radnih i ostalih navika različitih demografskih grupa, kao i problema i potreba društvene zajednice, sposobnost strateškog i analitičkog promišljanja, odlučnost, sposobnost planiranja i organizacije, kao i liderstvo, otpornost i snalažljivost, sposobnost izgradnje i rukovođenja timom, sposobnost zapažanja promena i pravovremene i konstruktivne reakcije, strpljenje, fleksibilnost, kreativnost i etički pristup u obavljanju direktorske funkcije.

Programskog direktora bira upravni odbor sa mandatom od četiri godine. Broj mandata statutom može, ali ne mora biti ograničen. Njegov reizbor trebalo

bi da zavisi pre svega od evaluacije (kako interne tako i eksterne) i njegovog rada i postignuća medija u celini.

Konačno, način na koji će biti evaluiran uspeh programskog direktora medija odvija se na više nivoa – u odnosu na postignute rezultate, realizaciju postavljenih ciljeva, uključivanje zajednice u produkciju programa, strukturu publike, poštovanje zadatih okvira unutar budžeta stanice, kontrolu troškova i prihoda, sposobnost dugoročnog planiranja i strateškog pozicioniranja, inovativnost u programskoj produkciji i uspeh u formiranju kompaktnog, autentičnog medijskog tima, redakcije koja razume zadate programske ciljeve i smer.

### Koordinatori programa i rada sa volonterima

Sam način organizacije rada, kadrovsko upravljanje u medijima civilnog sektora podrazumeva specifičan balans između plaćenih saradnika, angažovanih puno radno vreme ili sa skraćenim radnim vremenom, volontera i koordinatora sektora koji imaju ulogu nadzora i organizacije rada. Praksa medija civilnog sektora, usled finansijske nestabilnosti organizacije, podrazumeva nešto drugačiju raspodelu obaveza i odgovornosti od medija u javnom sektoru, pa se neretko dešava da saradnici, osim programskih zadataka, obavljaju i druge neophodne (administrativne, marketinške itd.) poslove vezane za funkcionisanje medija.

Tako koordinator volontera, koji može dolaziti iz reda urednika a ponekad i biti programski direktor, istovremeno vodi računa o razvoju programskih sadržaja, treninzima zaposlenih i neprekidnoj vezi sa zajednicom kojoj se medij obraća. Koordinator volontera zadužen je za regrutovanje saradnika, a potom i organizovanje orijentacionih i osnovnih kurseva kroz koje će steći neophodne veštine i znanja potrebna za rad u mediju.

Praksa pojedinih medija civilnog sektora u svetu pokazuje i da je dobro rešenje organizovanje tzv. odbora ili komiteta volontera, tela koje će olakšati integrisanje volontera u rad medija, ojačati osećanje lojalnosti, pripadnosti, smanjiti



utisak otuđenosti ili izolacije u odnosu na infrastrukturu medija (Lewis&Booth, str. 128). Takvi odbori, iako na prvi pogled „opterećuju“ organizaciju, daju neke nove zadatke kada se formiraju tako da uključuju penzionere ili nekadašnje saradnike koji su sada na drugom poslu, faktički jačaju i snaže organizaciju, jer uključuju sve one ljude u zajednici koji dele isti vrednosni sistem i koji su već u datim medijima uložili deo sebe i žele da ga vide i dalje kao važnog stožera života zajednice.

Rad sa volonterima, kojih u jednom trenutku u mediju civilnog sektora može biti i preko 200 (posebno prilikom proslava, posebnih akcija i manifestacija koje medij može da organizuje godišnje, bijenalno ili ad hoc), posebno je izazovan i mora se odvijati na organizovan način. Urednici i producenti na samom početku moraju biti spremni na veoma česte izmene u sastavu volonterskog tima, s obzirom na to da se motivacija, entuzijazam i mogućnost posvećivanja slobodnog vremena pojedinaca koji rade bez nadoknade mogu veoma brzo i promeniti. Sistemski i praktično, kontinuirani programi obuke moraju biti organizovani za sve nivoe i vrste novinarsko-reporterskog i producentskog posla, od snimanja, montiranja, pisanja do prezentacije ili izveštavanja sa terena. Prilikom selekcije volontera važno je upoznati se sa znanjima i veštinama koje poseduju, iskustvom koje može biti dragoceno za rad medija, šta žele da postignu kroz rad u mediju i kakvu vrstu podrške i pomoći očekuju tokom rada u mediju.

Mentorski rad sa volonterima podrazumeva angažman iskusnih profesionalaca koji obuke volontera sprovode kroz više faza, imajući u vidu sve unapred postavljene ciljeve<sup>3</sup>:

- Neprekidni monitoring rada i napredovanja.
- Profesionalnu, ali i ličnu pomoć i razumevanje životnih i privatnih problema volontera.
- Pomoć pri savladavanju novih veština.

---

3 <http://www.communityradiotoolkit.net/station-management/managing-station/#item2>

Uprkos činjenici da doprinos volontera neće biti nagrađen finansijski, njihov rad i angažman su neophodan a ponekad i presudni činilac za uspešno funkcionisanje medija civilnog sektora. Zato je odmah na početku neophodno postaviti jasne okvire, dužnosti i obaveze, granice u kojima će se rad odvijati. Volonteri moraju znati koji je obim obaveza i zahteva koji će se očekivati da zadovolje i ispune, kakva su njihova prava, kakve su konsekvence u slučaju neispunjavanja zadataka i ciljeva na vreme, kako i na koji način mogu da se oslone na svoje mentore, urednike i trenere.

#### *Upravljanje udruženjem*

*Član 22: „Skupština je najviši organ udruženja.*

*Skupštinu čine svi članovi udruženja.*

*Statutom se može odrediti način predstavljanja članova udruženja u skupštini udruženja.*

*Skupština udruženja usvaja statut udruženja, njegove izmene i dopune, bira i razrešava lice ovlašćeno za zastupanje udruženja, ako statutom udruženja nije predviđeno drugačije, odlučuje o udruživanju u saveze, o usvajanju godišnjeg finansijskog izveštaja udruženja, o statusnim promenama udruženja i prestanku rada udruženja, kao i drugim pitanjima utvrđenim statutom udruženja.“*

*[http://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_udruzenjima.html](http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_udruzenjima.html)*

#### Literatura

Adižes, I. 2009, „Upravljanje životnim ciklusima preduzeća”, ASEE d.o.o.

Bailey, O, Cammaerts, B & Carpentier, N, 2008, „Understanding Alternative Media”, Open University Press

Downing, J. D. H, 2011, „Encyclopedia of Social Movement Media”, Sage

Dragičević Šešić, M, Dragojević, S, 2005, „Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima”, Clio

Dragičević Šešić, M, Stojković, B, 2007, „Kultura: menadžment, animacija, marketing”, Clio

Fishel, D. 2008, „The Book of the Board: Effective Governance for Non-Profit Organisations”, 2nd edition, „Federation Press”.

Lewis, P&Booth, J, 1989, „The Invisible Medium: Public, Commercial and Community Radio”, London: MacMillan Education

Jenkins, H, „How many people does it take to redesign a light bulb”, URL: <http://henryjenkins.org/?s=crowdfunding> (pristupljeno 15. aprila 2014)

Keith, C. M, 2007, „The Radio Station – Broadcast, Satellite & Internet”, Focal Press

Martinoli, A, 2015, „Strategije programiranja komercijalnog radija”, Samizdat B92 & Institut FDU.

Pavarala, V&Malik, K, 2007, „Other Voices – The Struggle for Community Radio in India”, London: Sage

# KAKO DO NOVCA ZA MEDIJE CIVILNOG DRUŠTVA?

Snežana Milošević

Osnovna odlika medija civilnog sektora je visoko učešće građana u uređivačkom konceptu i finansiranju. Mediji bez upliva političkih aktivnosti, korporacijskih ciljeva, oni koji ne predstavljaju megafon vlasti, osnova su za razvoj demokratije u malim zajednicama. Ti mediji, koji se često nazivaju i medijima trećeg sektora (OCD sektora), imaju za cilj rešavanje specifičnih pitanja u lokalnim sredinama.

U Srbiji veliki broj lokalnih medija ima karakteristike koje se već mogu vezati za medije civilnog sektora. Posebno kada su u pitanju načini finansiranja i održivost medija u uslovima malih, ekonomski nerazvijenih i finansijski nelikvidnih tržišta na kojima posluju.

Sa druge strane, teško je shvatljivo i ekonomski objašnjivo da u takvim ekonomski neprimerenim uslovima na medijskom tržištu Srbije dela i finansijski opstaje preko 1.450 registrovanih medija. Jedan od mnoštva mogućih odgovora na ovu nelogičnost leži u zakonskoj regulativi – Članu 22. Zakona o javnom informisanju i medijima, koji je stupio na snagu avgusta 2014. godine, a omogućava da izdavač medija može konkurisati sa jednim projektom za svaki medij u svrhu sufinansiranja projekata u oblasti javnog informisanja radi ostvarivanja javnog interesa. U proteklih nekoliko godina sredstva iz budžeta najsigurnija su i najizvesnija u poslovanju lokalnih medija. Usled toga su gotovo preko noći nastala

i registrovana onlajn izdanja već postojećih tradicionalnih medija kao posebni mediji. Takva izdanja zamagljuju numeričku sliku medijskog tržišta u Srbiji i nominalno ukazuju na rast broja medija.

### Svi na budžet

Sredstva za informisanje građana su tokom 2015. i 2016. godine među lokalnim medijima, a i nekim nacionalnim, prepoznata kao najpouzdaniji izvor finansiranja i najsigurniji način opstanka. Projektno finansiranje koje je trebalo da obezbedi kvalitetno informisanje i zadovoljavanje javnog interesa građana postalo je pravo poprište borbe interesa medija i lokalnih samouprava. U toj priči i jedni i drugi su zaboravili na građane i njihove interese.

Upravo taj segment je primaran za medije civilnog sektora – prirodno partnerstvo i saradnja građana i medija na zajedničkim aktivnostima u korist njihovih zajednica. Ova odrednica neminovno ukazuje i na njihovu međusobnu upućenost i kada su finansije u pitanju.

Finansiranje OCD medija može se ostvariti putem tri osnovna izvora i dobrim delom identično je dosadašnjim izvorima sredstava namenjenim lokalnim medijima i organizacijama civilnog društva. To su:

1. Sredstava donacija namenjena za realizaciju određenih projekata.
2. Sredstava donacija /prilozi/ građana i kompanija iz zajednice.
3. Sopstvena sredstava zarađena putem realizacije različitih aktivnosti koje mogu, ali i ne moraju biti direktno vezane za delatnost medija.

I dok su sredstva ostvarena kroz projektno finansiranje strogo usmerena neophodno je držati ih pod kontrolom, ostala dva izvora predstavljaju finansijska sredstva kojim se može slobodnije upravljati bez ikakvih usmeravanja (takozvani unrestrictiv fond je veoma bitan pokazatelj u proceni održivosti OCD medija).

Optimalna solucija je da sva tri izvora sredstava budu balansirano zastupljena i to je moguće postići u nekim sredinama gde ovaj princip medija funkcionise već dve ili tri decenije. Tako, recimo, u Americi čak 40-50% prihoda pojedinih medija civilnog sektora dolazi od donacija samih građana. U Francuskoj, Švedskoj, Danskoj, Holandiji, Britaniji, Kanadi i Austriji mediji civilnog sektora podržavaju se donacijama ili direktnim subvencijama države ili putem nezavisnih fondova kojima se prenose i obaveze i odgovornosti vezane za medije civilnog sektora.

U ovom trenutku, u Srbiji je moguće primeniti dva načina finansiranja – iz donacija i ostvarenih prihoda, dok su prilozima građana i kompanija kao treći način finansiranja nedovoljno prepoznati. Otuda se u Srbiji mora inicirati jedna nova kultura ponašanja – filantropija – kako kod privrednih subjekata tako i među građanima radi prihvatanja i usvajanja sistema ulaganja, između ostalog, i u medije u malim sredinama. A da bi se kultura stekla, neophodne su i mere države koje će taj proces pospešiti.

### Projektno finansiranje i donacije

Jedan od značajnijih izvora finansiranja za medije lokalnog sektora su donacije. One su usmerene na projektne aktivnosti koje imaju određeni cilj i rezultate koje se mere. Svaki od donatora će težiti da njihova uložena sredstva opravdaju ulaganje kroz postignute rezultate.

Donacije mogu biti usmerene prema inostranim donatorima i prema domaćim.

Inostrani donatori su razne donatorske organizacije u svetu, koje imaju svoje misije i vizije i tačno određene smernice rada i ambasade. Da biste im se obratili direktno, neophodno je da dobro proučite njihove ciljeve, kome su u proteklom periodu odobrali sredstva i procenite koliko se vaša organizacije, odnosno medij, uklapa u njihove zadate ciljeve, odnosno koliko vi kao medij možete da doprinesete realizaciji tih ciljeva. Pre nego što vaša ideja realizovana kroz projekat

stigne do donatora, ponekad je vrlo bitno da ostvarite neposredni kontakt. Na taj način obezbedićete da oni već imaju saznanje o vašoj organizaciji i prepoznaju vas kao ozbiljne aktere u koje mogu imati poverenja. Ovo je od velikog značaja kada su u pitanju ambasade koje uvek imaju diskreciono pravo da malim iznosima pomažu pojedinim organizacijama. Međutim, morate imati u vidu da ne možete očekivati permanentnu pomoć već samo sporadičnu. Čitav proces upoznavanja i predstavljanja vaše organizacije zarad prikupljanja sredstava se naziva „fundraising“ i to je jedna od osnovnih poluga za pribavljanje sredstava za funkcionisanje medija civilnog sektora. I vrlo je bitno da zapamtite da zapomaganje da ste bez novca i da nećete opstati ukoliko ne obezbedite sredstava neće doneti novac! Novac donosi projektno dobro razrađena ideja.

Vrlo često, čak i među malobrojnim medijima civilnog sektora u ovom trenutku u Srbiji, ovaj način doživljava se kao „moljakanje za pare“. Ponekad su izrazi za ovu vrstu posla izloženi čak drastičnijim pogrđnim terminima koji podrazumevaju nešto manje časno i pošteno.

Prikupljanje sredstava je planski proces pomoću kojeg se obezbeđuju novac i drugi materijalni i ljudski resursi za realizaciju ideja i održivost organizacija civilnog sektora. Posao sakupljanja sredstava zahteva timski rad, istraživanja izvora sredstava, razvijanje i planiranje pristupa izvorima sredstava, izbor metoda rada, razvijanje potrebne dokumentacije za uspešan posao. Omogućavanje sredstava je zasnovano na kontaktu s ljudima, a to traži dobre komunikacijske sposobnosti i održavanje datih obećanja. Što o tome budete znali više – bićete uspešniji, a ne manje časni i moralni. U Srbiji se zanemaruje činjenica da dobar deo aktivnosti u svetu počiva upravo na ovom načinu finansiranja i da u Indijapolisu (SAD) postoji jedan od najpoznatijih univerziteta koji se bavi razvojem ove veštine.

Kao prvi savet, mediji civilnog sektora moraju prihvatiti da su fundraising, odnosno prikupljanje sredstava i kadrovi obučeni za takvu vrstu posla dobra osnova za održivost medija civilnog sektora.

Osnovno pitanje koje se nameće je gde pronaći donatore i kako doći do njih. Za početak na linku <http://www.socijalnoukljucivanje.gov.rs/vodic/vodic2015.html> možete videti vodič kroz potencijalne domaće i inostrane izvore finansiranja u okviru koga možete naći dovoljno informacija o ciljevima donatora i njihovim aktivnostima. Na sajtovima donatora možete pratiti njihove pojedinačne konkurse, ali preporučujemo Kalendar donatora <http://kalendardonatora.blogspot.rs/> kao i <http://www.icr.rs/> na kojima su objedinjeni aktuelni konkursi pa tako mogu poslužiti kao dobar podsetnik u vašem poslu.

Dakle, pretraživanje donatora i informisanje o njihovim aktivnostima mora postati permanentna aktivnost vaše organizacije.

Međutim, vrlo često mediji nisu u centru pažnje donatora, ali zato razvoj civilnog društva je gotovo uvek. Ne zaboravite, vi kao medij civilnog društva deo ste tog sektora. Iako ste mali, možete dosegnuti do većih fondova uz podršku svojih partnera iz lokalne zajednice. Partnerstva se od strane donatora posebno cene, pa što su sveobuhvatnija to imaju više šanse da budu podržana. Prestanite da razmišljate isključivo kao medij i počnite da planirate zajedničke aktivnosti sa ostalim akterima i organizacijama civilnog društva u vašoj zajednici. Udružite se.

### Kako ćemo – lako ćemo (domaći donatori)

U grupu domaćih donatora ubrajamo:

1. Ministarstva
2. Lokalne uprave
3. Kompanije koje imaju sedišta na vašoj teritoriji ili na njoj posluju
4. Domaće fondacije i organizacije

Pretpostavka je da ste prošli neku od obuka za pisanje projekata i da vladate tim veštinama. Predlog projekta je jedna od najefikasnijih metoda prikupljanja sredstava od svih donatora. Aplikacija mora biti napisana jasnim jezikom i potkrepljena konkretnim argumentima bilo da se radi o stranom ili domaćem dona-



toru. Aplikiranje kod domaćih donatora pretpostavlja manje zahtevne forme te su one dostupnije za male medije. Projekti koji nemaju jasno definisane ciljeve ni rezultate nisu atraktivni za donatorsku podršku.

Ministarstva kao izvori finansiranja predstavljaju širok spektar mogućnosti za medije civilnog sektora. Naime, pored resornog Mi-

nistarstva za kulturu i informisanje koje raspisuje namenske konkurse tokom godine, mediji civilnog sektora mogu biti uspešni partneri lokalnim organizacijama civilnog društva na konkursima ostalih ministarstava. Naime, za uspešno realizovanje aktivnosti i za prepoznavanje rezultata od strane građana neophodno je i adekvatno informisanje po svakom realizovanom projektu. To je dobra šansa za udruživanje i partnerstvo po različitim osnovama sa lokalnim OCD, vezano za sport i mlade, za razne javne rasprave u delu infrastrukture, za kulturu, zdravstvo, obrazovanje, poljoprivredu...

***U Srbiji veliki broj lokalnih medija ima karakteristike koje se već mogu vezati za medije civilnog sektora, posebno kada su u pitanju načini finansiranja i održivost medija u uslovima malih, ekonomski nerazvijenih i finansijski nelikvidnih tržišta na kojima posluju***

Lokalne uprave u okviru svojih budžeta imaju različite budžetske stavke kao izvore finansiranja

medija. Pre svega stavku 423 – sredstva namenjena sufinansiranju projekata u oblasti javnog informisanja radi ostvarivanja javnog interesa, a potom i stavku 481- namenjenu udruženjima građana. Lokalne uprave mogu imati dvostruku ulogu i kao finasijeri i kao partneri na inostranim projektima.

Kompanije koje imaju sedišta ili posluju u vašim zajednicama u okviru svoje društvene odgovornosti često prepoznaju lokalne medije kao bitne aktere u zajednicama. Vrlo često imaju konkurse za dodelu sredstava putem projekata u određenim delatnostima (ekologija, obrazovanje, zapošljavanje...) i ponašaju se u procenjivanju projektnih ideja kao i svi donatori. Vršu odabir najboljih i po-

državaju sa manjim iznosom sredstava koja ne prelaze protivvrednost od 5.000 evra. Drugi izvor sredstava u okviru kompanija su sredstva društveno odgovornih firmi i sve veće kompanije poseduju ovu stavku. Treći način su sponzorstva koja mogu podrazumevati protivuslugu promovisanja u javnosti ili mogu biti bezuslovna i neposredna.

Neretko kompanije osnivaju i svoje fondacije koje imaju kontinuitet u svom radu i vredno prate ostvarene rezultate. Njihov doprinos se ne ogleda jedino u finansijskoj potpori, već su vrlo raspoložene da daju doprinos i u prenošenju znanja i promociji aktivnosti. Najbolji primeri su Erste fondacija, Telenor... Male podgrantove periodično daju i neke od strukovnih organizacija koje na konkursima EU planiraju subgranting kao aktivnost (NUNS, NDNV, PU "Lokal pres", Medija centar, Fondacija Slavko Ćuruvija). Najpoznatiji fond, a od 2012. godine je organizovan pod nazivom Fondacija u Srbiji, u poslednje dve decenije je nesumnjivo Fondacija za otvoreno društvo.

Više o domaćim izvorima finansiranja možete naći na adresi:

<http://www.socijalnoukljucivanje.gov.rs/vodic/vodic2015.html#tocDFO>

Ono što je zajedničko svim izvorima, a moramo to shvatiti kao prioritet u razvoju civilnih medija – projekat je neizbežni alat za obezbeđivanje sredstava.

### Nemoguća misija – donacije i prilozima građana i kompanija na lokalnu

Ovo je način sticanja sredstava koji nema dovoljnu kulturnu utemeljenost u Srbiji. Nesumljivo je da je loša ekonomska situacija u dobroj meri uslovljavala izostanak ovog vida finansiranja, ali ga ne možemo isključiti kao način prikupljanja sredstava. U okviru njega možemo računati članarine, spontane donacije u novcu u vidu pomoći, robi i uslugama, ali i volontiranje po raznim osnovama. Razvojem i promovisanjem filantropije učinićete da vaša mala zajednica pokaže društvenu odgovornost i solidarnost i prepozna prave vrednosti.

Procenjuje se da u Americi mediji civilnog sektora godišnje potroše 30 dana na pozivanje građana da podrže njihove sadržaje. Radio stanice kreiraju deseto-minutne oglase u kojima objašnjavaju građanima zašto je bitno da podrže svoj medij, objašnjavaju na šta i kako će ta sredstva biti utrošena i uredno ponavljaju svoje račune. Ponekad te najave umeju da budu izuzetno zabavne i na taj način skreću pozornost na sebe. Dakle, ova vrsta prihoda funkcioniše na poziv – direktnim kontaktom, mogućnošću onlajn uplata, slanjem popunjenih uplatnica na adrese, organizovanjem događaja na kojima se prikupljaju sredstva... Zemlje kod kojih je najrazvijenija ova vrsta sticanja sredstava u Evropi su Luksemburg, Norveška, Švedska i Irska.

Mediji civilnog sektora u Srbiji u ovom trenutku ne mogu da računaju na ovu vrstu prihoda, ali je od izuzetnog značaja za početak da je prihvate kao mogućnost i da započnu promovisanje i uvođenje ove kulture u Srbiji .

### Kako zaraditi novac?

To što ste medij civilnog sektora ne ograničava vas previše u sticanju prihoda, pa tako putem realizacije sopstvenih i dodatnih usluga možete da zaradite dodatna sredstva.

Zakon o udruženjima Član 37, kaže da udruženje može da obavlja privrednu i drugu delatnost kojom se stiče dobit ukoliko je delatnost u vezi sa vašim statutarnim ciljevima, da je predviđena statutom i da je manjeg obima. Praktično, to znači da je neophodno da uskladite svoje statute sa mogućnostima koje vam daje tržište tako što ćete opisno u statut uneti što više srodnih privrednih delatnosti, a za jednu od njih se i doregistrovati. Poslednja zakonska odrednica je da kao udruženje ne plaćate porez na dobit ostvarenu do sume od 400.000 RSD.

Jedan od osnovnih načina zarađivanja novca u medijima je prihod od oglašavanja. Tu se misli i na državno i na komercijalno oglašavanje. Kada su elektronski mediji u pitanju, postoji zakonsko ograničenje u Zakonu o oglašavanju u Članu

35 gde stoji da u okviru punog sata emitovanog programa mediji civilnog sektora mogu plasirati poruke oglasnog karaktera u dužini od najviše 10 odsto vremena, odnosno 6 minuta. Za sada, u Srbiji pisani mediji nisu u dovoljnoj meri prepoznati kao potencijalni mediji civilnog sektora, te otuda nema smernica. Međutim, u svetu postoje već ustanovljene prakse. U SAD recimo, postoji limitirana granica pa oglasni prostor u pisanim medijima civilnog sektora ne sme zauzimati više od 50% ukupnog sadržaja.

Pored oglašavanja, mediji civilnog sektora mogu se baviti srodnim delatnostima i koristiti već postojeće resurse. Recimo, ponuditi usluge grafičkog dizajna, mogu se baviti izdavaštvom, štampanjem ukoliko poseduju male štamparije, izradu razglednica sa lokalnim motivima sa fotografija koje su u njihovom vlasništvu, mogu koristiti svoja znanja i veštine u organizovanju kulturnih, sportskih i zabavnih događaja.

Organizacija događaja otvara brojne mogućnosti za prihodovanje civilnih medija. Neretko za organizaciju takvih događaja može se obezbediti pokrivanja troškova ili barem njihov deo kroz donacije ili sponzorstva. Prihodovati mogu kroz naplatu ulaznica, prodaju suvenira, organizaciju osveženja, prodaju brojeva za učešće na sportskim takmičenjima... Male lokalne sredine su izuzetno zahvalne za organizaciju, recimo festivala, žurki i koncerata na kojima će učestvovati lokalne muzičke grupe i izvođači, tematskim izložbama fotografija gde se reprodukcije mogu prodavati, večeri poezije... Sve je to proizvodnja sadržaja koji se može koristiti u medijima civilnog sektora. Mediji civilnog sektora mogu uz pomoć partnera ili sponzora organizovati slikarske kolonije i nakon završetka aukcijsku prodaju slika.

***Prirodno partnerstvo i saradnja građana i medija na zajedničkim aktivnostima u korist njihovih zajednica – suštinski je važna odrednica medija civilnog društva. Ova odrednica neminovno ukazuje na njihovu međusobnu upućenost i kada su finansije u pitanju***

Održavanje aukcija predmeta i usluga je interesantno jer otvara mogućnost da mnogi građani umesto novca doniraju predmete, a lokalni preduzetnici svoje usluge.

***Donatori posebno cene partnerstva, pa što su obuhvatnija, to imaju više šanse da budu podržana. Prestanite da razmišljate isključivo kao medij i počnite da planirate zajedničke aktivnosti sa ostalim akterima i organizacijama civilnog društva u svojoj zajednici. Udružite se!***

Za dodatni prihod, vrlo su bitne i promotivne prodaje određenih predmeta. Koristi su dvostruke, promoviše se brend medija civilnog sektora i zarađuju se sredstva. Primera radi, mediji civilnog sektora mogu štampati majice, kape, rukavice, biorazgradive kečelje, šolje, peškire, cegere sa svojim znakom i sloganom. Sve to mogu prodavati na lokalnim događajima, u prodavnicama suvenira, na štandovima na ulici...

Na kraju, u ovom trenutku vrlo prihvaćen način sticanja prihoda u Srbiji su SMS poruke. Organizujte glasanje na lokalnu za najboljeg komšiju, učitelja, za konobaricu, lekara, za najlepšeg kućnog ljubimca... Budite kreativni u zavisnosti od želja i interesovanja vaše zajednice.

I još jedna vrlo važna odrednica za medije civilnog sektora bilo da je u pitanju sadržaj ili finansije – partnerstva na lokalnu su ključna za vašu egzistenciju.

Iz svega priloženog se može zaključiti da su izvori sredstava dostupni samo ih treba prikupiti na različite načine. Da biste u tome bili uspešni neophodno je da se odlučite koje metode ćete primenjivati, kada i kako. Ove odrednice su vrlo bitne da biste obezbedili kontinuitet u finansiranju. Svi dostupni izvori ne obezbeđuju ravnomerni kontinuitet i ta činjenica plaši male medije. Da prevaziđu taj strah, dovoljno je da se usmere na svoje poslovno planiranje.

### Teme za razmišljanje

Obrazlažući metode finansiranja medija civilnog sektora nametnule su se neke teme o kojima bi trebalo razmišljati ukoliko država želi da osnaži i pospeši stvaranje medija civilnog sektora. U dobroj meri, postavljajući i dopunjujući zakonsku regulativu ona će štiti lokalne medije.

1. Podjednaka pažnja za sve vrste medija. U prisutnoj praksi koja je široko dostupna javnosti dominiraju iskustva elektronskih medija. U potrazi za pisanim nalazimo iskustva Kanade, Švedske i Francuske. Neka od tih iskustava zavređuju pažnju. Recimo, u Francuskoj radi pospešivanja razvoja štampe obezbeđena je pretplata na godinu dana za lica koja stižu punoletstvo. To doprinosi širenju medijske pismenosti i razvijanju određene kulture.
2. Oslobođanja od PDV i poreskih davanja za sve vrste aktivnosti počev od projekata, preko sponzorstava do aukcijskih prodaja. Državi je u interesu da podstiče filantropiju, a ne da je sankcioniše i na njoj zarađuje. Još veći apsurd je zaračunavanje PDV na ona sredstva koja stižu iz budžeta za realizaciju projektnih aktivnosti. Odgovor na ove nedoumice mora biti jasno definisan i u zakonima utemeljen.
3. Subvencionisanje za medije civilnog sektora kroz niže zahvate za elektronske medije i troškove štampe za štampane medije ograničenog tiraža.
4. Pitanje pronalaženja sredstava i formiranje Fonda za razvoj medija civilnog sektora.
5. Mere podsticajnog zapošljavanja u medije civilnog sektora.
6. Oslobođanje poreza na dobit u visini doniranih sredstava za poslovne firme.
7. Državno oglašavanje delom usmeriti na medije civilnog sektora.
8. Razmisliti o dostupnosti sredstava za javno informisanje građana i jesu li ona namenjena komercijanim ili medijima civilnog sektora.



# PROJEKTNI MENADŽMENT MEDIJA CIVILNOG DRUŠTVA

Duško Medić

Vrlo je važno poznavanje projektnog menadžmenta za ostvarivanje održivosti medija civilnog društva. Projektni menadžment nam omogućava da iniciramo, planiramo, primenimo, pratimo, kontrolišemo, konačno i finalizujemo projekat, koji privremeno preduzimamo u cilju stvaranja jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata<sup>1</sup>. Projektno upravljanje omogućava nam primenu različitih procesa, metoda, znanja i umeća za dostizanje projektnih ciljeva.

U slučaju organizacija civilnog društva, projektni menadžment je vrlo važan segment njihovog rada, a njegovo savladavanje je od ključnog značaja za njihovu održivost. Najveći deo aktivnosti neprofitnih organizacija sprovodi se u okviru projekata, s obzirom na to da je projektno finansiranje gotovo jedini način sufinansiranja na velikom broju međunarodnih i domaćih konkursa fondova i donatora.

Već duži niz godina, organizacije civilnog društva koriste projektni menadžment za sprovođenje, kontrolu i izveštavanje sprovedenih projekata. Projektni menadžment tako pomaže u dostizanju opšteg cilja projekta – kojem se doprinosi sprovođenjem specifičnih ciljeva projekta – našim radom na aktivnostima projekta definisanih u određenom vremenskom periodu i čiji je cilj postizanje unapred planiranih rezultata projekta. O svim ovim segmentima projekta, ali i o mnogim drugim, raspravićemo u ovom tekstu.

---

1 Project Management Institute, <https://www.pmi.org/>



Projektna terminologija je ponekad zbunjujuća, ali njenim razumevanjem – koje ne zahteva mnogo do logičkog rezonovanja mogućih aktivnosti razvijenih u skladu sa vašim resursima i drugim mogućnostima – vrlo brzo ćete razviti sposobnost za projektno sagledavanje i planiranje koje će vam značajno olakšati apliciranje na raznovrsne konkurse.

### Konkursno finansiranje

Slično organizacijama civilnog društva, o projektima, projektnim ciljevima, aktivnostima i rezultatima jednako razmišljaju donatori, fondovi i oni koji sprovode javne politike i strategije, kako bi radi dostizanja svojih ciljeva, sveoubovhatno, transparentno, kontrolisano i efikasno došli do definisanih rezultata. Projektna terminologija se podrazumeva kao alat, kako za one koji apliciraju na konkurse, tako i za one koje ih sprovode. U stvari, javni konkursi koje sprovode donatori su sami projekti koji se organizuju u cilju zadovoljenja određenih politika i strategija.

Konkursno (su)finansiranje smatra se poželjnijim modelom finansiranja s obzirom na to da ono uključuje podjednake uslove za sve aplikante i transparentnost procesa dodele. Upravo zbog toga, u Evropskoj uniji gotovo sva finansijska davanja raspoređuju se na javnim organizovanim konkursima. „Fer i transparentni uslovi učešća na konkursu, jasno određena suma novca koja se stavlja na raspolaganje uz napomene o njenoj distribuciji (npr. minimalnoj i maksimal-

noj količini novca po projektu za koju se može konkurisati), podsticanja zdrave konkurencije na osnovu jasno definisanih kriterijuma za ocenjivanje projekata, podsticanje proizvodnje originalnog, što kvalitetnijeg sadržaja samo su neke od prednosti ovakvog modela finansiranja“<sup>2</sup>.

***Pre nego što se pristupi  
popunjavanju konkursnog  
obrasca (tj. osmišljavanju  
projekta) neophodno je  
da se dobro prouče svi  
uslovi konkursa***

---

2 „Konkursno finansiranje medija“, BIRN, Beograd, 2015.

### Konkursno (su)finansiranje medija

Važeći Zakon o javnom informisanju i medijima predvideo je da se mediji, tačnije medijski sadržaji – na svim nivoima vlasti – finansiraju isključivo kroz javne konkurse za sufinansiranje javnog interesa, tj. kako je to definisano u zakonu, „predviđajući tu tek tri izuzetka: javne medijske servise, medije na srpskom jeziku na KiM, kao i medije čija su osnivačka prava preneti na nacionalne savete nacionalnih manjina do stupanja na snagu ovog zakona“<sup>3</sup>.

Konkursima (na način definisan u članovima od 18 do 26 Zakona o javnom informisanju i medijima) se sufinansira proizvodnja medijskih sadržaja medija u Republici Srbiji od 2014. godine. Tako je Ministarstvo za kulturu i informisanje na pet različitih konkursa, u 2014 – prvoj godini sprovođenja novog Zakona – za sufinansiranje u oblasti javnog informisanja izdvojilo 752.000 evra za 255 projekata/programa. Druge, 2015. godine, ukupno 1.499.000 evra za 303 projekta/programa. Pokrajinski sekretarijat za kulturu i javno informisanje u 2015. godini na tri različita konkursa za sufinansiranje medija odvojio je 1.065.000 evra za 257 različitih projekata/programa.

	Broj podržanih projekata	Ukupan budžet konkursa (u hiljadama evra)
POKRAJINSKI SEKRETARIJAT ZA KULTURU I JAVNO INFORMISANJE		
Konkurs za sufinansiranje projekata iz oblasti javnog informisanja osetljivih grupa u 2015. godini	14	149

3 „Bela knjiga konkursnog sufinansiranja javnog interesa u sferi javnog informisanja“, NDNV, NUNS, ANEM, Lokal Pres i UNS, Novi Sad, 2016.

Konkurs za sufinansiranje projekata proizvodnje medijskih sadržaja iz oblasti javnog informisanja u 2015. godini	211	829
Konkurs za unapređenje profesionalnih standarda u 2015. godini	32	87
MINISTARSTVO KULTURE I INFORMISANJA		
2015.		
Konkurs za sufinansiranje projekata iz oblasti javnog informisanja na jezicima nacionalnih manjina 2015. godini	76	247
Konkurs za sufinansiranje projekata iz oblasti javnog informisanja osoba sa invaliditetom u 2015. godini	25	65
Konkurs za sufinansiranje projekata iz oblasti javnog informisanja pripadnika srpskog naroda u zemljama regiona u 2015. godini	29	148
Konkurs za sufinansiranje projekata koji se realizuju putem elektronskih medija sa sedištem na teritoriji AP Kosovo i Metohija u 2015. godini	12	41
Konkurs za sufinansiranje projekata proizvodnje medijskih sadržaja iz oblasti javnog informisanja u 2015. godini	161	998
2014		
Konkurs za sufinansiranje projekata/programa elektronskih javnih glasila sa sedištem na Kosovu i Metohiji u 2014. godini	13	41
Konkurs za sufinansiranje projekata/programa u oblasti javnog informisanja na jezicima nacionalnih manjina u 2014. godini	82	206

Konkurs za sufinansiranje projekata/ programa u oblasti javnog informisanja osoba sa invaliditetom u 2014.godini	32	57
Konkurs za sufinansiranje projekata/programa u oblasti javnog informisanja pripadnika srpskog naroda u zemljama regiona u 2014. godini	22	119
Konkurs za sufinansiranje projekata/programa iz oblasti javnog informisanja u 2014. godini	106	329

*Tabela 1: Konkursi Ministarstva za kulturu i informisanje i Pokrajinskog sekretarijata za kulturu i javno informisanje sprovedeni tokom 2014. i 2015. godine.*

Srednja sufinansirana veličina budžeta projekata/programa na ovim konkursima je, u slučaju Ministarstva iznosila 2.949 evra u 2014. godini i 4.947 evra u 2015. godini, dok je srednja sufinansirana suma u slučaju Pokrajinskog sekretarijata u 2015. godini bila 4.143 evra.

Srednja veličina budžeta projekata/programa sufinansiranih u lokalnim samoupravama na 191 različitom konkursu više od dva puta je veća od srednje vrednosti projekata sufinansiranim od strane nadležnih ministarstava i sekretarijata, i ona iznosi preko 11.000 evra. U publikaciji „Bela knjiga konkursnog sufinansiranja javnog interesa u sferi javnog informisanja“ navodi se da je u periodu analize Medijske koalicije koja se sprovodila od aprila 2015. do aprila 2016. godine „na nivou lokalnih samouprava, Pokrajine i Republike raspisano ukupno 212 konkursa, čija vrednost prelazi dve milijarde dinara“.

Iako je u sprovođenju ovih konkursa u toku dve godine, od kako je na snazi novi Zakon o javnom informisanju i medijima, uočen veliki broj nepravilnosti i favorizacija pojedinih medija, javni konkursi organizovani na republičkom,

pokrajinskom i lokalnom nivou ostaju značajan izvor sufinansiranja medijskih projekata.

S obzirom na to da je Ministarstvo prvo definisalo standarde konkursne dokumentacije koji su ubrzo usvojeni i na pokrajinskom nivou i na nivou lokalnih samouprava, obrazac za prijavu na konkurse gotovo je identičan na svim pobrojanim konkursima. Taj obrazac je uprošćena i manje zahtevna forma konkursnih obrazaca od onih koje zahtevaju fondovi Evropske delagacije u Srbiji ili drugi izvori finansiranja Evropske unije (inače velikih izazova za ostvarivanje održivosti medija civilnog društva u Republici Srbiji).

### Konkursni obrazac

Pored osnovnih podataka o mediju ili organizaciji koja podnosi projektну aplikaciju na javni konkurs, pomenuti konkursni obrazac obuhvata i delove u kojima treba da se opišu projektne aktivnosti, tj. sam projekat objašnjavajući način realizacije, njegove ciljeve, rezultate, ciljne grupe, održivost i monitoring.

***Samo malo truda  
i vrlo brzo ćete  
razviti sposobnost za  
projektно sagledavanje  
i planiranje koje će  
vam značajno olakšati  
apliciranje na raznovrsne  
konkurse. Nemojte se  
uplašiti unapred!***

Svakako da je pre nego što se pristupi popunjavanju konkursnog obrasca (osmišljavanju projekta) neophodno da se dobro prouče svi uslovi konkursa, odnosno da se sagledaju maksimalna i minimalna dozvoljena vrednost projekta, te ciljevi konkursa i druga uputstva, kao i svi ostali administrativni uslovi koji moraju biti zadovoljeni da bi aplikacija bila uzeta u razmatranje. Uštedete značajno vreme ako ovo budete imali na umu.

Po Zakonu o javnom informisanju i medijima na konkursima koje ovde opisujemo (su)finansira se proizvodnja medijskih sadržaja u definisanom javnom

interesu kao i unapređenje medijskog i novinarskog profesionalizma. Neophodno je, takođe, da se pre osmišljavanja projekta i popunjavanja konkursnog obrasca pročita i Član 15 Zakona u kojem je definisan javni interes u oblasti javnog informisanja zbog kojeg se, konačno, i raspisuju ovi konkursi. Tek tako pripremljeni, možemo krenuti sa osmišljavanjem projekta i popunjavanjem konkursnog obrasca.

Pogledajmo sad strukturu datog konkursnog obrasca, kao i opis i pojašnjenje svakog od elementa projekta sa kojima nameravamo da aplicirano na konkurs:

*Opis stanja i identifikacija problema* – podrazumeva sažetak stanja i identifikaciju problema sa kojima se ciljna grupa ili grupe suočavaju i potrebe koje su proizašle iz tih problema – a koje treba da budu kvalitativno i kvantitativno dokumentovane uz pozivanje na raspoložive podatke, iskustva, istraživanja i drugo. U ovom delu susrećemo se prvi put sa terminom ciljne grupe, važnog segmenta planiranja projekata, koji podrazumeva grupe ljudi na koje će naš projekat ili medijski sadržaj na neki način uticati. U velikom broju slučajeva definisanjem stanja i problema (za istinitost ocene stanja i problema najbolje je pozivati se na postojeće informacije, ocene i dokumenta) ciljnih grupa otpočinje dalje osmišljavanje projekta, tako da je u ovom delu vaš zadatak da jasno i precizno opišete stanje i probleme vaše ciljne grupe sa kojima će se vaš projekat baviti kao i da opišete na koje će ciljne grupe vaš projekat imati uticaj. U složenijim projektima često ćete sretati i pojmove direktnih i indirektnih ciljnih grupa (primarnih i sekundarnih), tj. grupa na koje projekat ima direktan ili indirektan uticaj, u smislu da su direktne ciljne grupe one koje su neposredno involvirane u realizaciju projekta (kao objekti ili subjekti te realizacije), dok će indirektno ciljne grupe imati posredne koristi od realizacije projekta.

*Opis značaja realizacije projekta* – treba jasno i precizno opisati značaj realizacije projekta u odnosu na ostvarivanje javnog interesa u skladu sa Zakonom o javnom informisanju i medijima. Za popunjavanje ovog dela neophodno je da ste prethodno upoznati sa javnim interesima definisanim u Članu 15 navedenog Zakona.

*Opšti cilj projekta* – definiše cilj koji će doprineti ostvarenju promene u smislu dugoročne koristi za ciljnu grupu u oblasti javnog informisanja. Opšti cilj se ne može potpuno postići realizacijom samog projekta, već ćemo aktivnostima za ostvarivanje specifičnih, dostupnih ciljeva samo doprineti njegovom ostvarivanju. On je ambiciozan, ali i moguć, daje nam naznaku gde i čemu težimo. Po pravilu, postoji jedan opšti cilj projekta.

*Specifični ciljevi projekta* – precizno se opisuju na način da budu merljivi i vremenski projektom ostvarivi. Oni treba da formulišu očekivanu pozitivnu promenu za ciljne grupe. Uobičajeno, ima ih nekoliko, mada u poslednje vreme povremeno se pojavljuju aplikacioni formulari koji podrazumevaju isključivo jedan specifičan cilj. Specifični ciljevi se mogu posmatrati kao koraci koje ćemo napraviti da bismo se približili opštem cilju projekta. U specifičnim ciljevima jasno se definiše i konkretizuje vaš projekat, u njima govorite šta ćete preduzeti da biste promenili situaciju na koju se projekat fokusira. Specifični ciljevi moraju se precizno definisati i taksativno navesti i moraju da budu izvodljivi, dostizni i praktični. Oni se često definišu na način da se predvide njihovi krajnji izlazi, tj. da se ne opisuju izrazima „istražićemo“ ili „ispitaćemo“, već na način da se ukaže šta će biti rezultat – u primeru istraživanja treba da odgovorimo na pitanje šta će biti rezultat kada istraživanje bude gotovo. Oni koji ocenjuju projekte zapravo najviše gledaju specifične ciljeve projekta i ocenjuju njihovu izvodljivost i dostiznost za vreme trajanja projekta, kao što ih i testiraju na potrebna sredstva zatražena za njihovo dostizanje. Projektne aktivnosti o kojima će kasnije više biti reči, izlaze i neposredno su povezane sa specifičnim ciljevima, tako ćete aktivnosti u najvećem broju slučajeva grupisati u logične grupe koje će se odnositi na svaki pojedinačan specifični cilj.

*Navesti primarne ciljne grupe* – organizacije, grupe, lica koje su pod direktnim pozitivnim uticajem projektnih aktivnosti (njenu veličinu, strukturu, trend, karakteristike i potrebe). Ovde se misli na one ciljne grupe na koje se projekat direktno odnosi i koje su precizno procenjene kao one sa kojima projekat direktno

komunicira, bilo da ih se medijski sadržaji i planirani događaji neposredno tiču ili je reč o grupama koje će biti deo realizacije projektnih aktivnosti.

*Sekundarne ciljne grupe* – oni subjekti koji nisu primarna adresa projektnih aktivnosti, već šira ciljna grupa koja će imati dugoročnije koristi od projekta.

*Opis aktivnosti* – predstavljaju sredstva/mere/radnje koje se preduzimaju radi postizanja željenih rezultata i ciljeva projekta. Njih treba opisati i obrazložiti kako će se sprovesti, navesti njihov sadržaj, metodologiju i logiku povezanosti sa rezultatima i ciljevima projekta. Projektna aktivnosti su najmanji merljivi delovi rada koji se planiraju organizovati u projektu. Aktivnosti se često nazivaju i projektni zadaci. Projektna aktivnosti se opisuju tako da se projektni zadaci podele na seriju logički povezanih aktivnosti koje će omogućiti realizaciju projekta, ili tako da se aktivnosti izvode jedna nakon druge ili paralelno sa drugima da bi se dostigli specifični tj. opšti cilj projekta. Projektna aktivnosti su podeljene na manje grupe kako bi bile razumljivije i jednostavnije projektnim timovima za kasniju realizaciju. Projektna aktivnosti neposredno su povezane sa specifičnim ciljevima i grupisane su u logične grupe koje se odnose na svaki pojedinačan specifični cilj. Uvek su merljive, vremenski izvodljive u toku trajanja projekta i rezultiraju izvesnim rezultatima projekta. Karakterišu ih njihovo vremensko trajanje, logička veza sa specifičnim ciljevima projekta, resursi koje koriste i planirani troškovi.

*Plan realizacije projektnih aktivnosti* – predstavlja grantogram, tj. sistematičan tablični pregled podeljen u grupe planiranih aktivnosti u vremenu u kojem se one planiraju. Njihov planirani početak, trajanje i kraj. Najjednostavnije je da u tablici u redove postavite mesece za realizaciju projekta (dovoljno je rimskim brojevima da ih opišete kao I, II, i tako dalje), a da u kolone postavite planirane aktivnosti i povežete ih sa mesecom (ili sa više meseci) u kojima ih planirate sprovesti – jednostavno obeležavajući ih slovom X u odgovarajuće ćelije tablice.



*Rezultati projekta* – definišu materijalne i nematerijalne proizvode ili proizvedene usluge planirane projektom. Rezultati tako mogu biti izveštaji, analize, dokumenta, medijski sadržaji, serija tekstova, serija dokumentarnih filmova, okrugli stolovi, edukacija i dr. Projektni rezultati treba da budu merljivi indikatorima koje treba da definišite uz svaki rezultat, a koji će ukazati na meru uspešnosti ostvarivanja rezultata. Indikatorima ćete meriti izlazne ishode napred navedenih aktivnosti koji vode postizanju specifičnih i opšteg cilja projekta. Indikatori treba da budu tzv. SMART. Tako definisani da svaki od indikatora bude za svaki rezultat specifičan, merljiv, dostižan, realističan i vremenski određen. Neki od indikatora su bruto društveni proizvod, stopa nezaposlenosti, prirodni priraštaj, broj čitalaca, gledalaca, broj prenetih nastalih medijskih sadržaja u drugim medijima i drugi razni dokumentovani podaci pomoću kojih ćemo sagledati uspešnost rezultata projekta na postizanju ciljeva projekta. Uprošćeno gledano, efektivni projektni rezultati su oni koji su definisani na način da odgovore na dva pitanja: Kako će “izgledati” naša ciljna grupa kada uzmemo u obzir uspešnosti rezultata? Koliko njih će tako “izgledati” nakon što se naša interakcija (rad na ostvarivanju konkretnog rezultata) sa njima završi? Pored toga, ono što bi trebalo da imamo u vidu prilikom definisanja projektnih rezultata je da razmišljamo na tri sledeća plana: da identifikujemo promenu ponašanja ili stanja na koje se fokusiramo, da specifikujemo stepen promene koji smatramo za uspešan, da procenimo na koliko članova određene ciljne grupe se promene odnose i na koji način i kada će ta promena biti vidljiva.

*Održivost rezultata projekta* – podrazumeva održivost rezultata projekta nakon završetka finansiranja projekta. Održivost se odnosi na kapacitet projekta da rezultati, ishodi i/ili aktivnosti nastave postojati i funkcionisati nakon završetka finansiranja projekta. Projektni rezultati koriste se i iskorišćavaju kontinuirano u dugoročnom razdoblju. Projekat se može smatrati održivim ako su relevantne aktivnosti nastavljene i ako su rezultati projekta zadržani ili dalje razvijeni nakon završetka finansiranja. Opisivanjem održivosti projekta imamo na umu njegovu

finansijsku, institucionalnu i političku održivost. U ovom delu obrasca opisujemo da li projekat ima svoju, i kakvu, budućnost u pogledu finansiranja nakon završetka projekta, na koje će institucije projekat uticati, kojim od njih će omogućiti nastavak korišćenja rezultata. Održivost projekta se ogleda i u njegovom potencijalu da utiče na poboljšanje stručne prakse, zakonodavstva i uvođenja novih metoda rada.

*Interni monitoring i evaluacija projekta* – podrazumeva opis na koji način će se vršiti praćenje i ocena uspešnosti projekta. U kompleksnijim projektima monitoring je vrlo često eksterni i sprovodi ga nezavisna organizacija angažovana sredstvima projekta. Međutim, u slučaju medijskih konkursa koji se raspisuju u Republici Srbiji, dovoljno je da budu interni, tj. da ukažete na koji način ćete sami pratiti uspešnost projekta i koju osobu ćete angažovati za to. Da biste ovaj zadatak uspešno rešili, neophodno je da ga imate na umu od samog početka realizacije projekta. Zato je dobro da svaku projektnu aktivnosti koju sprovedite dokumentujete fotografijama, listom prisutnih, pres-klipiningom, anketama i drugim dokumentima, tako da nekog ko ima nameru da proceni tok projekta možete objektivno obavestiti o samoj realizaciji.



# FINANSIJSKO UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Miloš Katić

**Z**akon o javnom informisanju i medijima, koji je donesen 2014. godine, predvideo je da se medijski sadržaji, ne računajući izuzetke, finansiraju kroz javne konkurse za sufinansiranje javnog interesa u oblasti informisanja, odnosno podnošenjem projektnog predloga (projekta). Osim kod državnih organa Republike Srbije (republički, pokrajinski ili lokalni nivo), mediji civilnog društva imaju mogućnost apliciranja i kod brojnih drugih pojedinačnih donatora, sve do učešća na konkursima za projekte koje finansira Evropska unija.

Kako bi mediji, a posebno mediji civilnog društva, bili sposobni za uspešan nastup na konkursima i docnije za implementaciju planiranih projekata, vrlo je važno da razumeju suštinu projektnog upravljanja, u okviru kojeg finansijsko upravljanje zauzima naročito važno mesto. Zato ćemo posebno o njemu u ovom tekstu više govoriti, kao što ćemo govoriti i o uobičajenim praksama koje ono obuhvata.

Da bismo razumeli finansijsko upravljanje projektima, neophodno je da znamo šta je projekat i šta znači upravljanje projektima. Kada govorimo o projektu, govorimo o privremenom naporu da se proizvede jedinstveni proizvod, usluga ili drugi rezultat<sup>1</sup>. Svaki projekat je jedinstven. On se razvija i odvija tokom određenog vremena. Upravljanje projektima zahteva primenu znanja, veština, alata i tehnika na projektne aktivnosti kako bi se ispunili ciljevi projekta. Ono se ostvaruje kroz pet grupa procesa: pokretanje, planiranje, izvršenje, nadzor i

---

<sup>1</sup> Vodič kroz korpus znanja za upravljanje projektima (PMBOK vodič) – četvrto izdanje, Novi Sad, 2010.

kontrolu i završavanje projekta. Same finansije projekta uzajamno su povezane sa životnim ciklusom projekta, tako da i one moraju da prođu kroz određene procese. Finansijsko upravljanje projektima podrazumeva procese koji obuhvataju procenu troškova, kreiranje budžeta, izvršenje budžeta, kontrolu troškova i izveštavanje. U narednoj tabeli su predstavljeni uporedni procesi finansijskog i projektnog upravljanja:

Finansijski procesi	Projektni procesi
	Pokretanje
Procena troškova Kreiranje budžeta	Planiranje
Izvršenje budžeta	Izvršenje
Kontrola troškova	Nadzor i kontrola
Izveštavanje	Završavanje

*Tabela 1: Finansijski i projektni procesi*

### Procena troškova

Ovaj proces podrazumeva procenu troškova za svaku aktivnost projekta. Svi procenjeni troškovi poslužiće kao ulazi za sledeći proces kreiranja budžeta. Procenu troškova teško je sistematizovati s obzirom na različite zahteve konkursa, ali za razumevanje strukture ovog procesa bitno je napraviti razliku između direktnih i indirektnih troškova. Direktni troškovi podrazumevaju troškove koji se nedvosmisleno odnose na troškove realizacije projektnih aktivnosti. Ti troškovi dele se, na različitim konkursima, na više grupa različitih troškova koje uključuju personalne, putne troškove, troškove opreme koja se koristi u realizaciji projekta, usluge... Indirektni troškovi nisu nedvosmisleno određeni prema aktivnostima projekta i vrlo retko se priznaju. I ovde ih spominjemo uglavnom imajući u vidu praksu EU konkursa koji ih priznaju u visini do 7% od ukupnih direktnih troškova realizacije projekta.

DIREKTNI TROŠKOVI	Personalni	Plate i honorari za osobe koje čine projektni tim i angažovane su na projektu.
	Operativni	Materijal i oprema koji se koriste za uspešno sprovođenje aktivnosti projekta.
		Putni troškovi, troškovi smeštaja i drugi troškovi koji su neophodni za uspešno sprovođenje aktivnosti projekata. U ovu grupu troškova takođe ulaze i eksterni konsultanti i stručnjaci koji su angažovani na specifičnim aktivnostima projekta.
INDIREKTNI TROŠKOVI	Stalni (režijski) troškovi organizacije	Troškovi kao što su redovan zakup prostora, grejanje, amortizacija sredstava za rad i ostali troškovi koji su neophodni za redovan rad organizacije. U zavisnosti od donatora varira i njihova proporcija u odnosu na direktne troškove, dosadašnja praksa je da oni ne prelaze 7% ukupnih direktnih troškova.

*Tabela 2: Podela troškova projekta*

Za preciznu procenu troškova projekta, vrlo je važno da se vodi računa o velikom broju ulaznih informacija koje podrazumevaju:

1. *Uputstva od strane donatora (Konkursni poziv, Guidelines)* – uputstva od strane donatora pružaju opis poziva, ciljeve, kriterijume prihvatanja i granice projekta. Kada se posmatra iz ugla procene troškova, značajne

informacije iz ovih uputstava jesu eventualna ograničenja isključivo na direktne troškove i ograničenje budžeta projekta, odnosno gornje granice budžeta projekta koju donator namerava da sufinansira.

2. *Vremenski plan projekta i aktivnosti* – vremenski plan nam daje informacije važne za procenu troškova koji se odnose na kvantitet resursa, vreme za koje su ti resursi upotrebljeni da bi se sprovele aktivnosti i period u kojem se projektne aktivnosti sprovode. U praksi to predstavlja povezivanje svake pojedinačne aktivnosti sa resursima neophodnim za njeno uspešno sprovođenje. Procena trajanja aktivnosti je direktno povezana sa troškovima u kom su resursi korišćeni u jedinici vremena i direktno se odražavaju na procenu troškova koji imaju sezonske cenovne varijacije. Kao primer nam može poslužiti trošak smeštaja, koji u većini slučajeva varira u zavisnosti od letnje i zimske sezone. Ta informacija na pojedinim projektima može biti značajna za donošenje odluke o vremenu sprovođenja određene aktivnosti.
3. *Plan ljudskih resursa* – ove nam ulazne informacije daju pregled karakteristika osoba angažovanih na projektu, njihovoj ulozi, odgovornosti i ovlašćenjima, načinu na koji se obezbeđuju/angažuju, kalendar resursa, potrebe za treningom ili obukom ljudskih resursa, i na kraju, u pojedinim slučajevima, priznanjima i nagradama za ljudske resurse. Sve ove navedene informacije veoma su značajne prilikom procene troškova jer u pojedinim slučajevima iziskuju dodatne aktivnosti u vidu održavanja seminara ili obuka za angažovane osobe, iz čega proizilaze dodatni troškovi na projektu.
4. *Spoljašnji faktori projekta* – njih određuju stanje na tržištu, dostupnost proizvoda ili usluga, geografsko poreklo proizvoda i ograničenja u vezi sa tim. Regionalno i globalno stanje snabdevanja i potražnje umnogome utiče na troškove resursa. Dobar primer za to su projekti koje finansiraju Delegacije Evropske unije u Srbiji gde se posebno vodi računa o geo-

grafskom poreklu materijala i proizvoda koje se pribavljaju za potrebe projekta.

Navedene ulazne informacije za procenu troškova projekta izrađuju se pomoću sledećih alata i tehnika:

1. *Softver za projektni menadžment* – softverske aplikacije za procenu troškova prilikom vođenja projekta mogu da pojednostave sam proces i time olakšaju ubrzano razmatranje alternative za procenu troškova. Jedna od takvih softverskih aplikacija je i *Microsoft Project 2010*, kao i verzije posle nje. Ova aplikacija pomaže u planiranju i upravljanju različitim tipovima projekata. Omogućava i olakšava pregled aktivnosti, presudnih rokova, potrebnih resursa za sprovođenje aktivnosti i procenu njihovih troškova<sup>2</sup>.
2. *Procena stručnjaka* – sama procena troškova, kao što smo već rekli, uključuje više različitih ulaznih podataka koji uključuju troškove materijala, opreme, cena rada i ostalo. Prethodna iskustva onih koji procenju troškove vrlo su važna, a ona se ogledaju u dobrom odabiru i kombinovanju metoda prilikom procene troškova.
3. *Određivanje troškova resursa* – prilikom određivanja troškova resursa u obzir se uzimaju ne samo interni ljudski resursi, već i troškovi konsultanata, eksternih saradnika, dobavljača i ostali. Ukoliko se pojedine aktivnosti outsorsuju<sup>3</sup>, neophodna je grupna konsultacija.
4. *Analiza rezerve* – podrazumeva procenu troškova za nepredviđene izdatke. U okviru nje je potrebno analizirati koje aktivnosti su neizvesne i gde postoji rizik od pomeranja rokova i utroška veće količine resursa. Analiza rezervi u budžetu može da uspostavi sigurnosne, kao i dodatne rezerve za upravljanje projektom. Dosadašnja iskustva pokazala su da ukupna budžetska rezerva, koja se na engleskom definiše kao „contingen-

---

2 Microsoft Project 2010 – Korak po korak, Čačak, 2011

3 Outsorsing je delegiranje poslova trećoj strani, koja se može nalaziti u istoj zemlji ali i u inostranstvu.



cy reserve“, ne treba da prelazi 5% ukupnih direktnih troškova projekta. Pojedini donatori dozvoljavaju određenu fleksibilnost u okviru budžetskih linija ili grupa budžetskih linija bez prethodne saglasnosti u iznosima od 5% do 15%. Za varijacije iznad tih iznosa se zahteva objašnjenje značajnih promena, odobrenje od strane donatora, revidiranje budžeta i potpisivanje aneksa ugovora. Ipak, češći je slučaj da se za promene iznad 5% u okviru budžetskih linija mora sačekati odobrenje donatora.

5. *Grupno donošenje odluka* – obuhvata uključivanje članova tima u definisanje troškova, radi veće tačnosti. Primer su brejnstorminzi<sup>4</sup> na kojima se diskutuje o vremenskim okvirima aktivnosti i potrebnim resursima za njeno uspešno sprovođenje.

Nakon sakupljenih informacija, koje su uključivale izvore i alate i tehnike za procenu troškova, dobijamo jasniji uvid u samu *procenu troškova aktivnosti* ali i *opis na osnovu kojeg smo došli do te procene*:

1. *Procena troškova aktivnosti* – predstavlja procenu troškova za sve resurse koji su navedeni u aktivnostima. Oni se mogu predstaviti u opštoj formi ili u detaljima. Procena obuhvata direktan rad, materijale, opremu, informacione tehnologije i ostalo. Preciznost procene troškova umnogome olakšava dalje kreiranje, odnosno definisanje budžeta.
2. *Opis procene* – potrebno je da sadrži jasno prikazane detalje načina na koji se došlo do procene troškova. U zavisnosti od kompleksnosti projekta, opis može da se sastoji iz velike količine podataka zato je neophodno da bude prikazan sa jasno vidljivim referencama, detaljnom analizom proračuna i ukoliko je moguće razvrstan posebno po aktivnostima. Podaci prikazani na navedeni način znatno olakšavaju komunikaciju prilikom definisanja budžeta i doprinose lakšem prevazilaženju potencijalnih problema.

---

4 Breinstorming je metoda za pronalaženje kreativnih rešenja za određene probleme. Obično se sprovodi u grupama.

## Kreiranje budžeta

Na pojedinim projektima, naročito na onim manjim, kao što je većina projekata koje finansiraju ministarstva Republike Srbije, pokrajinski sekretarijati u AP Vojvodini ili lokalne samouprave, finansijsko planiranje nije razdvojeno posebno na procenu troškova i definisanje budžeta. Ono je puno jednostavnije, a takvu procenu troškova vrlo lako može da obavi jedna osoba u relativno kratkom vremenskom periodu. Međutim, kod kompleksnijih projekata ti procesi moraju da budu odvojeni radi preciznijeg definisanja budžeta usled većeg obima aktivnosti i njihovog trajanja.

Kreiranje budžeta je proces sakupljanja procenjenih troškova aktivnosti projekta. Kao krajnji rezultat ovog procesa dobija se dokument koji sadrži procenu troškova, a kojeg zovemo budžet projekta i on će nam služiti kasnije kao osnova za realizaciju projekta i upoređivanje sa izvršenim troškovima projekta.

Slično kao i kod procene troškova kreiranje budžeta možemo razdvojiti na njegove *ulazne, izlazne* informacije i *alate i tehnike* za njegovo definisanje.

Dve informacije koje su proizvod izlaza iz procene troškova su najznačajnije kao ulazne informacije za ovaj proces – procena troškova aktivnosti i opis procene. Pored ovih ranije opisanih informacija, za ovaj proces neophodna su nam precizna znanja o dostupnosti resursa (*kalendar resursa*) i tipovi *ugovora* koje planiramo da koristimo prilikom angažovanja resursa, usluga ili kupovine materijala i opreme:

1. *Kalendar resursa* – pruža informaciju o tome koji su resursi dodeljeni projektu i kada. Ovu informaciju možemo iskoristiti da naznačimo troškove resursa za vreme trajanja projekta.
2. *Ugovori* – primenljive ugovorne informacije o resursima, troškovi vezani za proizvode, usluge, materijale i opremu su obuhvaćeni tokom kreiranja budžeta.

*Alati i tehnike* koje koristimo u procesu kreiranja budžeta možemo podeliti na sledeće:

1. *Sakupljanje troškova* – podrazumeva sakupljene sve procenjene troškove prema aktivnostima i njihovo grupisanje u radne pakete. Prilikom ove faze značajnu ulogu imaju procena stručnjaka i iskustvena veza. Uloga stručnjaka se ogleda u njegovim ranijim iskustvima na istim ili sličnim projektima i odgovarajućem odabiru parametara i ugovora.
2. *Usklađivanje ograničenja finansiranja* – svi troškovi na projektu moraju biti usklađeni sa bilo kojim ograničenjima vezanim za finansiranje projekta. U zavisnosti od donatora, ograničenja se ogledaju u procentualnom učešću ukupnih personalnih troškova na ukupan budžet, kao i ograničeno procentualno učešće usluga, materijala i opreme na ukupan budžet projekta. Ograničenje finansiranja i planiranih troškova ponekad će zahtevati reorganizaciju posla kako bi se smanjili troškovi. To se može postići nametnutim vremenskim okvirima vezanim za posao u okviru aktivnosti projekta. Ono što treba imati u vidu je da su projekti finansirani sredstvima EU – u skladu sa Zakonom o potvrđivanju Okvirnog sporazuma između Republike Srbije i Evropske komisije o pravilima za sprovođenje finansijske pomoći Evropske unije Republici Srbiji u okviru instrumenta za prepristupnu pomoć (IPA II) – oslobođeni od plaćanja PDV-a. Kao i u skladu sa Zakonom o porezu na dodatu vrednost (Član 24, stav 16b).<sup>5</sup> Samo one stavke koje su planirane odobrenim budžetom projekta mogu biti oslobođenje plaćanja PDV-a. Dokumentacija za oslo-

---

5 Zakon o porezu na dodatu vrednost ("Službeni glasnik RS", br. 84/04, 86/04 - ispravka, 61/05, 61/07, 93/12, 108/13, 68/14 - dr. zakon, 142/14, 83/15)

Član 24. stav 16b) promet dobara i usluga koji se vrši u skladu sa ugovorima o kreditu, odnosno zajmu, zaključenim između državne zajednice Srbija i Crna Gora, odnosno Republike i međunarodne finansijske organizacije, odnosno druge države, kao i između treće strane i međunarodne finansijske organizacije, odnosno druge države u kojem se Republika Srbija pojavljuje kao garant, odnosno kontragarant, u delu koji se finansira dobijenim novčanim sredstvima, ako je tim ugovorima predviđeno da se iz dobijenih novčanih sredstava neće plaćati troškovi poreza.

bađanje od PDV-a se predaje isključivo u centrali Poreske uprave (PU) u Beogradu na adresi Save Maškovića 3-5 (što pojedinim organizacijama predstavlja otežavajuću okolnost jer je iznos putnih troškova često veći od PDV-a od kojeg bi se oslobodile).

Procedura i dokumentacija neophodna za oslobađanje od PDV-a je sledeća:

- Predračun dobavljača/ izvršioca usluge u tri primerka
- Uredno popunjeni PPO-PDV obrazac u tri primerka
- Kopija ugovora sa Delegacijom EU u Srbiji i ukoliko postoje, kopije Ugovora sa partnerima na projektu (samo prilikom prve predaje)
- Obrazac overenih potpisa lica ovlašćenih za zastupanje – OP obrazac (samo prilikom prve predaje)
- Ovlašćenje za lice koje potpisuje, predaje i preuzima PPO-PDV obrazac (samo prilikom prve predaje)
- Nakon overe PPO-PDV obrazaca od strane zaposlenog lica u PU, jedan primerak obrasca zadržava PU, drugi primerak obrasca se prosleđuje dobavljaču/izvršiocu usluge, a treći zadržava organizacija.
- Na kraju dobavljač/izvršilac usluge dostavlja fakturu bez PDV-a uz napomenu da je faktura/račun oslobođena od PDV-a prema overenom PPO-PDV obrascu pozivajući se na broj obrasca

Na kraju, poslednja faza procesa kreiranja budžeta jesu izlazne informacije koje su predstavljene u obliku definisanog budžeta koji obuhvata projektovane rashode i planirane obaveze. Ovako definisan budžet pruža nam vremensko-fazne prikazane troškove, koji se kasnije koriste za merenje, nadgledanje i kontrolu ukupnih troškova projekta. Definisani budžet se prilaže uz ostalu projektnu dokumentaciju i predstavlja *zahtev za finansiranje projekta*. U zavisnosti od uspešnosti komunikacije članova tima i njihovoj sposobnosti upravljanja, preciznost budžeta može da varira u okviru -5% do + 10% odstupanja od definisanog budžeta<sup>6</sup>.

---

6 Project management – ninth edition, Hampshire (England), 2007

Informacije koje mogu biti korisne u toku faze kreiranja budžeta:

### *Personalni troškovi*

Sve iznose u budžetu je potrebno iskazati u bruto iznosima, sa uračunatim pripadajućim porezima i doprinosima. Tipovi ugovora koji se najčešće koriste u obračunu za personalne troškove i koeficijenti za njihovo izračunavanje su:

- Ugovor o radu, okvirni koeficijent za izračunavanje bruto iznosa je 1.63  
Primer:  $23.000 \times 1.63 = 37.490$
- Ugovor o delu - kada se plaća porez i doprinos za PIO, koeficijent za izračunavanje bruto iznosa je 1.58227848<sup>1</sup>  
Primer:  $23.000 \times 1.58227848 = 36.392,40$
- Ugovor o autorskom delu – kada se plaća porez 20% i doprinos za PIO 26%, koeficijent za izračunavanje bruto iznosa je 1.35538086<sup>2</sup>  
Primer:  $23.000 \times 1.35538086 = 31.173,75$
- Ugovor o autorskom delu – kada se plaća porez 20%, doprinos za PIO 26% i zdravstvo 10.3%, koeficijent za izračunavanje bruto iznosa je 1.47255886<sup>3</sup>  
Primer:  $23.000 \times 1.47255886 = 33.868,85$

### *Dnevnice:*

Dnevnice su dozvoljene za saradnike na projektu. Dnevnice pokrivaju nadoknadu za obroke, smeštaj u hotelu i kraća putovanja u mestu destinacije<sup>4</sup>.

1 Zakon o radu ("Sl. Glasnik RS", br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013 i 75/2014)

2 Zakon o autorskim i srodnim pravima ("Sl. Glasnik RS", br. 104/2009, 99/2011, 119/2012 i 29/2016)

3 Zakon o autorskim i srodnim pravima ("Sl. Glasnik RS", br. 104/2009, 99/2011, 119/2012 i 29/2016)

4 Vodič za realizaciju projekata – Jačanje slobode medija u Srbiji, Beograd, 2013.

Za osobe koje su angažovane Ugovorom o radu neoporezivi iznos dnevnice za službeno putovanje u zemlji iznosi 2.201 dinar, za iznose preko navedenog primenjuju se odredbe Zakona o radu<sup>5</sup>.

Za osobe koje nisu u radnom odnosu u organizaciji, a upućuju se na službeni put u zemlju i inostranstvo obračunavaju se i plaćaju porez na dohodak građana i doprinosi za socijalno osiguranje, koeficijent za izračunavanje bruto iznosa je 1.58227848<sup>6</sup>

Primer:  $4.000 \times 1.58227848 = 6.329,11$

U zavisnosti od donatora, postoje posebna pravila za isplatu dnevnica, prema pravilima Evropske komisije, dnevnicе se isplaćuju samo u slučaju prenoćišta a prema pravilima koja se nalaze na <https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/perdiem-rate-20150318.pdf>

#### *Usluge, materijali i oprema:*

Sve iznose u budžetu je potrebno iskazati u bruto iznosima, sa uračunatim PDV-om.

Preporuka prilikom definisanja troškova usluga, materijala i opreme je da se ona radi na osnovu analize ponude kvalifikovanog dobavljača. Na taj način osiguravamo preciznost iznosa u budžetu. Takođe, neophodno je ispitivanje tržišta jer u zavisnosti od proizvoda, a i od donatora, troškovi mogu biti znatno veći nego što se čini. Primer za to je ograničenje na geografsko poreklo kao i ne prisustvo određenog proizvođača na domaćem tržištu što automatski dovodi do povećanja troška zbog cene transporta i carine.

5 Zakonu o porezu na dohodak građana („Sl.glasnik RS“, br 5/2016)

6 Zakon o porezu građana („Sl.glasnik RS“, br.24/01... i 68/13)

*Putni troškovi:*

U zavisnosti od donatora, ograničenja se nalaze u rasponu 0,15 - 0,25 eur/km.

Prilikom planiranja putnih troškova za lica koja su angažovana ugovorom o delu, kada se plaća porez i doprinos za PIO, koeficijent koji se koristi za dobijanje bruto iznosa je 1.58227848<sup>7</sup>.

Primer:  $4.000 \times 1.58227848 = 6.329,11$

Takođe, ukoliko se u okviru aktivnosti planira posebno angažovanje eksternog pravnog lica za uslugu transporta, definisanje troškova se radi na osnovu ponude kvalifikovanog dobavljača i prema smernicama donatora.

---

7 Zakon o radu ("Sl. Glasnik RS", br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013 i 75/2014)

### Izvršenje budžeta

Izvršenje, pored obavljanja osnovnih funkcija plaćanja i administracije, predstavlja i informacije o izvršenom radu, o napredovanju projekta... Ono nam govori o tome koji su procesi započeti, kako oni napreduju i na koji su način oni završeni. Ove informacije obuhvataju troškove koji su izvršeni, koji su se javili i procenu preostalih troškova do završetka odgovarajućih aktivnosti projekta.

### KONTROLA TROŠKOVA

Proces kontrole troškova veoma je sličan kontroli bilo kojeg dela projekta, samo je ovde akcenat na troškovima. To je proces nadgledanja statusa projekta radi ažuriranja budžeta projekta i vođenja njegovih promena.

Kao *ulazne informacije* za ovaj proces izdvajamo:

1. *Plan za upravljanje projektom* – obuhvata plan kontrole troškova na projektnim aktivnostima, kao što su sastanci projektnog tima o troškovima, periodični izveštaji, merenja koja je potrebno izvršiti, kao i učestalost svega navedenog. On predstavlja jasne vremenske instance i procedure koje je neophodno primeniti usled promene, korektivne ili preventivne akcije.
2. *Informacije o izvršenom radu* – u značajnoj meri mogu da olakšaju komunikaciju između projektnog menadžera i ostatka tima i pruže mu jasnije stanje o izvršenom procentu aktivnosti i preostalim aktivnostima koje je neophodno sprovesti radi uspešne realizacije projekta.
3. *Vrednosti organizacionog procesa* mogu da obuhvataju:
  - Procedure i smernice za kontrolu troškova, postojeća formalna i neformalna pravila
  - Alate za kontrolu troškova
  - Metode za nadgledanje i izveštavanje koje će biti korišćene

Da bismo razumeli različite *alate i tehnike kontrole troškova*, neophodno je da razumemo pojmove koji se koriste i njihove kalkulacije. U narednim tabelama prikazaćemo pojmove, njihova objašnjenja i uzajamne odnose.

Akronim	Pojam	Objašnjenje
PV	Planirana vrednost	Planirana vrednost ili planirani trošak predstavlja odobrena budžetska sredstva dodeljena određenom poslu koji treba da se izvrši u okviru projektne aktivnosti.
EV	Ostvarena ili prihodovana vrednost	Predstavlja vrednost obavljenog posla u smislu odobrenog budžeta za određenu projektnu aktivnost.



<b>AC</b>	Stvarni troškovi ili totalni troškovi	Ukupni troškovi realno nastali i zabeleženi pri obavljanju posla u okviru neke projektne aktivnosti.
<b>BAC</b>	Planirani troškovi (Budžet)	Ukupan budžet projekta
<b>EAC</b>	Procena konačnih troškova	Ona može da se razlikuje u odnosu na planirani budžet. Predstavlja predviđanje ukupnih konačnih troškova na osnovu dostupnih informacija u datom trenutku.
<b>ETC</b>	Procena preostalih troškova	Procena preostalih troškova (ETC) za posao koji je ostao da se završi.
<b>VAC</b>	Konačno odstupanje	Procena na osnovu dostupnih informacija u datom trenutku, koliko odstupanje u odnosu na planirani budžet očekujemo.

*Tabela 3: Pojmovi važni za kontrolu troškova*

Kao što se već i u tabeli da primetiti, neki od osnovnih alata i tehnika su: upravljanje ostvarenom vrednosti, predviđanje, indeks preostalog izvođenja, pregledi realizacije analiza odstupanja i softver za upravljanje projektom. U narednoj tabeli su definisane formule koje značajno ubrzavaju upravljanje i predviđanje.

Naziv	Formula	Objašnjenje
Odstupanje od troškova (CV)	$CV = EV - AC$	Ukoliko je rezultat negativan, utrošak sredstava prelazi odobreni budžet; Pozitivan rezultat je u granicama odobrenog budžeta.

Odstupanje od terminskog plana (SV)	$SV = EV - PV$	Ukoliko je rezultat negativan, aktivnosti zaostaju za vremenskim planom; ukoliko je pozitivan premašen je vremenski plan; Po završetku projekta, SV bi trebalo da bude jednak nuli jer su sve planirane vrednosti ostvarene.
Indeks troškova (CPI)	$CPI = EV / AC$	Ocena je vrednosti završenog posla u poređenju sa stvarnim troškovima. Vrednost CPI manji od 1.0 označava prekoračenje troškova za završenu aktivnost; vrednost CPI veća od 1.0 označava manje utrošenih sredstava za realizaciju aktivnosti projekta.
Indeks terminskog plana (SPI)	$SPI = EV / PV$	Ocena je postignutog napretka u poređenju sa planiranim napretkom projekta. Vrednost SPI manja od 1.0 označava da je manje posla završeno nego što je planirano; vrednost SPI veća od 1.0 označava da je više posla završeno nego što je planirano.

<p>Procena konačnih troškova (EAC)</p> <p>Napomena: Treba imati u vidu da postoji nekoliko načina proračuna konačnih troškova.</p>	$EAC = BAC / CPI$ $EAC = AC + (BAC - EV)$ $EAC = AC + (BAC - EV) / (CPI \times SPI)$	<p>Ova formula se bazira na pretpostavci da ono što je projekat doživeo do sadašnjeg trenutka može da se očekuje i u budućnosti.</p> <p>Ova formula prihvata stvarnu realizaciju projekta i predviđa da će budući, procenjeni preostali troškovi posla biti u okviru budžeta.</p> <p>Ova formula je najkorisnija kada je terminski plan projekta faktor koji utiče na angažovanje preostalih troškova za posao koji je ostao da se završi.</p>
<p>Indeks preostalog izvođenja (TCPI)</p>	$TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC)$	<p>Ova formula je izračunata projekcija ostvarenja troškova koja mora biti korektna u preostalom poslu kako bi ispunila BAC ili EAC.</p> <p>Veća od jedan je loše; Manje od jedan je dobro.</p>
<p>Procena preostalih troškova (ETC)</p>	$ETC = EAC - AC$	<p>Ova formula prikazuje preostale troškove koji su neophodni za uspešno sprovođenje aktivnosti projekta.</p>
<p>Konačno odstupanje (VAC)</p>	$VAC = BAC - EAC$	<p>Ova formula prikazuje koliko će izvršenje budžeta biti na kraju, da li preko ili u okviru planiranog budžeta projekta.</p>

Tabela 4: Formule za kontrolu troškova<sup>7i8</sup>

7 Vodič kroz korpus znanja za upravljanje projektima (PMBOK vodič) – četvrto izdanje, Novi Sad, 2010.

8 PMP Exam Prep – eight edition, The United States, 2013

Informacije koje se mogu koristiti prilikom finansijskog pravdanja

*Prateća dokumentacija za personalne troškove*

- Pojedinačna poreska prijava, ugovor, bankarski izvod

*Dnevnice*

- Pojedinačna poreska prijava, putni nalog, računi hrane, smeštaja i putnih troškova u mestu destinacije.

*Usluge, materijal i oprema:*

- Faktura/ ugovor, bankarski izvod.

*Putni troškovi*

- Pojedinačna poreska prijava, putni nalog, račun za gorivo ili autobuska karta, bankarski izvod.

Svaka od navedenih formula može biti ispravna za bilo koji tip projekta i može da pruži projektnom timu signal „ranog upozorenja” ako proračuni nisu u okvirima planiranog budžeta.

Nakon izvršene kontrole troškova, potrebno je dostaviti predviđanje budžeta projektnom timu, kako bi imali jasan presek stanja za dati momenat posmatranja i kako bi im se omogućilo kvalitetno i efikasno donošenje odluka. Ukoliko se proceni da je moguće da dođe do odstupanja planiranih projektnih aktivnosti i povezanih troškova, potrebno je ispuniti zahtev za promenu. Zahtev za promenu trebalo bi da sadrži objašnjenje uzroka odstupanja i izabrane korektivne akcije i razloge. U zavisnosti od donatora, postoje određeni rokovi na koje je posebno potrebno obratiti pažnju, tako da rano upozorenje na određene varijacije ima veoma značajnu ulogu. Nakon odobrenog zahteva neophodno je ažurirati projektni dokument (budžet).

## Izveštavanje

Izveštavanje ili završetak projekta je proces kompletiranja svih projektnih aktivnosti i troškova vezanih za njih kako bi se na formalan način zatvorio projekat. Finansijsko izveštavanje podrazumeva ažuriranje projektnog dokumenta (finansijski izveštaj na propisanom obrascu) i prateću dokumentaciju koja opravdava nastale troškove. Finansijsko pravdanje je neophodno donatorima kako bi se dokazalo da su sredstva namenski utrošena i kako bi se utvrdilo da li su ciljevi projekta ostvareni u okviru planiranih iznosa. Takođe, na osnovu izveštaja pojedini donatori razmatraju mogućnosti ponovnog finansiranja projekata organizacije. U zavisnosti od donatora postoje specifični formati u kojima se izveštava, kao i specifična zahtevana dokumentacija.

Kada je donator jedan od državnih organa Republike Srbije, za izveštavanje se primenjuju odredbe *Pravilnika o sufinansiranju projekata za ostvarivanje javnog interesa u oblasti javnog informisanja*, od kojih izdvajamo sledeće:

Učesnik konkursa koji je dobio sredstva za sufinansiranje projekta čija je realizacija duža od godinu dana, dostavlja narativni i finansijski izveštaj o realizaciji projekta za svaku kalendarsku godinu, do kraja te godine, organu koji mu je odobrio sredstva. Nastavak realizacije projekta, odobrava se za svaku kalendarsku godinu, na osnovu pozitivno ocenjenog izveštaja i ispunjenosti ugovorom preuzetih obaveza<sup>9</sup>.

Učesnik konkursa kome su dodeljena sredstva za projekat može u toku iste kalendarske godine da učestvuje i na drugom konkursu za sufinansiranje sa istim projektom, s tim da ukupno dodeljena sredstva ne prelaze 80% vrednosti projekta<sup>10</sup>.

---

9 Pravilnik o sufinansiranju projekata za ostvarivanje javnog interesa u oblasti javnog informisanja, Član 7.

10 Pravilnik o sufinansiranju projekata za ostvarivanje javnog interesa u oblasti javnog informisanja, Član 17.

**Sugestije:**

- Razvijajte profesionalne odnose sa svim predstavnicima donatorskih kuća.
- Poštujte sve rokove, obezbedite transparentnost i tačnost utrošenih sredstva
- Modifikujte budžete kada dođe do promena u okviru projektnih aktivnosti u skladu sa uputstvima donatora
- Dodajte komentare da biste objasnili neuobičajena događanja<sup>1</sup>

---

1 Upravljanje finansijama u NVO, Novi Sad, 2005

Učesnici konkursa koji su dobili sredstva, kao i oni kojima su odobrena sredstva za pojedinačno davanje, izveštaj o realizaciji projekta dostavljaju organu koji je dodelio sredstva u formi narativnog i finansijskog izveštaja, a u skladu sa zakonom i zaključenim ugovorom. Izveštaj mora biti potpisan od strane ovlašćenog lica i overen pečatom<sup>11</sup>.

Korisniku sredstava koji ne dostavi u roku i u propisanoj formi narativni i finansijski izveštaj o realizaciji projekta organ koji dodeljuje sredstva upućuje zahtev za povraćaj sredstava. Povraćaj sredstava vrši se u roku predviđenom ugovorom. Informacija o korisnicima sredstava koji nisu dostavili narativni i finansijski izveštaj o realizaciji projekta, odnosno koji nisu izvršili povraćaj sredstava, objavljuje se na veb sajtu organa<sup>12</sup>.

---

11 Pravilnik o sufinansiranju projekata za ostvarivanje javnog interesa u oblasti javnog informisanja, Član 41.

12 Pravilnik o sufinansiranju projekata za ostvarivanje javnog interesa u oblasti javnog informisanja, Član 42.



# MEDIJI CIVILNOG DRUŠTVA – ISKUSTVA IZ ZEMLJE I REGIONA

Maja Leđenac

Značaj angažovanja i saradnje građana i novinara u alternativnim medijima, odnosno medijima civilnog društva svakog je dana sve veći i veći. Ako imamo u vidu trenutnu medijsku situaciju u Srbiji, regionu, pa i globalno – mediji civilnog društva su preko potrebni. Sve više postaje jasno da korporativni mediji i javni medijski servisi, pogotovo u zemljama sa nerazvijenom demokratijom, ne mogu društvu da ponude celovitu sliku, emancipaciju i edukaciju, jer su povezani sa raznim interesnim grupama, političkim lobijima i ljudima na vlasti, koji pre svega žele da za svoju korist sačuvaju status quo i realnost predstave sveta gledanog kroz “ružičaste naočare”.

Odgovor na veliku potrebu za pluralizmom informacija jesu mediji civilnog društva, koji otvaraju ne samo nove horizonte već i poslovne prilike za novinare i aktiviste širom zemlje. Jedan broj njih već se upustio u ove vode, a njihova iskustva govore o širokom dijapazonu mogućnosti i pomoćnih alata koje imaju pred sobom.

## Televizija nastala u NVO – frekvencija plus aktivizam

Organizacija „Forum žena“ iz Prijepolja televizijsku stanicu „Forum“ osnovala je 2008. godine. Tačnije, dozvolu za emitovanje ova organizacija dobila je 7. marta 2008, a sa eksperimentalnim programom počela je 5. oktobra iste godine.



Program emituju preko drugog multipleksa sa predajnika Tornik i Ovčar i vidi se na području jugozapadne Srbije i delu centralne Srbije. Osim toga, programski sadržaji dostupni su i na društvenim mrežama, kao i na sajtovima [www.forumtv.rs](http://www.forumtv.rs) i [www.foruminfo.rs](http://www.foruminfo.rs).

Kada govorimo o osnivanju televizije, iskustvo ove organizacije pokazuje da najveći napor treba uložiti da se obezbede sredstva za tehničku opremu, jer je

***Konstantna  
edukacija jedan je  
od najvažnijih uslova  
za dobro poslovanje  
(TV Forum)***

televizijska oprema skuplja i komplikovanija nego za druge medijske platforme. Najveći izazov sa kojim se „Forum žena“ susreo prilikom osnivanja televizije bio je nedostatak sredstava za njenu nabavku, za opremanje studija i emisionu tehniku.

Elektronski mediji civilnog društva svoja prava ostvaruju na osnovu tačke 72. Zakona o elektronskim medijima. TV stanice civilnog sektora ne plaćaju naknadu REM-u za programske sadržaje. „Drugih pogodnosti nema”, kaže Mileva Malešić, jedna od osnivačica ovog medija.

Forum se u većem procentu finansira putem projekata i u manjem delu od marketinga. Sve projektne aktivnosti organizacije uključuju i medijsku promociju na televiziji. Projektne teme su najčešće o ženskim ljudskim pravima, učešću žena u politici, zdravlju žena, ženskom preduzetništvu, ali i o ostalim marginalizovanim grupama. Međutim, kako bi sa projektnim emisijama doprli do što šireg kruga gledalaca, redakcija prati i sve druge aktuelnosti iz lokalne zajednice. „Vesti emitujemo u šest termina u toku dana i večeri, proizvodimo i druge emisije, kao i emisije uživo sa gostima iz studija”, objasnila je Malešić.

Prema njenim rečima, obim poslova je premašio planirane programske sadržaje predviđene elaboratom pri osnivanju televizije, ali i posle osam godina postojanja još uvek nije dostignut planirani broj zaposlenih (12).

„Imamo deset zaposlenih. Isti tim radi na projektnim aktivnostima i programskim sadržajima TV stanice, a brine i o portalu i društvenim mrežama. Razlog su finansije. Svi u timu znaju svoju ulogu u obezbeđivanju funkcionisanja medija, posvećeni su i znaju da jedino tako možemo opstati. U timu imamo spoj iskustva i mladosti, a znanje i obrazovanje, kao i želja za daljim usavršavanjem preduslovi su za ulazak u našu redakciju. Profesionalni odnos i poštovanje etičkog kodeksa novinara su na prvom mestu”, kaže Malešić.

Kako bi ostali bliži i otvoreniji za lokalnu zajednicu u kojoj su nastali, TV Forum često sarađuje sa raznim društvenim grupama po principu volonterizma. Kroz televiziju je prošlo na desetine volonterki i volontera, uglavnom srednjoškola i mladih studenata. „Većina sada zaposlenih prvo je volontirala. Zajedno smo učili i jačali. I dalje idemo na edukacije i seminare i dalje same organizujemo seminare i treninge za druge i nas istovremeno”, naglasila je Malešić i dodala da je konstatna edukacija jedan od najvažnijih uslova za dobro poslovanje.

Dodala je i da je jedna od najvažnijih stvari to što ih lokalna zajednica i sugrađani podržavaju u njihovim aktivnostima. „Sugrađani nas podržavaju, gledaju i doživljavaju kao svoj medij. To nije slučaj i sa lokalnom vlašću. Ali to tako valjda treba da bude, ako smo njihovi stvarni kontrolori i korektori a ne poslušnici”, napominje Malešić.

### BUKA – sigurnost redakcije i solidarnost

„Buka” – portal, magazin i TV emisija, nastali su u Banja Luci kao deo projekta organizacije Centar za informativnu dekontaminaciju mladih. Ova organizacija nastala je još 2000. godine, a na samom početku „Buka” je bila štampano izdanje, magazin. Tri godine kasnije, počeli su i rad na televizijskom serijalu, a do danas je iz njihove produkcije izašlo više od 400 emisija, sa oko 1.000 gostiju iz celog regiona. Godine 2009. u okviru „Buke” počeo je sa radom i njuz portal, koji je danas jedan od najposećenijih u Bosni i Hercegovini. U julu 2016. portal je izbio na sedmu poziciju po čitanosti, a dobro se kotira i u ostalim zemljama regiona.

Prema rečima urednika Aleksandra Trifunovića, potreba za medijima civilnog društva u Bosni i Hercegovini danas je veoma velika, ali je scena još uvek u razvoju i trpi period „dečjih bolesti”. „Na delu je opšta tabloidizacija društva, fokus je pomeren na jako niske narrative i ljudima je sve manje bitan kvalitet. Najčitaniji su upravo oni naslovi u kojima nećete saznati ništa što je važno za vaš život. Tu se postavlja i pitanje kako ustoličiti jedan medij civilnog društva kao važan u ovakvoj medijskoj slici”, kazao je Trifunović.

***Kada u publici imate ljude koji vas čitaju i podržavaju, to je najveća zaštita („Buka”)***

Kao nevladina organizacija koja poseduje medij, ekipa „Buke” je na njega počela gledati kao na alat kojim mogu da postignu ciljeve svoje organizacije, a ne samo kao na aktivnost u nekom od projekata. Kako je objasnio Trifunović, čitanost portala „Buka” raste iako prilikom odabira tema ne podilaze većini. „Kada medijskom žaokom dodirnemo u centar nacionalizma, konzervativizma, političkih stavova koji su nepromenjeni od devedesetih, dešava se da iz publike dobijamo i revolt. Dobijamo žestoke odjeke u sredini u kojoj živimo. Ništa manje se ne bavimo ni temama iz drugih delova Bosne i Hercegovine, i po pravilu je ista reakcija. Dešava nam se da ljudi koji nas hvale kada kritikujemo političku scenu, na primer u Republici Srpskoj, budu protiv nas kada na isti način demontiramo sarajevsku ili mostarsku političku scenu. Dakle, na odabir tema ne utiče ništa drugo nego to da li je ona istina ili nije, i nikada ne razmišljamo kako će publika da reaguje na nju”, kazao je Trifunović.

Tokom postojanja, „Buka” se zbog oštrog stava i pera suočavala sa bezbednim rizicima i problemima. U pitanju su pretnje i otvoreni pozivi na linč članova redakcije u javnosti i na društvenim mrežama, a često su od strane vladajućih političkih struktura svrstani na „liste neprijatelja” Republike Srpske. „Ma kako zvučalo strašno, to je dokaz da smo kod izbora tema imali uspeha. Takva vrsta ponašanja ne govori o nama kao mediju, već o nedostatku demokratskog društva koje na istinite tvrdnje reaguje ovako burno”, smatra Trifunović.

Njegov savet je da je najveća zaštita sama publika koja čita medij. „Kada u publici imate ljude koji vas čitaju i podržavaju, to je najveća zaštita, jer ukoliko imate čitaoce, znači da već imate i neku vrstu uticaja na javnost. Javnost je najbolja zaštita. Prema iskustvu `Buke`, dobro je u ovim slučajevima obratiti se i međunarodnim organizacijama i institucijama, ali sa ove strane pomoć i zaštita biće na `diplomatskom nivou`. U smislu da će, pogotovo međunarodne organizacije, dati do znanja da vas podržavaju, ali se ne vidi koja je to vrsta podrške. Ono što ja vidim kao jedini izlaz jeste zapravo jedna vrsta novinarske zajednice, koja bi u ovakvim situacijama štitila jednu drugu vidljivijim metodama”, kazao je Trifunović.

U ovakvu vrstu podrške, smatra on, moglo bi se uvrstiti recimo simultano izveštavanje o istoj temi zbog koje je neki medij dobio javne ili skrivene pretnje. U tom slučaju, drugi mediji i portali trebalo bi da prenose tekstove redakcije koja je na udaru, solidarišuće se sa njom, pa da se bave istom ili sličnom temom u svojoj okolini i u svom mediju.

### Donacije građana – iskustva portala „Krik”

Jedna od najvećih briga za jedan medij jeste način finansiranja. Kako je to već objašnjeno, postoje tri pogodna načina za medije civilnog društva: projektno finansiranje, zatim finansiranje iz sopstvenih sredstava dobijenih kroz neke druge delatnosti, kao i sredstva od donacija, priloga građana ili kompanija iz zajednice.

U Americi pojedini mediji civilnog sektora uspevaju da čak 40 do 50 odsto prihoda dobiju od donacija samih građana, ali u ovom trenutku u Srbiji taj način nije dovoljno prihvaćen. Međutim, ekipa portala „Krik” (Mreža za istraživanje kriminala i korupcije) iz Beograda, koja se bavi istraživačkim novinarstvom i velikim delom se još uvek finansira kroz projekte, uspostavila je ovaj princip kao način finansiranja kojem teže u budućnosti.

Kako je objasnio urednik portala „Krik” Stevan Dojčinović, prema iskustvu njegovog tima, poređenje sa Amerikom je teško napraviti, jer je u pitanju mnogo veće tržište, pa i kada govorimo o procentualno manjem broju građana koji su uplatili donaciju, opet se radi o velikom novčanom iznosu. Drugi problem u Srbiji je neizgrađena kultura uplaćivanja donacija medijima.

“Masovno se uplaćuju donacije onima koji su u životnom problemu, za lečenje, za žrtve nepogoda i slično, ali ne i medijima. Svest o tome tek treba da se izgradi među građanima i mi se trudimo da radimo upravo na tom polju. Pre svega želimo da objasnimo zašto je to potrebno”, ispričao je Dojčinović.

On dalje navodi da čak i kada je svest o potrebi za postojanjem medija civilnog društva visoka i kad postoji značajan broj građana koji je spreman da donira novac, ni tada se medij ne može finansirati samo iz tih prihoda, već to može u najboljem slučaju biti samo bitna stavka.

***Čak i kada je svest o potrebi za postojanjem medija civilnog društva visoka i kada postoji značajan broj građana koji je spreman da donira novac, ni tada se medij ne može finansirati samo iz tih prihoda, već to može, u najboljem slučaju, biti samo bitna stavka***

Portal „Krik” je u prvoj godini od pokretanja kampanje za donacije od uplata sakupio nešto manje od 10 odsto novca, a osim toga deo budžeta je dobijen “komercijalnom zaradom”. U ove prihode „Krik” ubraja zarade od držanja treninga i obuka drugim redakcijama i novinarima, kao i od prodaje tekstova, što zajedno sa donacijama građana danas čini blizu 15 odsto njihovog finansiranja. Ostatak je klasičan fandrejzing.

“Pokušaćemo da u drugoj godini tu cifru povećamo na oko 20 odsto od uplata građana i komercijalnih prihoda, te da iz godine u godinu ovu vrstu finansiranja gradimo tako da polovinu novca pravimo sami, a polovinu dobijamo iz projekata”, kazao je Dojčinović.

Iskustva redakcije ukazuju i na to da je skupljanje donacija od građana kompleksno polje kojem se mora ozbiljno posvetiti bar jedna osoba iz medija. Potrebno je pokrenuti kampanju, koja će uključivati i edukaciju građana o tome zašto je bitno da doniraju i konstantno ih podsećati na tu mogućnost. Veliku ulogu u ovom segmentu igraju društvene mreže, u koje takođe treba uložiti vreme i novac kako bi se doprlo do velikog broja ljudi. Osim toga, potrebno im je jasno pokazati na šta će njihov novac biti utrošen, a zatim im isporučiti i rezultate. Prema ugledu na opcije koje koriste crowdfunding sajtovi, Krik donatorima nudi i nagrade, odnosno pogodnosti i pristup sadržajima na koje drugi nemaju pravo.

Način na koji se može donirati novac razlikuje se u zavisnosti od toga koji servisi odgovaraju čitaocima. Jedan internet portal najviše čitaju ljudi koji imaju pristup internetu i neretko ga koriste za plaćanje. Tako uplate mogu da stignu preko servisa Paypal, zatim preko e-bankinga, a deo čitalaca koji nemaju mogućnosti elektronskog plaćanja donacije „Kriku” uplaćuju putem uplatnica u banci i pošti.

„Razmera u vrsti plaćanja je otprilike 50 odsto onoga što stiže preko interneta i onoga što je uplaćeno na tradicionalne načine. Građani nam uplaćuju od 100 do 10.000 dinara”, dodaje Dojčinović.

### Društvene mreže – na klik do publike

Za razliku od tradicionalnih medija koji imaju svoje frekvencije, razrađeno tržište, prodajne mreže i slično, manji igrači svoju publiku mogu da dosegnu kreativno koristeći mogućnosti koje društvene mreže nude. U Srbiji su, kao i u celom regionu, najviše u upotrebi Facebook i Twitter, i shodno tome mogu dopreti do najvećeg broja publike. No, u zavisnosti od toga koja je ciljna publika medija, korisne mogu biti i YouTube, Instagram, kao i sve popularnije aplikacije poput Snapchata, koji je čak i BBC uvrstio u svoje platforme za izveštavanje i promociju.

Prema iskustvima portala „Autonomija.info”, koji je osnovalo Nezavisno društvo novinara Vojvodine iz Novog Sada, opcija reklamiranja sadržaja na nji-ma nije besplatna ukoliko želite da postignete značajne rezultate na mrežama, no usmeravanjem određenog dela budžeta u ove svrhe mogu se postići veliki rezultati.

Urednik za društvene mreže portala „Autonomija” Boris Džinić, savetuje da je kod promocije Facebook objava najbitnije da uvek u mislima imate strateški cilj – šta tačno želite da postignete time što ćete platiti opciju “boost”. Ova opcija može da poveća popularnost vašeg brenda na Facebooku, njegov “engagement” (deljenja, komentari i sviđanja), broj ljudi koji prate vaš sajt, a može i pojedinač-no reklamirati neki novi sadržaj.

“Ključ u efikasnoj upotrebi opcije boost jeste vaša sposobnost da tačno odre-dite publiku koja će videti post, a sav potreban alat vam Facebook ‘servira na ta-cni’. Možete da odredite tačnu publiku, njihovu lokaciju (državu, grad, poštanski broj, adresu, pa čak i radijus u kojem se nalazi vaša ciljana publika), starost, pol, jezike koje govore, interesovanja i ponašanje, odnosno navike”, objašnjava Džinić.

Prema njegovim rečima, iskustvo portala „Autonomija” govori da je za dobro iskorišćen novac bitno znati i kada ćete u toku dana upotrebiti boost, a podatke o tome kada je vaša publika najaktivnija nudi analitika stranice.

Džinić dodaje da famozni „reach” nije presudan za veći saobraćaj na vašem sajtu. “Reach predstavlja broj korisnika Facebooka koji su videli vašu objavu, dok je upravo engagement vaše objave ono na šta treba obratiti pažnju. Engagement su sva deljenja (share), komentari (comment) i sviđanja (like) koje vaša objava izazove, a upravo je to ono što većinski dovodi zainteresovanu publiku na vašu internet stranicu”, napominje Džinić.

Osim kampanja na društvenim mrežama, za medije civilnog društva može biti značajna i onlajn saradnja sa „Google AdWords”. Njegova uloga je da ljudima koji na Googleu pretražuju pojmove (ključne reči) na koje ste fokusirali kam-

panju, ponudi vaš sajt kao prvi rezultat pretrage. Ovo je poprilično fleksibilna marketinška platforma koja donosi najbolju i najkorisniju spravu koju Google poseduje, a to je njegova analitika pomoću koje ćete dobiti sve potrebne informacije o tome kako stoji poseta na sajtu (i naravno još mnogo više detalja).

Sve u svemu, mediji civilnog društva treba da kreativno koriste mogućnosti koje im pružaju nove tehnologije kako bi došli do publike, kako bi sa njom uspostavili što bliži kontakt, kako bi pronalazali modele održivosti i, na kraju, ostvarivali svoje ciljeve.





## BIOGRAFIJE AUTORA

**Ana Martinoli** – Vanredna profesorka na Fakultetu dramskih umetnosti u Beogradu, angažovana na predmetima iz oblasti Radio produkcije, Menadžmenta medija, Medija masovnih komunikacija i Teorije digitalnih medija. Gostujući predavač na UNESCO MA Chair in Cultural Policy and Management pri Univerzitetu umetnosti u Beogradu. Od 1997. do 2014. bila je saradnica Radija B92, na pozicijama novinarka, producentkinje i direktorke programa.

**Dinko Gruhonjić** – Šef dopisništva Novinske agencije Beta za Novi Sad i Vojvodinu, programski urednik Nezavisnog društva novinara Vojvodine, dopisnik Radija Deutsche Welle i predavač na Odseku za medijske studije novosadskog Filozofskog fakulteta. Završio Filozofski fakultet u Novom Sadu, na Odseku za jugoslovenske književnosti i srpskohrvatski jezik, 1995. godine, magistrirao na Filozofskom fakultetu u Novom Sadu, na temu „Diskurs agencijske vesti“, doktorirao na Fakultetu političkih nauka u Beogradu sa tezom „Odnos novinarskih žanrova na tradicionalnom radiju i radiju na internetu“. Novinarstvom se bavi od 1996. godine.

**Duško Medić** – Generalni sekretar NDNV-a. Diplomirani inženjer zaštite životne sredine sa diplomom Tehničkog fakulteta „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin i Fakulteta tehničkih nauka, Novi Sad. Specijalistički program „Upravljanje regionalnim razvojem kroz EU fondove“ na Univerzitetu u Novom Sadu završio je 2015. godine. Kao novinar, urednik, tehnički urednik i webmaster radio je u nedeljnicima „Nezavisni“ i „Bulevar“. Građanski je aktivista, istraživač, projektni menadžer, novinar, biciklista i ekolog.

**Maja Leđenac** – Po obrazovanju ekonomistkinja, profesionalno se bavi novinarstvom od 2009. godine. Dopisnica je agencije Beta iz Novog Sada, članica Izvršnog odbora Nezavisnog društva novinara Vojvodine i novinarka Vojvođanskog istraživačkog centra VOICE i Omladinskog radija, koji funkcioniše u sklopu javnog servisa Radio televizije Vojvodine. Autorka je dokumentarnih filmova vezanih za teme tranzicione pravde i ljudskih prava, a u oblasti video produkcije bavi se i razvojem civilnog, odnosno “mojo” novinarstva, kao i korišćenjem društvenih mreža i novih tehnologija kao platformi za izveštavanje, jačanje slobode izražavanja i promociju nezavisnog novinarskog rada.

**Milena Dragičević Šešić** – Redovna profesorka Menadžmenta u kulturi i Teorije medija Fakulteta dramskih umetnosti u Beogradu. Rektorka Univerziteta umetnosti, 2001–2004. Šefica UNESKO katedre za kulturnu politiku i menadžment Univerziteta umetnosti. Profesorka na Evropskoj diplomu kulturnog menadžmenta (Brisel), i profesorka po pozivu na brojnim univerzitetima širom sveta. Učestvuje u nacionalnim i međunarodnim istraživačkim projektima u domenu kulturne politike, kulture sećanja, medijske i urbane kulture, strateškog menadžmenta i održivog razvoja. Objavila 15 knjiga i preko 150 radova. Prevođena na 17 jezika. Dobitnica visokog priznanja Ministarstva za obrazovanje Francuske: Vitez komandirskog reda „Akademske palme” (2003) i Zlatne plakete sa poveljom Univerziteta umetnosti u Beogradu 2004.

**Miloš Katić** – Izvršni sekretar NDNV-a. Master studije iz oblasti finansijskog menadžmenta završio je 2011. godine na Fakultetu poslovne ekonomije, u Sremskoj Kamenici. Master studije iz oblasti Inženjerskog menadžmenta, smer Projektni menadžment, završio je na Fakultetu tehničkih nauka. Od 2009. angažovan na poslovima finansijskog menadžmenta.

**Miloš Stojković** – Završio je Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu 2007. godine. Od 2012. saradnik je u Advokatskoj kancelariji Živković Samardžić, zadužen za telekomunikaciono i medijsko pravo, zaštitu konkurencije, prava intelektualne svojine, zaštitu podataka o ličnosti, oglašavanje i elektronsku trgovinu.

Član Upravnog odbora Beogradskog centra za ljudska prava, jedan od osnivača Udruženja građana Centar za transformaciju medija (CEMT), pravni ekspert u Asocijaciji nezavisnih elektronskih medija (ANEM), saradnik portala „Pravo” IKT i „Limundo” Blog i gostujući predavač u SAE institutu. Takođe, bio je i eksterni konsultant Share fondacije i mlađi ekspert EPTISA na projektu „Jačanje medijskih sloboda“.

**Žužana Serenčes** – Profesionalnim novinarstvom bavi se više decenija, a najveći deo svog radnog angažovanja provela je u listovima „Borba” i „Naša Borba”, kao i u saradnji sa Radiom Slobodna Evropa. Poslednjih godina autorka je mnogih analiza i istraživanja domaće medijske scene, brojne među njima tiču se informisanja na jezicima nacionalnih manjina i višejezičnih medija. Članica je Saveta NDNV-a.

**Snežana Milošević** – Generalna sekretarka PU „Lokal pres”, diplomirana ekonomistkinja. Karijeru započela kao novinarka 1988. godine, potom angažovana na poslovima šefice marketinga u lokalnom mediju, od jula 2000. aktivno piše i implementira projekte za potrebe PU „Lokal pres”. Tokom karijere EAR ju je angažovao kao instruktorku za finansijska izveštavanja projekata, a IREX kao konsultantkinju za obuku kadrova za potrebe marketing službi.



## SADRŽAJ

UVOD – NEDIM SEJDINović

Alternativa koju moramo da iskoristimo ..... 5

DINKO GRUHONJIĆ

Mediji civilnog društva (mediji zajednice) – iskustva razvijenih zemalja ..... 7

MILOŠ STOJKOVIĆ

Pravni okvir za medije civilnog sektora ..... 19

ŽUŽANA SERENČEŠ

Nacionalne manjine i mediji civilnog društva..... 35

MILENA DRAGIĆEVIĆ ŠEŠIĆ, ANA MARTINOLI

Upravljanje medijima civilnog društva ..... 47

SNEŽANA MILOŠEVIĆ

Kako do novca za medije civilnog društva? ..... 91

DUŠKO MEDIC	
Projektni menadžment medija civilnog društva .....	103
MILOŠ KATIC	
Finansijsko upravljanje projektima .....	115
MAJA LEĐENAC	
Mediji civilnog društva – iskustva iz zemlje i regiona.....	135
Biografije autora.....	145





CIP - Каталогизација у публикацији  
Библиотека Матице српске, Нови Сад

316.774:321.011.5(082)

MEDIJI civilnog društva : uputstvo za upotrebu / [urednik Nedim  
Sejdinović ; saradnici Ana Martinoli ... et al.]. - Novi Sad : Nezavisno  
društvo novinara Vojvodine, 2016 (Novi Sad : Stojkov). - 147 str. ; 24 cm

Tiraž 500. - Str. [5-6]: Mediji civilnog društva - alternativa  
koju moramo iskoristiti / Nedim Sejdinović.

ISBN 978-86-88303-18-7

a) Медији - Цивилно друштво - Зборници

COBISS.SR-ID 309672711