



Montenegro



Crna Gora  
VLADA CRNE GORE  
MINISTARSTVO SPORTA

# Smjernice za otvaranje i vođenje omladinskih klubova i omladinskih centara





**Autorke:**

Ajša Hadžibegović

Bojana Bulatović

**Lektura:** Lida Vukmanović Tabaš

**Dizajn:** Bošković and Associates d.o.o. // Ana Crnić

**Štampa:** AP Print

**Tiraž:** 40 primjeraka

Podgorica, 2017. godine

---

Ova publikacija je pripremljena u okviru zajedničkog programa Ujedinjenih nacija za osnaživanje mladih. Mišljenja iznesena u ovoj publikaciji stavovi su autorki i ne predstavljaju nužno stavove Sistema UN u Crnoj Gori.



# SADRŽAJ

<b>I - UVOD</b> .....	<b>5</b>
A) Zašto smjernice i kako ih koristiti? .....	6
B) Okvir u Crnoj Gori – Zakon i Strategija.....	13
C) Osnovni kriterijumi kvaliteta rada omladinskog kluba/centra .....	17
<b>II - USPOSTAVLJANJE OMLADINSKOG KLUBA/CENTRA</b> .....	<b>21</b>
A) Znanje o položaju i potrebama mladih.....	22
B) Istraživanje potreba i položaja mladih .....	23
C) Mapiranje aktera/zainteresovanih strana.....	28
D) Zagovaranje ideje otvaranja OK/OC .....	31
E) Pravni Status OK/OC .....	34
F) Otvaranje omladinskog kluba/omladinskog centra.....	35
<b>III - VOĐENJE OMLADINSKOG KLUBA/CENTRA</b> .....	<b>39</b>
A) Program zasnovan na istraživanju potreba i položaja mladih i usaglašen sa Strategijom/LPAM-om .....	40
B) Upravljanje omladinskim klubom/centrom .....	44
C) Izgradnja kapaciteta omladinskih radnika i drugih profesionalnih i volonterskih uloga.....	45
D) Održivost omladinskog kluba/centra .....	47
E) Finansijsko upravljanje omladinskim klubom/centrom.....	48
F) Prikupljanje sredstava.....	50
G) Prostor za omladinski klub/centar .....	54
H) Saradnja sa zajednicom i eksterna komunikacija .....	56
I) Međunarodna saradnja.....	58
<b>IV - PRAVILA I POLISE OMLADINSKOG KLUBA/CENTRA</b> .....	<b>63</b>
A) Učešće mladih u donošenju odluka .....	64
B) Zaštita djece i mladih od diskriminacije i zlostavljanja.....	67
C) Bezbjednost djece i mladih .....	73
D) Zdravi stilovi života u omladinskom klubu/centru.....	74
E) Etički kodeks u omladinskom klubu/centru.....	75
F) Rješavanje konflikata u omladinskom klubu/centru .....	76
<b>Korišćeni resursi</b> .....	<b>78</b>



WORK  
HARD

# I - UVOD

---



## A) ZAŠTO SMJERNICE I KAKO IH KORISTITI?

### PREGLED SITUACIJE – OMLADINSKI KLUBOVI I CENTRI U CRNOJ GORI

Omladinski klubovi i centri u nacionalnoj i lokalnim strategijama za mlade prepoznati su kao jedan od mehanizama sprovođenja omladinske politike, omladinskog rada koji doprinosi jačanju ličnih, društvenih i profesionalnih kapaciteta mladih. Otvaranje i funkcionisanje omladinskih klubova u Crnoj Gori uslovljeno je lokalnim prilikama, podrškom lokalnih/opštinskih/mjesnih institucija, lokalne samouprave, lokalne zajednice, interesovanjima mladih<sup>1</sup>, te raspoloživim ljudskim i materijalnim resursima. Raznolikost prilika uslovlila je raznolikost modela osnivanja, upravljanja i rada ovih klubova, koji trenutno postoje u Beranama, Danilovgradu, Nikšiću, Pljevljima, Plavu, Andrijevici, Mojkovcu, Cetinju, Kotoru i Tivtu. U februaru 2017. otvoren je omladinski centar u Podgorici.

Ideje za osnivanje omladinskih klubova nastaju kroz proces okupljanja mladih koji u svojoj zajednici žele nove sadržaje zbog čega preuzimaju inicijativu da ih kreiraju. Drugi dominantan način osnivanja klubova jeste na inicijativu lokalnih samouprava i organizacija civilnog društva i to kao odgovor na potrebe mladih prepoznate u istraživanjima. Osnivanje klubova je u nekim slučajevima djelimično finansirano kroz projekte dok su u drugim slučajevima zajednica i/ili lokalna samouprava pomogle osnivanje klubova i sprovođenje programa. Pomenute klubove vode omladinski radnici/aktivisti/volonteri čiji se rad finansira uglavnom kroz projekte a rijetko iz opštinskog budžeta. Izgradnja kapaciteta inicijatora osnivanja kluba i zaposlenih, realizovana je kroz jednokratne obuke koje su sprovodile nevladine organizacije s iskustvom u oblasti omladinskog rada a finansirali uglavnom Uprava za mlade i sport<sup>2</sup> i Fond za aktivno građanstvo.

Prema ocjeni iz Strategije za mlade 2017–2021, u značajnom broju slučajeva, inicijative (za osnivanje omladinskih klubova/centara) nijesu mnogo odmakle od projektnog realizovanja aktivnosti i/ili opremanja prostora koji nijesu kontinuirano „zaživjeli“, niti razvijali odgovarajuće programe. U ovom dokumentu prepoznaje se potreba zajedničkog razumijevanja koncepta omladinskog kluba/centra te minimalnih okvira rada u klubu/centru:



Standardi koje je propisao Savjet Evrope jesu vrsta orijentira za sve inicijative koje se pokreću s mandatom i misijom da budu omladinski centri/klubovi u zajednici – podrazumijevaju da postoji prostor – adekvatan i prilagođen potrebama mladih/civilnih organizacija/ omladinskih inicijativa, odnosno potrebama programa, da postoje angažovani ljudski resursi koji kontinuirano administriraju rad centra, pružaju usluge, kao i posebno edukovan dio zaposlenih za realizaciju obrazovnih programa za mlade. Omladinski rad – primjena i promocija, prepoznati su kao ključni aspekt rada omladinskog centra.<sup>3</sup>



1 Prema Zakonu o mladima (član 2) u mlade osobe spadaju osobe koje imaju od 15 do 30 godina starosti.

2 U novembru 2016. godine formirano je Ministarstvo sporta, u čijoj nadležnosti je i omladinska politika. U okviru Ministarstva funkcioniše Direktor za mlade, nadležan za ovu oblast.

3 Strategija za mlade 2017–2021, str. 43, septembar 2016.



## **KOJA JE SVRHA SMJERNICA?**

Nedostatak funkcionalnog modela omladinskih servisa, u koje spadaju omladinski centri i omladinski klubovi, te razvijenih standarda i smjernica u vezi s procedurama, programima, infrastrukturom, vođenjem i administracijom prilikom uspostavljanja ovih servisa prepoznat je u Strategiji za mlade 2017–2021. U Strategiji se ističe i važnost da se obezbijede adekvatni prostori i da se angažuje profesionalni kadar za rad u omladinskom klubu/centru.

Smjernice za osnivanje i funkcionisanje omladinskih klubova/centara kreirane su upravo da bi se odgovorilo na nedostatak standarda prilikom uspostavljanja i vođenja ovih servisa. Smjericama se uspostavljaju i kriterijumi čijim se ispunjavanjem obezbjeđuje polazna osnova za kreiranje novih klubova/centara, odnosno za unapređenje kvaliteta funkcionisanja već postojećih modela ovih servisa. U tri poglavlja Smjernica opisuju se koraci pri osnivanju i vođenju omladinskog kluba/centra, te polise kojima se treba voditi da bi se obezbijedio kvalitetan okvir za rad s mladima. Cilj ovog dokumenta nije da se njime postave norme ili propiše jedan model osnivanja, rada i finansiranja omladinskog kluba koje nije moguće uskladiti s lokalnim kontekstom, a koje bi umanjile značaj već pokrenutih inicijativa, već da posluži kao orijentir za sve zainteresovane strane.

Kroz Smjernice se želi ukazati i na važnost da jača učešće mladih kroz obezbjeđivanje podrške i sredstava za promociju i prepoznavanje klubova/centara u politikama na nacionalnom i lokalnom nivou, promociju međuresorskih i međusektorskih partnerstava na lokalnom nivou među akterima koji rade s mladima, kontinuiranog istraživanja potreba i položaja mladih s posebnom pažnjom posvećenom ranjivim grupama.

## **NA ŠTA SE ODNOSI SMJERNICE?**

Smjernice se odnose na procese otvaranja i vođenja klubova (istraživanje potreba mladih, kreiranje i sprovođenje programa, upravljanje klubom), te na važne procedure, pravila i norme (bezbjednost, inkluzivnost, etički kodeks, itd.) kojima se obezbjeđuje kvalitetno i sigurno okruženje za razvoj potencijala mladih koji učestvuju u aktivnostima kluba.

## **KOME SU NAMIJENJENE SMJERNICE?**

Smjernice u vezi s otvaranjem i vođenjem omladinskih klubova namijenjene su različitim akterima omladinske politike, kao što su nevladine organizacije, neformalne grupe mladih, đачke zajednice, studentske organizacije, volonterski klubovi, opštinske kancelarije za mlade, sekretarijati, kreatori politika za mlade i ostali koji se bave pitanjima mladih.

Pri formulisanju smjernica korišćene su analize i istraživanja iz ove oblasti sprovedene u Crnoj Gori u protekle tri godine, Strategija za mlade 2017–2021, Zakon o mladima, kao i materijali Savjeta Evrope i Evropske komisije koji se odnose na omladinski rad i omladinske klubove/centre, u mjeri u kojoj se mogu prilagoditi lokalnom kontekstu.

## **ŠTA JE OMLADINSKI RAD I KAKVA JE VEZA OMLADINSKOG RADA I OK/OC?**

Omladinski rad različito se definiše, ali sve definicije sadrže nekoliko zajedničkih imenitelja. Naime, omladinski rad (eng. youth work) obuhvata aktivnosti s mladima kojima je cilj njihovo učenje, lični i društveni razvoj, koje se odvijaju u njihovo slobodno vrijeme, u kojima učestvuju dobrovoljno a zasnovane su na metodama neformalnog obrazovanja.



Omladinski rad služi ličnom i društvenom razvoju mladih, tj. razvoju njihovih (socio-emocionalnih) vještina, znanja, stavova i ponašanja, koje im pomažu da postanu samostalni, samosvjesni, proaktivni, konstruktivni i odgovorni pojedinci i članovi društva u kojem žive. Omladinski rad pruža mladim ljudima vještine i znanja koja su im potrebna da bi izbjegli rizike a iskoristili prilike za lični i društveni razvoj i uspjeh.

Omladinski rad sprovodi se koristeći različite metode i modele rada, ali svi su zasnovani na učenju i osnaživanju mladih koristeći neformalno i informalno učenje<sup>4</sup>. Tako, na primjer, omladinski rad može se sprovoditi kroz radionice, treninge, obrazovne kampove, informisanje i savjetovanje mladih, podršku mladima da osmišljavaju i sprovedu projekte za unapređenje zajednica u kojima žive, podršku i osnaživanje mladih za učešće u procesima donošenja odluka koje ih se tiču, itd.

Omladinski rad bazira se na participativnom pristupu, što znači da se aktivnosti, metode rada i teme na koje se radi s mladima definišu na osnovu potreba i interesovanja mladih.

Omladinski rad mogu organizovati različite institucije i organizacije kao što su opštine i nevladine organizacije, a može se sprovoditi u različitim okruženjima/mjestima, kao što je omladinski klub, **omladinski centar**, škola, i druga mjesta gdje se mladi okupljaju. Sprovode ga omladinski radnici/radnice, koji mogu biti angažovani na profesionalnoj (zaposleni) ili volonterskoj osnovi.<sup>5</sup>

Zakon o mladima u članu pet definiše omladinski rad kao „aktivnosti koje se organizuju s mladima i za mlade, a zasnivaju se na neformalnom obrazovanju, u skladu s njihovim potrebama i mogućnostima“.

### ŠTA JE OMLADINSKI KLUB/CENTAR?

Omladinski klub/centar je, u idealnim uslovima, gradski/opštinski prostor namijenjen mladima u kojem oni stiču znanje, vještine i iskustva koji doprinose njihovom ličnom, profesionalnom i društvenom razvoju. U OK/OC sprovode se različite aktivnosti koje odgovaraju na potrebe i interesovanja mladih, a zasnivaju se na principima i metodama neformalnog obrazovanja i učešću mladih u njihovom osmišljavanju i sprovođenju. Ovim pristupom u radu omogućava se iskustveno učenje i podstiče aktivizam mladih. Neki od oblika aktivizma su: volonterizam, organizovanje grupa koje bi radile na osmišljavanju i sprovođenju akcija/projekata kako bi se riješio neki problem u zajednici (ekološki, zdravstveni, obrazovni, nepoštovanje ljudskih prava itd.). Mladi s mladima sličnih interesovanja mogu kreirati aktivnosti koje bi mogle zadovoljiti njihove potrebe (npr. muzičke, glumačke, filmske, plesne radionice). Osim navedenog, aktivizam, usmjeren na unapređenje stanja u određenoj oblasti, može se realizovati kroz učešće u donošenju odluka na nivou zajednice i šire.

Pored toga što OK/OC služi kao mjesto okupljanja mladih i predstavlja oblik organizovanja mladih, on je i **servis za mlade**. U OK/OC-u mladi mogu kvalitetno provoditi svoje slobodno vrijeme, informisati se i učiti, u skladu s interesovanjima, o svemu što bi im moglo unaprijediti kvalitet života.

U kontekstu Crne Gore, nijesu zakonski propisane karakteristike omladinskog kluba i centra. Dosadašnja praksa je pokazala da se omladinskim centrom nazivaju oni prostori koji, pored pro-

4 Više o neformalnom i informalnom učenju možete naći na strani 11.

5 Više o vrstama i kvalitetu omladinskog rada u dokumentu: „Kvalitet u omladinskom radu, zajednički okvir za dalji razvoj omladinskog rada – izvještaj ekspertske grupe za sisteme osiguranja kvaliteta u omladinskom radu u zemljama članicama EU“, <http://bit.ly/2mPdtuo>  
Partnerstvo za mlade Savjeta Evrope i Evropske unije, <http://bit.ly/2lwulzy>





gramskih kriterijuma i kriterijuma koji se odnose na kvalitet omladinskog rada s mladima u OK/OC koji važe i za klubove a koji će biti opisani u nastavku, raspolažu s dvije ili više prostorija odnosno salom u kojoj se mogu organizovati događaji u kojima može učestvovati više od dvadeset osoba. U ovom priručniku biće predstavljene smjernice za osnivanje i vođenje koje se odnose i na omladinski klub i omladinski centar.

Na globalnom nivou postoje različiti kriterijumi po kojima se razlikuju ove vrste servisa: u Kvebeku su omladinski centri (centre jeunesse) dio javnih socijalnih i zdravstvenih servisa ali ne i jedina vrsta servisa za mlade (maison des jeunes – domovi mladih koje vode organizacije mladih i za mlade)<sup>6</sup>, u Francuskoj postoje različite vrste servisa finansiranih iz držanih, regionalnih ili gradskih/opštinskih fondova kao što su domovi mladih i domovi kulture ([www.cmjcf.fr](http://www.cmjcf.fr)) i centri/tačke/kancelarije za informisanje mladih koji su javni servisi.

Jedna od najočiglednijih razlika između omladinskog centra i omladinskog kluba, prema definiciji Savjeta Evrope (SE), ogleda se u postojanju smještajnih kapaciteta u omladinskim centrima koje prvenstveno koriste učesnici višednevnih aktivnosti centra (treninzi, razmjene, konferencije). Ako se izuzmu smještajni kapaciteti, po definiciji SE, „osnovna misija centra je da služi omladinskom sektoru i mladima, da promoviše saradnju s omladinskim sektorom, te da ima jasan mandat dat od strane javnih vlasti i svoje zaposlene koji pomažu u sprovođenju edukativnih aktivnosti“. Stoga, po ovoj definiciji, razliku između centra i kluba čini i mandat koji javne vlasti daju centru. Savjet Evrope propisuje navedene kriterijume za dobijanje Oznake kvaliteta za omladinske centre koji centrima u osnivanju mogu poslužiti kao orijentir ili vodič. Evropski omladinski centri Savjeta Evrope nalaze se u Budimpešti i u Strazburu. Kroz saradnju s omladinskim sektorom Savjeta Evrope, organizacijama civilnog sektora iz oblasti mladih, i ekspertima iz država članica Savjeta Evrope ovi omladinski centri doprinose kreiranju i primjeni omladinskih politika u čijem su fokusu omladinski rad, neformalno obrazovanje, međusektorska omladinska politika. Ovim politikama, između ostalog, promovišu se ključne vrijednosti koje okupljaju 47 država članica SE, a to su: demokratija, poštovanje ljudskih prava, interkulturalni dijalog i različitost.

Prioriteti rada sektora za mlade Savjeta Evrope koje promovišu i omladinski centri SE odnose se i na socijalnu inkluziju mladih i širenje društvenog uticaja mladih koje treba podržati da bi postali akteri društvenih promjena.

### **ZAŠTO OMLADINSKI KLUB/CENTAR?**

Omladinski klub/centar prvenstveno treba da pruži mladima mogućnosti da ostvare svoje lične potencijale, da se razviju u svjesne, odgovorne i aktivne članove društva i da kao osnaženi pojedinci doprinose razvoju zajednice, pokazuju inicijativu i poštuju različitosti, te da daju aktivan doprinos razvoju zajednice. Prema definiciji iz Strategije za mlade 2017–2021, upravo se kroz omladinski rad, koji se pored škole i drugih institucija sprovodi u omladinskom klubu/centru, i strukturirano provođenje slobodnog vremena, može doprinijeti rješavanju problema s kojima se suočavaju mladi pri tranziciji u odraslo doba – nezaposlenost, društvena isključenost, napuštanje škole. U strategiji se ističe važnost dobre saradnje s porodicama i profesionalcima koji kroz druge strukture rade s mladima, kao i prepoznavanja i profesionalizacije omladinskog rada.<sup>7</sup>

6 Više o ovim servisima: [www.rmjq.org/a-propos-des-maisons-de-jeunes/](http://www.rmjq.org/a-propos-des-maisons-de-jeunes/)

7 Strategija za mlade 2017–2021, str. 43, septembar 2016.



Jedan od važnih ciljeva/ishoda omladinskog rada treba da bude razvoj socio-emocionalnih vještina mladih (kritičko mišljenje i donošenje odluka, saradnja, rješavanje problema, kreativnost, adaptibilnost, istrajnost, empatija i solidarnost i sl.<sup>8</sup>). Socio-emocionalne vještine prepoznate su kao izuzetno važne za interpersonalne odnose i uspjeh u svim sferama života. Formalno obrazovanje više ne osigurava zapošljivost i životni uspjeh, sve zbog tehnološkog napretka i novih potreba tržišta. Trenutni i očekivani trendovi i stanje na tržištu rada ukazuju na neophodnost pružanja kvalitetne podrške mladima da prevaziđu izazove koje pred njih postavlja razvoj moderne ekonomije zasnovane na znanju. S takvim izazovima mogu se nositi samo pojedinci sa širokim spektrom vještina, gdje su socijalne i emocionalne vještine jednako važne kao i kognitivne. Zato, mladi ljudi treba od ranog uzrasta pa kroz čitav život da stiču set vještina koji uključuje socijalne i emocionalne vještine kao i ključne kompetencije.<sup>9</sup> Jedan od opštih zaključaka Analize programa i servisa za mlade<sup>10</sup>, ukazuje na važnost razvijanja socio-emocionalnih kompetencija i ključnih kompetencija (komunikacija na maternjem jeziku, komunikacija na stranom jeziku, matematička pismenost i osnovne kompetencije u nauci i tehnologiji, digitalna kompetencija, učiti kako se uči, interpersonalne i građanske kompetencije, preduzetništvo, kulturna svijest i kreativnost), i reforme obrazovnog sistema koji bi favorizovao takav pristup obrazovanju. Dodatna vrijednost neformalnog obrazovanja koje se sprovodi u omladinskom klubu upravo je fokus na razvoju ovih vještina.

Preporuke prethodno pomenute analize odnose se na potrebu integrisanog i kontinuiranog razvoja i sprovođenje raznolikih programa i servisa, zasnovanih na razvojnim potrebama i u skladu sa najnovijim znanjima o mladima i adolescenciji. Omladinski klub/centar je jedan od servisa za mlade pri čijem kreiranju i sprovođenju programa, u skladu s ovim preporukama, treba koristiti participativne i inovativne pristupe koji su prilagođeni mladima, a koje će doprinijeti kreiranju kritične mase mladih koji su osnaženi i imaju vještine za kreiranje pravičnog društva.

#### **KOJE METODE RADA I AKTIVNOSTI SE MOGU PRIMJENJIVATI/SPROVODITI U OMLADINSKOM KLUBU/CENTRU?**

U klubu se kroz omladinski rad sprovode programi zasnovani na metodama neformalnog obrazovanja/učenja kroz rad sa grupama i pojedincima. Ovi programi su obrazovnog karaktera i imaju jasno definisane specifične ciljeve koji doprinose ličnom razvoju mladih i njihovih životnih vještina i njihovom većem učešću u životu zajednice i građanskom aktivizmu. Pored ove vrste programa, mogu se sprovoditi i druge vrste aktivnosti koje imaju za cilj pružanje podrške mladima kroz savjetovanje i informisanje (npr. psihološko savjetovanje i savjetovanje o zapošljavanju), časovi jezika, sportski i kulturni događaji i drugo.

Aktivnosti kluba treba da su dostupne svima i da podstiču volonterski duh, učešće u kreiranju kulturnih sadržaja, promovišu zdrave stilove života, doprinose boljoj informisanosti o prilikama koje se tiču obrazovanja, mobilnosti, zapošljavanja. U omladinskom klubu mladi mogu razvijati svoje vještine i kompetencije poput komunikacijskih, umjetničkih, informatičkih i drugih.

8 Standardi kompetencija za nastavnike i direktore u vaspitno-obrazovnim ustanovama, str. 11, Zavod za školstvo, Podgorica, 2016.

9 OECD, Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional skills, OECD Publishing, Paris 2015.

10 Analiza postojećih servisa i programa usmjerenih na podršku adolescentima i mladima s fokusom na zapošljivost, Tanja Azanjac-Janjatović, UNICEF, 2016.

## FORMALNO, NEFORMALNO I INFORMALNO OBRAZOVANJE/UČENJE

**UNESCO definiše formalno obrazovanje** kao koherentan skup ili niz obrazovnih aktivnosti ili komunikacije osmišljene i organizovane radi postizanja unaprijed utvrđenih ciljeva učenja ili da bi se ostvario određeni skup obrazovnih zadataka tokom kontinuiranog perioda. Ciljevi obuhvataju unapređenje znanja, vještina i kompetencija u okviru bilo kakvog konteksta koji vezujemo za ličnu, građansku, društvenu sferu ili za zapošljavanje. Ciljevi učenja obično su povezani sa svrhom pripreme za napredne studije i/ili zanimanje, ili vrste zanimanja, ali mogu biti u vezi s ličnim razvojem ili slobodnim vremenom. Zajednička karakteristika obrazovnih programa jeste da se, nakon ispunjenja ciljeva učenja ili obrazovnih zadataka, da potvrda njihovog uspješnog završetka.

**Neformalno obrazovanje** je vid obrazovne aktivnosti koji se dešava van formalnog sistema obrazovanja. Neformalno obrazovanje je sastavni dio koncepta cjeloživotnog učenja koje osigurava da mladi i odrasli stiču i unapređuju vještine, sposobnosti i lične kvalitete potrebne za prilagođavanje na okruženje koje se konstantno mijenja. Značajan dio neformalnog obrazovanja sprovode nevladine organizacije angažmanom u zajednici i omladinskim radom.

**Informalno učenje**, barem iz perspektive osobe koja uči, jeste učenje bez unaprijed definisanog cilja učenja, koje se ostvaruje svakodnevno u porodičnom kontekstu, na poslu, u toku slobodnog vremena i u zajednici. Ono ima ishode ali se ti ishodi ne evidentiraju, ne postoje potvrde za njih, najčešće nijesu odmah vidljivi za onoga ko uči niti se uzimaju u obzir u svrhu obrazovanja, treninga i zapošljavanja.

Više informacija o karakteristikama programa neformalnog obrazovanja možete naći u brošuri *Oznaka kvaliteta za omladinske centre Savjeta Evrope*<sup>11</sup>.

Više o **tipovima aktivnosti** koje se mogu sprovoditi u omladinskom klubu centru i **metodama omladinskog rada** možete pročitati u poglavlju *Vođenje omladinskog kluba/centra*.

### KO SPROVODI AKTIVNOSTI U OK/OC?

Omladinski radnik/radnica, omladinski aktivista/aktivistkinja koji su zaposleni ili rade volonter-ski mogu voditi omladinski klub ili sprovoditi aktivnosti u njemu. Razlika u odnosu na plaćeni i neplaćeni rad ogleda se u dugoročnosti nečijeg angažmana i raspoloživosti volontera. Zajednička za obje vrste omladinskih radnika/aktivista jeste kompetentnost odnosno „sposobnost da se nešto uradi uspješno i efikasno“, kao i posjedovanje vještina koje doprinose kompetentnosti. U Portfoliju za omladinske radnike/radnice, koji je u cilju osiguranja kvaliteta osmislio Savjet Evrope, kompetentnost se još objašnjava kao spoj tri dimezije: znanja (ono što omladinski radnik treba da zna), vještine (ono što omladinski radnik može ili treba da uradi), stavova i vrijednosti koji su potrebni za efikasno obavljanje omladinskog rada. Kompetencije se dijele na specifične – karakteristične samo za omladinski rad, i opšte – značajne za omladinski rad i za druge vrste aktivnosti.

Portofilo za omladinske radnike/radnice kroz okvir kompetencija povezuje ciljeve omladinskog rada (ono što se postiže omladinskim radom) i kompetencije. Povezanost kompetencija i ciljeva može se ilustrovati kroz sljedeći primjer iz Portfolija:

<sup>11</sup> Oznaka kvaliteta za omladinske centre Savjeta Evrope, [www.bit.ly/2eWhkDh](http://www.bit.ly/2eWhkDh), str. 11.

## Primjeri potrebnih kompetencija omladinskog radnika/radnice kako bi odgovorio/odgovorila na potrebe i aspiracije mladih

### Cilj 1 Odgovoriti na potrebe i aspiracije mladih ljudi

**Kompetencija 1.1** izgraditi pozitivne odnose s mladima bez osuđivanja

*Potrebne vještine:* demokratsko liderstvo i aktivno slušanje

*Stavovi i vrijednosti:* radoznalost, empatija, samosvjesnost, povjerljivost, zainteresovanost za mišljenje mladih

**Kompetencija 1.2** Razumjeti društveni kontekst u kojem mladi žive

Ova kompetencija podrazumijeva:

*Znanje:* o situaciji, statusu ili stanju mladih u društvu

*Vještine:* analizu, upravljanje informacijama

**Kompetencija 1.3** uključiti mlade u planiranje, sprovođenje i evaluaciju omladinskog rada koristeći participativne metode

Ova kompetencija podrazumijeva:

*Znanje:* o interesovanjima, brigama i potrebama mladih

*Vještine:* aktivno slušanje, identifikovanje ciljeva, analizu potreba, fasilitaciju, rad sa grupom.

*Stavovi i vrijednosti:* iskrenost, strpljenje, zainteresovanost za mišljenje mladih, otvorenost.

Dalji opis kompetencija i Portfolio možete naći na web stranici:

[www.coe.int/en/web/youth-portfolio/youth-work-competence](http://www.coe.int/en/web/youth-portfolio/youth-work-competence).

U nekim zemljama postoje programi za sticanje kompetencija za zanimanje omladinskog radnika/radnice koji se sprovode u okviru univerzitetskih kurseva, osnovnih i magistarskih studija ali i obuke koje sprovode nevladine organizacije koje se mogu odnositi na razvoj pojedinačne kompetencije ili čitavog niza kompetencija poput kompetencija navedenih u Portfoliju omladinskog rada Savjeta Evrope.

U Crnoj Gori nije usvojen standard za zanimanje omladinskog radnika. Međutim, zanimanje **omladinskog aktiviste** je u procesu priznavanja.<sup>12</sup>

Neke od kompetencija koje su prepoznate u standardu ovog zanimanja<sup>13</sup> su:

- osiguranje kvaliteta u skladu sa standardima u omladinskom radu
- organizovanje omladinske razmjene, festivala, događaja, kampanja, omladinskih obrazovnih kampova, edukativno-zabavni programi i vođenje info centara
- osmišljavanje i kreiranje projektnih prijedloga u skladu s međunarodnim preporukama i poveljama o učešću mladih u skladu s potrebama zajednica u kojima rade
- pružanje podrške inicijativama drugih mladih ljudi i djece
- prepoznavanje, usmjeravanje i korišćenje liderskog potencijala kod sebe i drugih mladih i prenošenje tog potencijala na aktivizam u zajednicama.

U Crnoj Gori se u periodu 2002–2010 sprovodio univerzitetski kurs za omladinske radnike, i na Filozofskom fakultetu razvijen je ELABORAT<sup>14</sup> – plan i program za master studije: „Omladinski rad u zajednici“ prvenstveno za pedagoško-sociološke smjerove. Međutim, trenutno postoje samo obuke

<sup>12</sup> Nevladina organizacija Forum MNE u saradnji s Centrom za stručno obrazovanje radi na procesu priznavanja zanimanja omladinskog aktiviste.

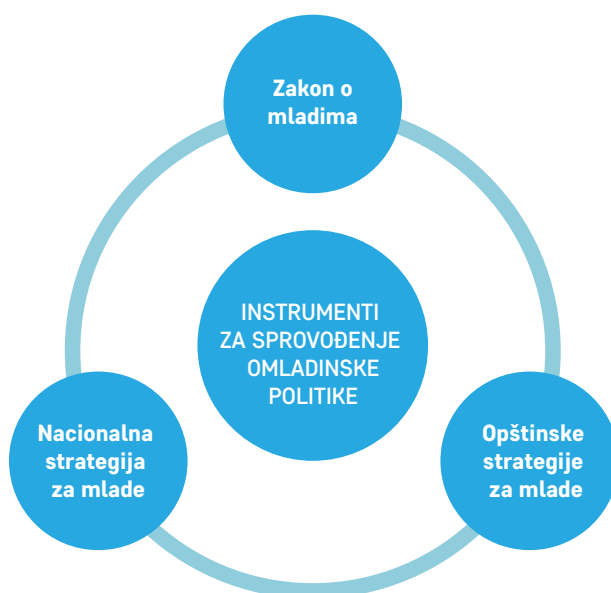
<sup>13</sup> [www.forum-mne.com/index.php/mn/programi/omladinski-rad](http://www.forum-mne.com/index.php/mn/programi/omladinski-rad)

<sup>14</sup> Web sajt Filozofskog fakulteta: [www.ff.ucg.ac.me/index07.html](http://www.ff.ucg.ac.me/index07.html)

za razvoj pojedinačnih vještina/sticanje znanja/kompetencija koje sprovode nevladine organizacije. S obzirom na to da ove obuke nijesu obavezne za praktičare/praktičarke omladinskog rada njihovo pohađanje zavisi od lične inicijative praktičara/praktičarke.

## B) OKVIR U CRNOJ GORI – ZAKON I STRATEGIJA

Pravni okvir koji uređuje oblasti od važnosti za mlade u Crnoj Gori izuzetno je širok jer se mladima kao specifične starosne grupe tiču gotovo sva pitanja. Najvažniji i najdirektnije povezani su, ipak, Zakon o mladima i državna Strategija za mlade, kao i opštinske omladinske politike.



Prijedlog Zakona o mladima utvrdila je Vlada Crne Gore (25. juna 2015. godine, na 117 sjednici), istakavši da će „Crna Gora prvi put dobiti zakon koji će obezbijediti sprovođenje jedinstvene politike u ovoj oblasti, unapređenje društvenog položaja mladih u svim oblastima, uslove za podršku mladima u organizovanju, društvenom djelovanju, kao i učešće u donošenju odluka, razvoju i ostvarivanju ličnih i društvenih potencijala“. Godinu dana kasnije, 28. juna 2016. godine Skupština Crne Gore usvojila je ovaj zakon.

Na osnovu Zakona o mladima, omladinska politika se planira, sprovodi i unapređuje na osnovu stvarnih potreba mladih, empirijskog i praktičnog znanja o položaju mladih, istraživanja i redovnog praćenja i procjene položaja mladih, uz aktivno uključivanje mladih u ovaj proces.

Za ostvarivanje omladinske politike donosi se nacionalna strategija za mlade i opštinske strategije za mlade. Njima se utvrđuju ciljevi, mjere i aktivnosti omladinske politike na opštinskom nivou, radi ostvarivanja interesa mladih. Opštinsku strategiju donosi nadležni organ opštine, u skladu sa Strategijom za mlade, za period od četiri godine. Nadležni organ donosi i godišnji plan ostvarivanja opštinske strategije.

Radi uključivanja mladih u donošenje odluka i sprovođenje javnih politika, 29. septembra 2016. godine Vlada je usvojila Strategiju za mlade 2017–2021, s akcionim planom za prvu godinu, čime je postavljen formalni okvir za sistematično unapređenje položaja mladih u Crnoj Gori i utvrđene su nadležnosti subjekata omladinske politike, dugoročni ciljevi i aktivnosti, kao i finansijske, admin-



istrativne i druge mjere za njihovo ostvarivanje. Ovaj strateški okvir jasno pozicionira mlade kao pitanje od značaja za Crnu Goru i holističkim pristupom predviđa međusektorsku i multiresornu saradnju aktera omladinske politike. Strategija za mlade 2017–2021. je dokument koji mlade pozicionira ne samo kao subjekte omladinske politike već i kao aktere odgovorne za planiranje, realizaciju, monitoring i evaluaciju iste.

Strategija za mlade 2017–2021 je postavila ključne prioritete i sistem podrške mladim ljudima za proces tranzicije ka odraslom dobu. Strategija predstavlja, kako se i navodi u uvodnom poglavlju „pokušaj koordiniranog, participativnim procesom konsultacija podržanog planiranja ključnih ciljnih ishoda kad su u pitanju mladi u Crnoj Gori, te definisanja i jačanja adekvatnog institucionalnog okvira koji će biti sposoban da te ključne ciljne ishode i ostvari“.

Strategijom je definisano šest ključnih prioriteta (ciljnih ishoda) kad su mladi ljudi u Crnoj Gori u pitanju. Pored identifikacije ključnih prioriteta za period 2017–2021, ova Strategija definiše mjere, podmjere i aktivnosti koje treba sprovesti da bi se definisani prioriteti ostvarili, i aktere koji su zaduženi za njihovu implementaciju.

Sastavni dio Strategije su Plan implementacije koji sadrži osnovne mjere i podmjere koje bi trebale dovesti do ostvarenja ključnih ishoda u planiranom roku s identifikacijom odgovornih subjekata za njihovo sprovođenje, godišnji Akcioni plan za 2017. godinu koji sadrži konkretne aktivnosti koje će se tokom prve godine implementacije sprovođiti, te plan za monitoring i evaluaciju realizacije Strategije.

*Plan implementacije* direktno predviđa da omladinski klub/centar treba da ima ulogu u ostvarivanju četiri od šest definisanih ključnih ishoda, i to prvenstveno u oblastima razvoja kulture učešća mladih, obezbjeđivanju mehanizama za njegovanje aktivizma mladih, razvoju omladinskog rada, podršci mladima u tranziciji od škole do stabilnog/zadovoljavajućeg zapošljenja, te podršci mladim kreatorima kulture i medijskih sadržaja.

Pregled ključnih ishoda i mjera za njihovu realizaciju:

### Mladi ostvaruju ekonomsku i socijalnu sigurnost kroz olakšan pristup tržištu rada i sticanje zapošljenja

Otklanjanje barijera za pristup tržištu rada svim mladima	Podrška razvoju preduzetništva mladih	Uspostavljanje integrisanog i holističkog sistema podrške mladima za tranziciju ka dostojanstvenom zaposlenju	Smanjenje neaktivnosti mladih
---	---------------------------------------	---	-------------------------------

### Mladi imaju pristup kvalitetnom obrazovanju

Podrška razvoju neformalnog učenja i unapređenje mehanizama verifikovanja neformalno i informalno stečenih znanja	Unapređenje kvaliteta organizacije, realizacije i vrednovanja praktičnog obrazovanja u stručnim školama	Unapređenje i integrisanje sistema informisanja i karijernog savjetovanja mladih	Prevenција i smanjenje napuštanja škole	Promocija obrazovne mobilnosti mladih
---	---	--	---	---------------------------------------





## Mladi su aktivni građani, uključeni, motivisani, proaktivni i učestvuju u procesima donošenja odluka, razvoja zajednice, u kreiranju politika i njihovom sprovođenju

Razvoj kulture učešća mladih

Obezbeđivanje mehanizama / sistema za njegovanje aktivizma

Podrška omladinskom organizovanju i umrežavanju mladih

## Mladi su dobrog zdravlja, bezbjedni, imaju pristup adekvatnom sistemu podrške za prelazak u odraslo doba i samorealizaciju

Uspostavljanje efikasnog međusektorskog informativno-savjetodavnog servisa za mlade i roditelje

Razvoj omladinskog rada kao podrške za tranziciju u odraslo doba

Razvoj servisa podrške za sticanje autonomije

Podrška razvoju psiho-fizičkog zdravlja mladih

## Mladi imaju pristup kvalitetnim kulturnim sadržajima kao kreatori i konzumenti

Podrška mladim kreatorima kulture i medijskih sadržaja

Obezbeđivanje jednakog pristupa kulturnim sadržajima za sve mlade

## Uspostavljen je efikasan normativno pravni okvir za sprovođenje omladinske politike

Unapređenje statistike na nacionalnom nivou i znanja o mladima

Obezbeđivanje održivog i kontinuiranog finansiranja omladinske politike

Jačanje kapaciteta Uprave za mlade i sport za sprovođenje i monitoring omladinske politike

Jačanje kapaciteta lokalnih samouprava za razvoj i sprovođenje omladinske politike

Unapređenje međuresorske saradnje

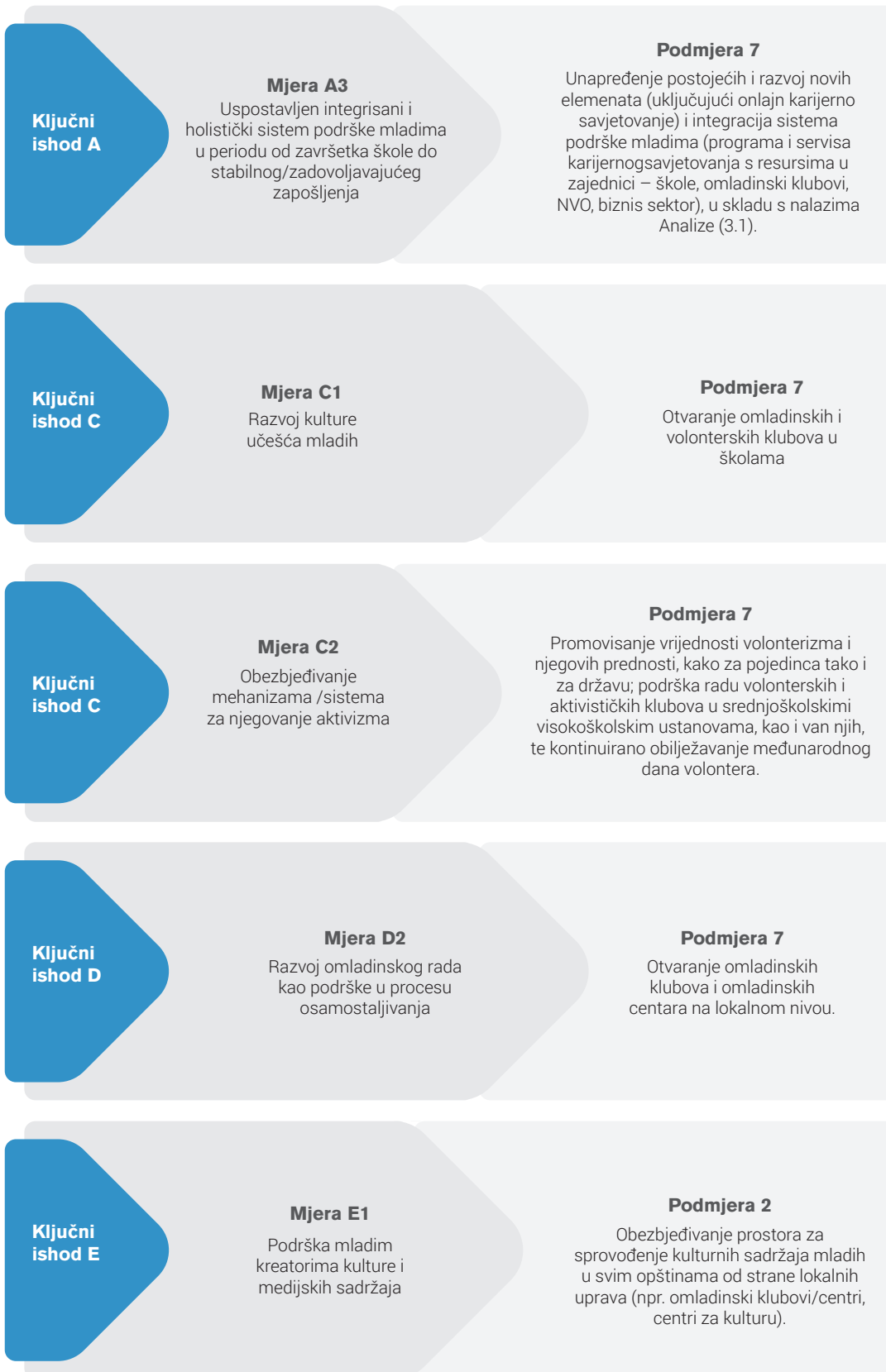
Unaprijeđivanje normativne podrške

Podrška omladinskom udruživanju

Međunarodna saradnja

Unapređenje informisanja mladih o omladinskoj politici

**PREGLED MJERA KOJE SE DIREKTNO ILI INDIREKTNO ODOSE  
NA OMLADINSKE KLUBOVE/CENTRE.**







## C) OSNOVNI KRITERIJUMI KVALITETA RADA OMLADINSKOG KLUBA/CENTRA

Kao servis za mlade, omladinski klub/centar mora obezbijediti kvalitet programa koje sprovodi. Zbog dobrobiti mladih koji učestvuju u programima kluba/centra, kao i njihove sigurnosti i bezbjednosti, postoje određeni kriterijumi koje omladinski klub/centar treba da ispuni. Pri osnivanju OK/OC veoma je važno voditi računa o ovim kriterijumima i imati jasan plan za dostizanje onih kriterijuma koji u trenutku otvaranja OK/OC nijesu ispunjeni. Kvalitativni kriterijumu odnose se uglavnom na vođenje omladinskog kluba i podrazumijevaju uključivanje mladih ljudi, organizacija mladih i za mlade u razvoj programa centra; transparentne finansijske procedure i mehanizme kontrole; poštovanje nacionalnih standarda bezbjednosti, sigurnosti u radu, sigurnosti od požara, fizičkog pristupa, higijene; orijentisanost centra na pružanje usluga i na korisnike koji evaluiraju i daju povratnu informaciju o uslugama centra da bi se rad centra unaprijedio.

Određeni kriterijumi predstavljaju istovremeno nužnost i minimum, ali i težnju ka dostizanju kvaliteta kojem svaki omladinski klub/centar treba da stremi. Kriterijumi koji su u nastavku predstavljeni razvijeni su na osnovu Oznake kvaliteta za omladinski centar Savjeta Evrope<sup>15</sup>.

### OMLADINSKI KLUB/CENTAR MORA I TREBA:

1. *kao primarnu misiju imati za cilj da služi mladima i omladinskom sektoru.*
  - a. Primarna ciljna grupa su mladi ljudi 15-30 godina, u skladu s definicijom mladih koju propisuje Zakon o mladima, kao i organizacije mladih, i one koje rade s mladima i za mlade.
  - b. Omladinski rad je primarni način rada u OK/OC.
  - c. Obrazovni dio aktivnosti u OK/OC zasniva se na principima i metodama neformalnog obrazovanja.
  - d. Kroz aktivan angažman mladih koji se okupljaju u klubu – OK/OC može raditi i s drugim ciljnim grupama, odnosno doprinosti potrebama i razvoju zajednice.
2. *da promoviše saradnju, uključujući i međunarodnu saradnju u omladinskom sektoru.*
  - a. OK/OC promoviše partnerski pristup u omladinskom radu. OK/OC je mjesto gdje svoje aktivnosti organizuju različite organizacije.
  - b. OK/OC ostvaruje saradnju sa servisima za mlade i drugim institucijama koje se bave mladima. Kad je potrebno, upućuje mlade na te servise i institucije.
  - c. Učestvuje u međunarodnim omladinskim aktivnostima, promoviše ih i organizuje.
  - d. Primjenjuje dobru praksu i primjere omladinskog rada koji su uspostavljeni na međunarodnom nivou (npr. Savjet Evrope, EU, UN, druge specifične mreže).
  - e. Aktivno radi i s volonterima iz drugih gradova i zemalja podstičući saradnju i uključivanje mladih iz različitih sredina.

<sup>15</sup> Detaljnije informacije o kriterijumima za dobijanje Oznake kvaliteta možete naći u brošuri Savjeta Evrope: [www.bit.ly/2eWhkDh](http://www.bit.ly/2eWhkDh)



3. *da ima jasan status i podršku opštine.*
  - a. Osnovala ga je opština ili ima osiguranu podršku opštine kroz potpisan memorandum o saradnji koji mu garantuje održivost.
  - b. Ima uspostavljenu funkcionalnu komunikaciju s nadležnim opštinskim i državnim tijelima iz oblasti omladinske politike.
  - c. Svoj plan rada usklađuje s državnom i lokalnom omladinskom politikom (Strategijom za mlade i Lokalnim planom akcije za mlade).
4. *da ima profesionalno osoblje koje može osigurati kvalitet omladinskog rada u OK/OC.*
  - a. Zapošljeni/volonteri imaju neophodne kompetencije za sprovođenje omladinskog rada i osiguranje kvaliteta u aktivnostima omladinskog rada koje različite organizacije sprovode u OK/OC.
  - b. Ulaže u razvoj kapaciteta omladinskih radnika i omladinskih aktivista, zaposlenih i volontera.
5. *da ima adekvatan prostor za rad i boravak grupa mladih.*
  - a. OK/OC ima kancelariju za rad zapošljenih/volontera i prostor za sprovođenje programskih aktivnosti i rada s grupama (~20 ljudi).
  - b. Prostor je opremljen adekvatnim sanitarnim prostorijama za privremeni boravak mladih u skladu s propisanim zakonskim normama.
  - c. Posjeduje osnovni namještaj i opremu za obavljanje aktivnosti iz domena omladinskog rada i neformalnog obrazovanja.
  - d. Nudi adekvatne uslove za sprovođenje aktivnosti različitim omladinskim organizacijama, grupama mladih i organizacijama koje rade s mladima i za mlade.
  - e. Poštuje zakonom propisane standarde vezano za zaštitu od požara, pristupačnost, zdravlje i higijenu.
  - f. Prilagođen je za nesmetano korišćenje osobama s invaliditetom (prilaz, toaleti, pristup svim prostorijama).
6. *da pruža i kreira sigurnu atmosferu za poštovanje raličitosti i ljudsko dostojanstvo.*
  - a. U praksi sprovodi vrijednosti omladinskog rada i vrijednosti koje nacionalna i lokalna omladinska politika predviđaju.
  - b. Obezbjeduje poštovanje ljudskih prava i dostojanstva svim mladima bez obzira na lična svojstva i osobine.
  - c. OK/OC organizuje rad tako da aktivno doprinosi zaštiti životne okoline.
  - d. Promoviše etički kodeks i polise OK/OC.
7. *da doprinosi razvoju kvaliteta omladinskog rada.*
  - a. Redovno sprovodi i objavljuje evaluaciju i samoevaluaciju aktivnosti i postignutih rezultata.
  - b. Razvija nove i inovativne modele omladinskog rada.
  - c. Zasniva program na savremenim naučnim saznanjima i podacima o mladima.





## II - USPOSTAVLJANJE OMLADINSKOG KLUBA/CENTRA

---





Svako od narednih poglavlja organizovano je na sljedeći način:

**ŠTA** – odnosno o čemu to tačno govorimo

**ZAŠTO** – zašto je to važno

**KAKO** – i koje konkretne korake treba da preduzmete za realizaciju.

U dijelu koji se tiče uspostavljanja omladinskog kluba/centra možete se informisati koje to radnje i aktivnosti treba preduzeti da bi se uspostavio jedan OK/OC, odnosno o čemu treba voditi računa prije samog otvaranja OK/OC. Konkretno, možete pročitati o istraživanjima potreba mladih, o mapiranju aktera i mapiranju zajednice, o zagovaranju ideje otvaranja OK/OC, o definisanju statusa OK/OC i drugim pitanjima o kojima treba voditi računa prije otvaranja OK/OC.

## A) ZNANJE O POLOŽAJU I POTREBAMA MLADIH

### ŠTA/ZAŠTO?

Preduslov kvaliteta omladinskog rada je da je zasnovan na stvarnim potrebama mladih i saznanjima o njihovom položaju, ponašanju, potrebama i uslovima u kojima žive. Isto važi i za omladinski klub/centar – otvaranje i vođenje kluba/centra mora biti zasnovano na dokazima da je potreban kao dio rješenja problema s kojima se mladi suočavaju i da će svojim programom omogućiti mladima da ostvaruju svoja prava. Istraživanja položaja i potreba mladih, u skladu s kriterijumima opisanim u uvodu, neophodna su da bi se programi, aktivnosti i modeli omladinskog rada zasnivali na stvarnim potrebama mladih (vidi: *I UVOD – Kriterijumi za Omladinski klub/centar*).

### KAKO?

Podatke o mladima možete pronaći u već postojećim izvorima podataka i informacija u ovoj oblasti. Institucije koje posjeduju ili treba da posjeduju podatke o mladima su:

- nacionalni Zavod za statistiku (MONSTAT) – podaci o (ne)zaposlenosti mladih, siromaštvu, broj mladih koji živi u određenoj opštini, migracije mladih unutar zemlje i sl.
- lokalna samouprava – lokalne samouprave koje imaju Lokalne planove akcije za mlade su obično sprovele lokalne analize i istraživanja položaja i potreba mladih, pa ova dokumenta mogu biti izvor podataka
- državna institucija nadležna za omladinsku politiku – po Zakonu o mladima, ova institucija je dužna sprovesti redovna istraživanja o položaju mladih, dok nacionalna Strategija za mlade sadrži pregled položaja mladih u odnosu na ključne prioritete strategije
- državne institucije nadležne za posebne oblasti od značaja za mlade – Ministarstvo prosvjete, Ministarstvo rada i socijalnog staranja, Zavod za zapošljavanje, Ministarstvo zdravlja, Institut za javno zdravlje, Ministarstvo poljoprivrede, Ministarstvo ekonomije, i sl.
- Međunarodne organizacije – agencije Ujedinjenih nacija u zemlji, OEBS, Svjetska banka, Evropska unija, Savjet Evrope, Britanski savjet, itd.
- Nevladine organizacije koje se bave omladinskim radom i radom s mladima
- Istraživačke agencije.



Ukoliko smatrate da i pored postojećih istraživanja nemate dovoljno najnovijih informacija o potrebama i položaju mladih u vašoj zajednici, možete sprovesti istraživanje kojim ćete dobiti neophodne informacije.

U svakom slučaju korisno je uraditi neku vrstu istraživanja interesovanja mladih u odnosu na program i ponudu OK/OC, da bi mladi od početka bili uključeni u njegov dizajn.

## B) ISTRAŽIVANJE POTREBA I POLOŽAJA MLADIH

### ŠTA?

Istraživanje je širok pojam koji obuhvata različite metode prikupljanja podataka i saznanja o određenoj temi/problemu. Postoje različite podjele (prema različitim kriterijumima), odnosno vrste istraživanja: Osnovna i primijenjena; Kvantitativna i kvalitativna; Eksperimentalna i neeksperimentalna; i participativna odnosno akciona istraživanja.

Za ispitivanje potreba mladih u određenoj lokalnoj zajednici i utvrđivanje potreba na koje omladinski klub/omladinski centar može da odgovori, mogu se koristiti različiti tipovi istraživanja.

### KAKO?

#### PRIPREMA:

Ustanovite koje kapacitete i iskustva imate u timu za sprovođenje istraživanja. Mapirajte osobe i specifičnu ekspertizu koja vam je neophodna da biste mogli realizovati istraživanje. Saznajte organizuje li neko obuku za istraživače, odnosno ako razvijate projekat koji podrazumijeva istraživanje planirajte i aktivnost „obuka za istraživače“.

#### PRVI KORAK – ŠTA JE PITANJE?

Da bi se odabrao najbolji način istraživanja, potrebno je precizno utvrditi šta je istraživačko pitanje, odnosno o čemu to želimo više da saznamo, koje podatke tražimo? Od početnog pitanja – teme istraživanja zavisi i koje će se metode koristiti za prikupljanje podataka, koja će biti ciljna grupa istraživanja, u kojem obimu je potrebno realizovati istraživanje.

Tim koji želi da otvori omladinski klub, odnosno istraživački tim, sebi prvo postavlja pitanje: „Koja pitanja treba postaviti u vezi s omladinskim klubom/centrom?“ Dakle, na samom početku ta pitanja mogu biti vezana upravo za inicijativu otvaranja kluba. Kasnije, a kasnije u zavisnosti od konteksta i senzibiliteta tima iz omladinskog kluba, pitanja mogu biti u vezi s različitim specifičnim problemima i pojavama s kojima se tim srijeće.

Član/članica istraživačkog tima vodi (fasilitira) grupnu diskusiju u vezi s otvaranjem omladinskog kluba/centra i postavlja pitanje: „Šta je važno u vezi s otvaranjem omladinskog kluba u ovoj lokalnoj zajednici? Šta sve treba da saznamo? Koja ključna pitanja treba postaviti u zajednici i kome? Šta ćemo dobiti ako postavimo upravo ta pitanja? Šta još treba pitati?“ i ohrabruje sve da postave što više pitanja. U ovoj fazi se ne odbacuje nijedno pitanje već se sva bilježe.



Nakon toga istraživačka grupa selektuje pitanja tako što odvaja važna od manje važnih, odnosno nevažnih. Ona pitanja koja ostanu u grupi važnih predstavljaju osnovu za istraživački okvir. Važno je notirati i ko su ciljne (pod)grupe na koje se ova pitanja najviše odnose.

### **DRUGI KORAK – KOJI ODGOVORI VEĆ POSTOJE?**

Istraživački tim treba da utvrdi koji odgovori već postoje mapiranjem postojećih istraživanja i dostupnih podataka u različitim relevantnim dokumentima. Pretraživanje već dostupnih podataka može se vršiti po oblastima i/ili po ciljnim grupama koje su notirane u prethodnom koraku. Ovaj korak je potreban i važan da se ne bi energija i resursi bespotrebno trošili. Takođe, analizom dostupnih podataka mogu se otvoriti nova pitanja koja je potrebno uvrstiti u istraživački okvir. Na kraju ove faze osnova za istraživački okvir se revidira.

### **TREĆI KORAK – KOGA TREBA PITATI?**

Kad je utvrđena osnova za istraživački okvir, potrebno je identifikovati ko ima odgovore na pitanja koja nas interesuju. Važan princip u istraživanjima koja se tiču mladih je da se i sami mladi pitaju. Posebno je važno identifikovati različite podgrupe koje treba obuhvatiti istraživanjem, a koje mogu imati specifičan odgovor na pitanja iz istraživačkog okvira. Takođe, treba identifikovati i druge u zajednici koji mogu imati specifičnu i drugačiju perspektivu na dati problem/pitanje. To mogu biti osobe koje su na različite načine u dodiru s mladima (roditelji, nastavnici, pedagozi, socijalni radnici, policajci u zajednici, omladinski aktivisti, sportski treneri, konobari i drugi).

### **ČETVRTI KORAK – KAKO DOĆI DO ODGOVORA?**

Istraživački tim koji je utvrdio istraživački okvir i zna koja pitanja treba postaviti i kome, sada je spreman da odabere prave istraživačke metode za dobijanje relevantnih odgovora. Ovaj korak podrazumijeva razvoj metodološkog okvira za istraživanje. Metodološki okvir definiše konkretne tehnike istraživanja i uzorak. Najčešća kombinacija u istraživanjima koja ispituju potrebe i/ili utvrđuju trendove u vezi s određenom ciljnom grupom podrazumijeva kvantitativne (anketa, upitnik) i kvalitativne (fokus grupa, intervju, opservacija) tehnike, dok se uzorak određuje u zavisnosti od veličine zajednice i ciljne grupe na koju se istraživanje odnosi i obično podrazumijeva veći obuhvat kvantitativnim istraživačkim metodama i značajno manji obuhvat kvalitativnim istraživačkim metodama.

Glavni metodolog (koji može biti i eksterna osoba s neophodnom ekspertizom) kreira vodič za realizaciju istraživanja vodeći se utvrđenim istraživačkim okvirom i ciljnim grupama. Kvantitativnim istraživanjem prikupljaju se broježani podaci, mjerljivi odgovori na jasno postavljena pitanja (definisane probleme) na dovoljno velikom uzorku, u cilju objašnjenja, istraživanja veza između varijabli, uspostavljanja uzročno-posljedičnih veza između posmatranih pojava. Obrada podataka zasnovana je na primjeni statističkih procedura. Pitanja u okviru kvantitativnog istraživanja mogu biti zatvorenog i otvorenog tipa. Zatvorena pitanja nude predefinisane odgovore za koje se ispitanici opredjeljuju, dok pitanja otvorenog tipa nude više slobode ispitanicima pri davanju odgovora. Najčešće se koriste:

1. *Intervju „lice u lice“ na osnovu upitnika – anketari postavljaju pitanja i bilježe odgovore ispitanika, a mogu i pojasniti eventualne nejasnoće ispitanicima. Moguće je na isti način raditi i telefonski intervju posebno ako ima manje pitanja i ako nije važno pratiti i „neverbalne odgovore“.*
2. *Anketiranje – sami ispitanici ispunjavaju anketni listić. Anketar može i ne mora biti prisutan u prostoriji gdje ispitanici ispunjavaju anketne listiće (ako je prisutan može odgovoriti na pitanja o eventualnim nejasnoćama).*





**NAPOMENA:** Sve više se koriste i onlajn ankete putem kojih se u relativno kratkom roku može obuhvatiti veliki broj ispitanika<sup>16</sup>.

U idealnoj situaciji tek nakon obrade statističkih podataka dobijenih iz kvantitativnog istraživanja utvrđuju se pitanja koja je potrebno dublje razmotriti i dobiti konkretniji uvid u razloge, uzroke i posljedice takvih pojava, ponašanja i problema. Međutim, metodolog će često u isto vrijeme postaviti pitanja za kvantitativno istraživanje i pitanja za kvalitativno istraživanje. Kvalitativno istraživanje ima primarni zadatak da objasni značenje ili interpretira posmatranu pojavu u zavisnosti od situacije/konteksta. Analiza i interpretacija je opisna uz korišćenje citata a u cilju kategorizacije i identifikacije trenda i osobina. Fokus grupa je metoda koja podrazumijeva vođenu diskusiju s grupom od 5 do 12 pojedinaca određenog profila (u skladu s definisanim uzorkom). Strukturisana diskusija vodi se na osnovu smjernica i pitanja koja stimulišu na razmišljanje i razgovor. Dubinski intervjui, s druge strane, sprovode se pojedinačno s ekspertima, odnosno licima za koja se smatra da posebno dobro poznaju problematiku i da mogu imati specifične uvide. Takođe, intervjui se mogu raditi i s licima koja nijesu neminovno eksperti već mogu biti i članovi određenih manje zastupljenih podgrupa o čijim se potrebama i problemima malo zna.

#### **PETI KORAK – PLAN**

Istraživački tim sad ima sve potrebno da započne konkretan rad na terenu. Prije toga potrebno je dogovoriti odgovornosti i obaveze članova tima, vremenski okvir i rokove, te prikupiti neophodne tehničke informacije (npr. imena i kontakt podaci osoba za intervjue/fokus grupe, obezbijeden prostor za realizaciju fokus grupa, dozvole za ulazak u škole s određenim upitnikom).

**NAPOMENA:** Važno je naglasiti da istraživanja potreba treba sprovoditi kontinuirano (ali i kad god se detektuje nova pojava/problem) da bi se na što efikasniji način utvrdilo činjenično stanje i na osnovu relevantnih podataka razvijali programi omladinskog kluba kao adekvatan odgovor.

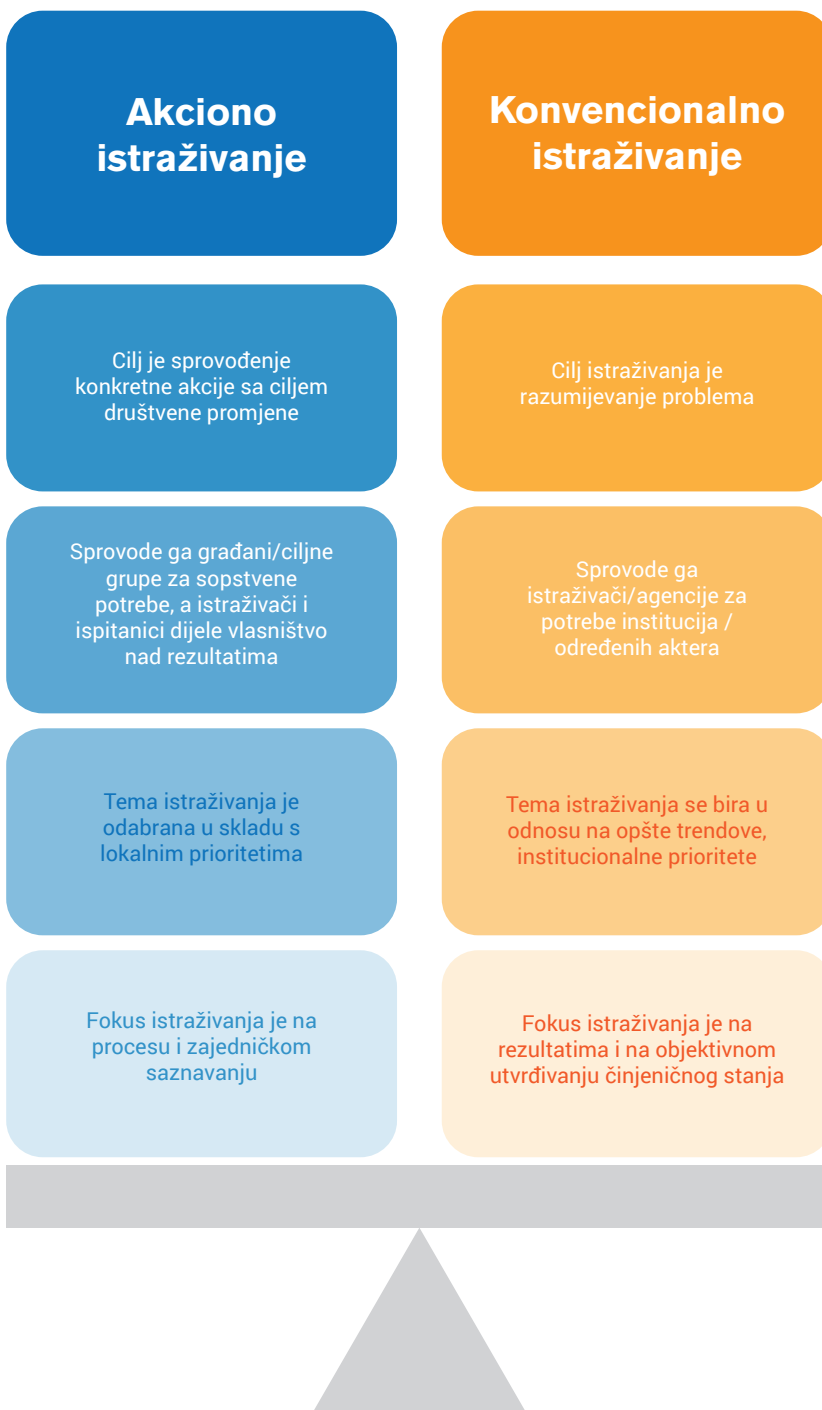
**DODATNA VRIJEDNOST:** Sprovođenjem istraživanja mladi se mobilišu i direktno učestvuju u razvoju omladinskog kluba.

**DODATNA VRIJEDNOST:** Sprovođenjem istraživanja mladi se informišu o omladinskom klubu.

#### **ODABIR PRAVOG ISTRAŽIVANJA**

Zavisno od toga što tačno želite da saznate možete koristiti različite vrste istraživanja. Sljedeći grafikon pokazuje razlike između konvencionalnih istraživanja (kvantitativnih i kvalitativnih) i akcionih istraživanja.

<sup>16</sup> Neki od alata za pravljenje onlajn anketa su [www.google.com/intl/sr/forms/about/](http://www.google.com/intl/sr/forms/about/), [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com), [www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org).





### **DIZAJN PRILAGOĐEN KORISNICIMA (ENG. HUMAN CENTRED DESIGN)**

Takođe, postoje i nove metode istraživanja i participativnog i kolaborativnog kreiranja programa i rješenja koja odgovaraju na potrebe korisnika/korisnice, kao što je **dizajn prilagođen korisnicima** (eng. Human Centred Design ili Design Thinking).

Dizajn prilagođen korisnicima je kreativni pristup rješavanju problema, koji započinje ljudima kojima su programi/rješenja namijenjeni a završava se rješenjima i programima koji su zasnovani i odgovaraju na njihove probleme i potrebe.

Osnova i prva faza ovakvog dizajna jeste **dubinsko shvatanje potreba korisnika**, koje se realizuje u direktnom kontaktu sa njima, kroz različite inovativne i tradicionalne metode koje omogućavaju uvid u svakodnevna životna iskustava i probleme i prepreka s kojima se suočavaju. Na primjer, da bi se shvatile potrebe i problemi mladih koji žive na selu, jedan od načina da se stekne uvid u njihova svakodnevna iskustva jeste da se živi sedam dana s njima i učestvuje u svakodnevnim obavezama i aktivnostima koje imaju.

Nakon suštinskog shvatanja svakodnevice korisnika, pristupa se **generisanju ideja** za rješenja koja bi odgovorila na identifikovane potrebe i probleme, nakon čega se ideje filtriraju, tj. svode na najbolju ideju, na osnovu određenih kriterijuma (upotrebljivost/primjenljivost, izvodljivost, održivost).

Kad se odabere ideja/rješenje/program za koje se smatra da će odgovoriti na potrebe korisnika, ideja se razrađuje i pretvara u konkretan program/rješenje/proizvod, tzv. **prototip rješenja**. Nakon toga, program/rješenje/proizvod se testiraju, tj. realizuju s korisnicima, pri čemu je cilj sprovođenja u ovoj fazi upravo to – testiranje upotrebljivosti i korisnosti programa/rješenja korisnicima kojima je namijenjen. Period testiranja omogućava da se od korisnika dobije povratna informacija i iskoristi da bi se program/rješenje unaprijedili i usavršili. Nakon toga, finalni **program/rješenje se sprovodi**, uz izmjene proistekle na osnovu testiranja.

Na ovaj način, rješenje/program se u potpunosti kreira u saradnji s korisnicima, što omogućava da im rješenja maksimalno odgovaraju i time budu uspješna.

#### **Proces:**

**dubinsko shvatanje potreba korisnika → generisanje ideja → dizajn prototipa rješenja → testiranje prototipa → unapređenje rješenja u odnosu na rezultate testiranja → realizacija finalnog rješenja**

Više o dizajnu prilagođenom korisnicima, kao i o metodama koje se mogu koristiti u svakoj od pomenutih faza, možete naći u priručniku na linku: [www.ideo.com/post/design-kit](http://www.ideo.com/post/design-kit).



## C) MAPIRANJE AKTERA/ZINTERESOVANIH STRANA

### ŠTA?

Mapiranje podrazumijeva široko identifikovanje zainteresovanih aktera iz zajednice, a zatim i analizu uticaja koju oni mogu imati, odnosno uticaja koje na njih može imati omladinski klub/centar. Prije otvaranja omladinskog kluba/centra poželjno je uraditi mapiranje aktera, odnosno zainteresovanih strana koje na različite načine mogu pružiti podršku otvaranju i radu omladinskog kluba/centra, kao i onih na koje omladinski klub može uticati.

### ZAŠTO?

Nemaju svi akteri podjednak značaj za omladinski klub/centar, a s druge strane, ni omladinski klub/centar ne raspolaže neograničenim resursima za komunikaciju sa svima. Zato je izuzetno važno da se identifikuju sve ciljne grupe, da se rasporede prema važnosti i uticaju, i da se za one najvažnije i najuticajnije izradi detaljna analiza. Planiranje aktivnosti i programa rada kluba onda će biti umnogome olakšano, kao i razvoj komunikacione strategije (vidi poglavlje: *II Vođenje omladinskog kluba/centra – Saradnja sa zajednicom i eksterna komunikacija*). Proces uključivanja identifikovanih aktera i upravljanje odnosima sa njima izuzetno su važni i za održivost omladinskog kluba/centra i za imidž koji će imati u zajednici.

### KAKO?

#### PRIPREMA:

Potrebno je okupiti što više članova tima koji imaju različite informacije, saznanja, perspektive. Ukoliko je moguće treba obezbijediti 2 osobe - fasilitatora/ke, jednog da postavlja pitanja i vodi proces mapiranja, a drugog da grafički sve bilježi da bi učesnici mogli vizuelno pratiti razvoj „mape aktera“.

#### PRVI KORAK – IDENTIFIKACIJA

Prije svega potrebno je odgovoriti na osnovno pitanje: Ko su glavne ciljne grupe omladinskog kluba/centra? Spisak treba postaviti široko, da se ne bi neko izostavio, a u sljedećem koraku će se utvrditi različiti stepeni važnosti određenih ciljnih grupa.

Fasilitator postavlja ovo pitanje i podstiče učesnike da razmišljaju o mladima i različitim podgrupama mladih. Kad se iscrpe podgrupe mladih, fasilitator podstiče učesnike da razmišljaju i šire od toga, i da identifikuju i druge grupe u zajednici koje su važne za omladinski klub i na koje omladinski klub može uticati (npr. Roditelji mogu biti važna ciljna grupa).

#### DRUGI KORAK – PRIORITIZACIJA

Neophodno je od svih identifikovanih ciljnih grupa odrediti koje su najvažnije, a koje manje važne za omladinski klub/centar s tri kriterijuma<sup>17</sup>:

- Uticaj/moć (1 – veoma niska, 2 – slaba, 3 – srednja, 4 – značajna, 5 – velika).
- Zainteresovanost – koliko je aktivan (1 – veoma niska, 2 – slaba, 3 – srednja, 4 – značajna, 5 – velika).
- Podrška/odnos (-2: veliki protivnik, -1: koči, 0: neutralan, 1: daje podršku, 2: aktivno zagovara ideju).

<sup>17</sup> Radi se o Murray-Webster – Simonovom 3D modelu mapiranja stejkholdera, koji podrazumijeva da se ovine razlikuju samo po snazi i interesovanju za pojedine projekte, već i po tome da li tom procesu pružaju podršku ili ne.



Na osnovu prioritizovanih ciljnih grupa po zadatim kriterijumima onda će i plan aktivnosti za otvaranje omladinskog kluba/centra biti razvijan, kao i program kluba/centra i sveukupna komunikaciona strategija.

Fasilitator postavlja ovo pitanje i objašnjava kriterijume. Učesnici onda individualno promišljaju, a zatim i zajednički odlučuju o stepenu važnosti pojedinačnih ciljnih grupa sa spiska. Ukoliko se i nove ciljne grupe identifikuju u ovoj fazi, treba ih notirati. Vizuelni fasilitator ciljne grupe koje su više zainteresovane i aktivne predstavlja većim krugom, a one manje aktivne srednje velikim i manjim krugovima. Takođe, udaljenošću od centralne teme može se predstaviti i to koliki uticaj te ciljne grupe mogu imati na omladinski klub/centar (pozitivan ili negativan). Tako se postavljaju bliže u odnosu na centralnu temu one ciljne grupe koje mogu imati veći uticaj, odnosno dalje one koje mogu imati manji uticaj na omladinski klub/centar. Finalno pozitivan, odnosno negativan odnos prema omladinskom klubu se mogu označiti bojom koja se koristi za određenog aktera.

### TREĆI KORAK – ANALIZA

Sami spisak ciljnih grupa i određivanje koliko su nam važni za otvaranje omladinskog kluba/centra, odnosno za dalji rad omladinskog kluba/centra nisu dovoljni da na njima zasnujemo dalje aktivnosti i planove. Potrebno je i analizirati identifikovane aktere, odnosno zainteresovane strane, a posebno one koje smo odredili kao najuticajnije i najaktivnije. Nezavisno od toga da li je njihov odnos prema omladinskom klubu/centru pozitivan ili negativan potrebno je saznati šta je to njima najvažnije? Šta žele i koje potrebe imaju?

Fasilitator/fasilitorka postavlja ova pitanja, dok vizuelni fasilitator/fasilitorka bilježi odgovore upotrebljavajući različite boje i simbole i notirajući sve teme/oblasti koje su identifikovane kao važne za svakog pojedinačnog aktera.

### PRIMJER MAPE AKTERA/ZAINTERESOVANIH STRANA

**POSTOJEĆE AKTERE  
OBILJEŽAVAMO KRUGOM**

veličina kruga = važnost aktera



**AKTERE KOJI NAM NEDOSTAJU  
OBILJEŽAVAMO ZVIJEZDOM**

veličina zvijezde = važnost aktera



**NEPREKIDNA LINIJA = USPOSTAVLJENA KOMUNIKACIJA**

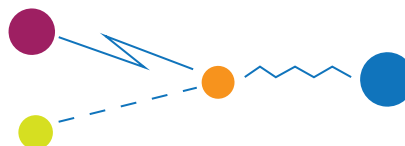
2 linije = jača komunikacija, saveznici  
strelica = smjer komunikacije



**ISPREKIDANA LINIJA = MOGUĆNOST/ ŽELJA  
ZA USPOSTAVLJANJEM KOMUNIKACIJE**

**CIK-CAK LINIJA = PREKID KOMUNIKACIJE**

**MUNJA = KONFLIKT**



#### ČETVRTI KORAK – DODATNO KATEGORISANJE AKTERA

U sljedećoj tabeli prikazane su kategorije<sup>18</sup> aktera, zainteresovanih strana u zavisnosti od karakteristika koje ih po osnovu prethodno definisane tri dimenzije lociraju na mapi. Sve zainteresovane strane imaju, odnosno mogu imati određenu ulogu u stepenu uspješnosti otvaranja i rada omladinskog kluba/centra.

Uloga	Karakteristike	Tretman
<b>Spasilac</b>	Uticajan, ima veliki interes / aktivan, pozitivan stav / daje podršku	Na njega treba obratiti pažnju, voditi računa o njegovim potrebama da bi ostao u timu
<b>Prijatelj</b>	Mali ili nikakav uticaj, veliki interes, zainteresovanost / aktivnost, pozitivan stav/ daje podršku	Treba ga tretirati kao osobu od povjerenja ili „rezonatora“ (neko s kim se ideja može testirati i ko dalje tu ideju širi).
<b>Saboter</b>	Uticajan, ima veliki interes/aktivan, negativan stav / blokira.	Kako učestvuju da bi zaustavili proces, treba razmišljati o preventivnim mjerama, ali i o načinima da poprave rezultati „sabotaže“.
<b>Iritantan</b>	Mali ili nikakav uticaj, veliki interes, zainteresovanost / aktivnost, negativan stav / blokira	Treba se usmjeriti na to da se zaustavi njegova kontraaktivnost.
<b>Uspavani džin</b>	Uticajan, nezainteresovan / pasivan, pozitivan stav / podržava.	Treba ih uključiti i razbuditi.
<b>Poznanik</b>	Mali ili nikakav uticaj, nezainteresovan / pasivan, pozitivan stav / podržava	Treba im samo redovno prenositi informacije.
<b>Vremenska bomba</b>	Uticajan, nezainteresovan / pasivan, negativan stav / blokira.	Moraju se razumjeti i uvažavati da bi se „bomba deaktivirala“ na vrijeme.
<b>Potezna žica</b>	Mali ili nikakav uticaj, nezainteresovan / pasivan, negativan stav / blokira	Treba razumjeti njihovo ponašanje i motive da bi se „pazilo kuda se hoda“ i izbjeglo „povlačenje potezne žice“, odnosno njihova aktivacija i blokada procesa.

**NAPOMENA:** Važno je naglasiti da je mapiranje aktera/zainteresovanih strana moguće sprovoditi ne samo za omladinski klub/centar u cjelini, već i za pojedinačne programe, kampanje i akcije.

**DODATNA VRIJEDNOST:** Realizacijom mapiranja dobija se bolji uvid u zajednicu u kojoj omladinski klub/centar treba da funkcioniše.

<sup>18</sup> Izvor: Murray-Webster & Simon (2007)



## D) ZAGOVARANJE IDEJE OTVARANJA OK/OC

### ŠTA?

Zagovaranje (engl. advocacy) se može definisati kao praktična upotreba znanja u svrhu društvenih promjena. Zagovaranje se najčešće odnosi na promjene u državnim politikama, zakonima, procedurama ili praksama. Zagovaranje je proces tokom kojeg se realizuju različite aktivnosti sa ciljem postizanja konkretnih rezultata, odnosno davanja podrške nekom pitanju/rješenju i uvjeravanje onoga ko je donosilac odluka/nosilac moći da treba djelovati i podržati pitanje/rješenje koje se zagovara.

Zagovaranje predstavlja animiranje i mobilizaciju zajednice oko ideje otvaranja Omladinskog kluba/centra. Zagovaranje počinje od male grupe ljudi koji dijele istu ideju – omladinski klub kao rješenje za određene probleme, odnosno kao mehanizam ostvarivanja prava mladih – i spremni su posvetiti vrijeme, stručnost i raspoložive resurse da bi došli do željene promjene. Potrebno je započeti s kampanjom dovoljno prije planiranog otvaranja omladinskog kluba/centra da bi se izgradila svijest o potrebi OK/OC.

### ZAŠTO?

Zagovaranje je najbolji način da se informiše šira zajednica, mobilišu resursi i postigne široki konsenzus po pitanju otvaranja omladinskog kluba/centra i to s aspekta konkretnih potreba mladih i njihovih prava na razvoj, kvalitetno slobodno vrijeme, slobodu okupljanja i drugo.

### KAKO?

#### PRIPREMA:

Pripremiti relevantne podatke i nalaze do kojih se došlo istraživanjem potreba (vidi poglavlje: I Uspostavljanje omladinskog kluba/centra – Istraživanje potreba mladih), kao i mape aktera sa identifikovanim zainteresovanim stranama i njihovim željama i potrebama (vidi poglavlje: I Uspostavljanje omladinskog kluba/centra – Mapiranje aktera/zainteresovanih strana).

**NAPOMENA:** Ukoliko ima potrebe i mogućnosti, treba organizovati i obuku za grupu koja će se direktno baviti zagovaranjem ideje otvaranja omladinskog kluba/omladinskog centra.

#### PRVI KORAK – IDENTIFIKACIJA CILJNE PUBLIKE

Za potrebe zagovaranja ideje otvaranja omladinskog kluba/centra potrebno je utvrditi primarnu i sekundarnu ciljanu publiku i procijeniti trenutni nivo njihove podrške ili opozicije. Na osnovu tih procjena biće moguće identifikovati i konkretne pravce djelovanja u promovisanju ideje i otvaranju omladinskog kluba/centra.

#### DRUGI KORAK – DEFINISANJE PORUKA

Potrebno je napraviti dva tipa poruke – vašu osnovnu, glavnu poruku koja motiviše vašu cjelokupnu kampanju zagovaranja, i varijacije te poruke koje su skrojene za specifične publike koje pokušavate dosegnuti (npr. šira javnost, specifični segmenti javnosti: učenici, roditelji, nastavnici, izabrani zvaničnici, međunarodni donatori, itd.). Razmislite i o tome koja vrsta medija je najprijemčivija za određenu specifičnu publiku i prilagodite poruku mediju.



Vodite se sljedećim principima pri kreiranju poruka:

- Neka bude jednostavna
- Predstavite svoje viđenje problema
- Upoznajte svoju publiku (šta već znaju, njihove vrijednosti i vjerovanja, njihova osjećanja, potrebe i prioritete)
- Predstavite rješenje

Sljedeći model za stvaranje poruke može vam pomoći:

Glavna poruka je kratka izjava koja daje odgovor na sljedeća pitanja:	Specifična poruka je kratka izjava zasnovana na glavnoj poruci, ali prilagođena specifičnoj publici, na osnovu analize sljedećeg:
• Šta je problem?	• Šta je najuvjerljivije za tu publiku?
• Zašto je to problem?	• Koje informacije oni treba da čuju?
• Na koga utiče taj problem?	• Koju specifičnu akciju želite da oni preduzmu? Ljudi žele da pomognu. Dajte im što je moguće konkretniji prijedlog kako da to učine.
• Koje je rješenje?	
• Ko može dovesti do rješenja?	

**PRIMJER:** Glavna poruka je: „Narkomanija, bolest modernog vremena koja najviše utiče na mlade. Prevencija – siguran lijek!“ Skrojena poruka: „Poslije droge mogu vas bačiti!“

### TREĆI KORAK – ODABIR METODE

Zagovaranje se može realizovati kroz tri naizgled slična pristupa: zastupanje, lobiranje i kampanje. Ovi pristupi razlikuju se najprije po ciljnoj grupi ka kojoj su usmjereni i po metodama sprovođenja.

	Ciljna grupa	Metodi sprovođenja
<b>Javno zastupanje</b>	Donosioci odluka i stručnjaci u lokalnoj samoupravi (uprava, javne ustanove i preduzeća), omladinske organizacije i organizacije za mlade, mediji	Izveštavanje, rezultati istraživanja, sastanci
<b>Lobiranje</b>	Donosioci odluka i stručnjaci u lokalnoj samoupravi (uprava, javne ustanove i preduzeća), omladinske organizacije i organizacije za mlade	Pisma, zahtjevi, sastanci
<b>Javne kampanje</b>	Javnost, mediji, mladi, društvene grupe, roditelji, donosioci odluka i službenici u lokalnoj samoupravi	Promocije, ulične akcije, internet kampanja

**NAPOMENA:** Sva tri navedena pristupa mogu se raditi u isto vrijeme, budući da se često i prepliću. Takođe, razmišljajući o posebnim ciljnim publikama i o specifičnim porukama koje su za njih kreirane, potrebno je pored metoda sprovođenja, obratiti pažnju i na to kojim ćete putem prenijeti poruku.





Da biste odabrali pravi medij odgovorite na sljedeće pitanje: Gdje vaša publika dolazi do informacija i kako mi možemo pristupiti njihovom izvoru?

Imajte na umu da mediji podrazumijevaju sljedeće: sastanke, novine i magazine, internet, plakate, pamflete, pisma, radio, TV, ulično pozorište/javnu umjetnost i različite oblike performansa.

Da biste odabrali pravog nosioca poruke, odgovorite na sljedeća pitanja: Ko je najuvjerljiviji i najkredibilniji za vašu publiku? Je li sposoban da prenese poruku?

#### **ČETVRTI KORAK – MOBILIZACIJA ZAJEDNICE**

Da bi se postigao najveći uticaj potrebno je i mobilizovati zajednicu, odnosno identifikovati, zainteresovati i uključiti i one zainteresovane strane koje su spremne da posvete značajne resurse za zagovaranje ideje otvaranja omladinskog kluba/centra. Što je veći broj osoba i grupa koje rade na postavljenim zadacima u okviru procesa zagovaranja, to su veće šanse za uspjeh. Mogu se razvijati i koalicije/savezi s drugim organizacijama radi ostvarenja cilja.

**NAPOMENA:** Ne smiju se zaboraviti neodlučne ili neutralne strane. Ponekad je najbolja investicija vremena i energije usmjeriti se na uvjeravanje uticajnih a neutralnih, da se pridruže i javno podrže ideju.

**NAPOMENA:** Onima koji su protiv ideje otvaranja omladinskog kluba/centra treba pristupiti s uvažavanjem. Važno je da se čuju njihove brige i da se i njima na pravi način predstave prednosti otvaranja omladinskog kluba/centra.

**DODATNA VRIJEDNOST:**Usvojene vještine zagovaranja tokom procesa u vezi s otvaranjem OK/OC možete upotrijebiti u drugim akcijama i pomoći vašim ciljnim grupama mladih sprovođenjem kampanja koje ih se direktno tiču, odnosno rješavanjem nekih od problema sa kojima se susrijeću.



## E) PRAVNI STATUS OK/OC

Omladinsku politiku na nacionalnom nivou sprovode sledeći subjekti: Vlada Crne Gore, organi državne uprave i drugi organi uprave nadležni za pojedine oblasti od značaja za mlade, opštine, organizacije za mlade, omladinske organizacije i drugi oblici organizovanja mladih, kao što su omladinski klub, omladinski centar, savjet mladih, neformalna grupa, info centar, info tačka, učenički i studentski parlament i slično.

Zakon o mladima ne propisuje način osnivanja omladinskog kluba/centra, međutim član 21 ovog Zakona propisuje da se na osnivanje, upis, registraciju i rad omladinskih organizacija, organizacija za mlade i drugih oblika organizovanja mladih, primjenjuju odredbe zakona i drugih propisa kojima se uređuje osnivanje i pravni položaj nevladinih organizacija.

Takođe, član 23 Zakona o mladima propisuje da su omladinske organizacije, organizacije za mlade i drugi oblici organizovanja mladih, nakon upisa u Registar nevladinih organizacija, dužne da dostave Ministarstvu sporta rješenje o upisu, promjeni, odnosno brisanju iz registra radi evidentiranja.

Zbog svega navedenog, može se izvesti zaključak da se omladinski centar i omladinski klub osnivaju shodno Zakonu o NVO.

### Osnivanje nevladine organizacije

1. Osnivanje: Nevladino udruženje osniva se na osnivačkoj skupštini, na kojoj se usvajaju osnivački akt i statut i bira lice ovlašćeno za zastupanje udruženja.

Osnivači: Udruženje mogu osnovati najmanje tri lica, od kojih jedno mora imati prebivalište, boravište ili sjedište u Crnoj Gori. Osnivač udruženja može biti i maloljetno lice s navršenih 14 godina života, uz saglasnost zakonskog zastupnika, u skladu sa zakonom.

Osnivački akt: Sadržaj osnivačkog akta i pitanja koja treba da budu regulisana Statutom propisani su Zakonom o nevladinim organizacijama.


Osnivački akt nevladinog udruženja mora sadržati sljedeće podatke:

1) podatke i potpise osnivača (JMBG, broj pasoša i sl.) 2) podatke o nevladinoj organizaciji (naziv, adresu i sjedište, ciljeve, djelatnost i sl.), Statut, kojim se definiše interno funkcionisanje organizacije (organi organizacije poput skupštine, direktora, generalnog sekretara i sl., ovlašćenja organa upravljanja), ciljevi i djelatnosti organizacije, način finansiranja i drugo.

Upis u Registar: Nakon usvajanja akata udruženja na osnivačkoj skupštini, nevladino udruženje, preko lica koje je određeno da ga zastupa, podnosi prijavu za upis Ministarstvu javne uprave, uz koju prilaže osnivački akt, Zapisnik s osnivačke skupštine i Statut udruženja.

Detaljne korake, sadržaj potrebnih dokumenata i sve druge potrebne podatke za osnivanje NVO možete naći na linku u nastavku teksta, u Priručniku Ministarstva unutrašnjih poslova Kako registrovati NVO u Crnoj Gori, iz kojeg su preuzete navedene informacije<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Kako registrovati NVO u Crnoj Gori, [www.bit.ly/2p5Wedf](http://www.bit.ly/2p5Wedf)



Takođe, primjeri dokumenata potrebnih za registraciju (Obrazac statuta, Odluka o osnivanju, Zapisnik s osnivačke skupštine i drugih) mogu se naći na internet stranici Centra za razvoj nevladinih organizacija (CRNVO) – [www.crnvo.me/obrasci-za-nvo](http://www.crnvo.me/obrasci-za-nvo).

Uputstva u vezi s popunjavanjem statuta fondacije, osnivačkog akta, kreiranja odluke o osnivanju fondacije, takođe možete naći na internet stranici Centra za razvoj nevladinih organizacija (CRNVO) - [www.crnvo.me/fondacije](http://www.crnvo.me/fondacije).

## F) OTVARANJE OMLADINSKOG KLUBA/OMLADINSKOG CENTRA

### PODJELA ULOGA I ODGOVORNOSTI U VEZI S OTVARANJEM OMLADINSKOG KLUBA/CENTRA

Planiranje otvaranja omladinskog kluba/centra biće umnogome olakšano ukoliko se za konkretne aktivnosti odrede odgovorne osobe u skladu s kapacitetima koji su na raspolaganju timu. Prije svega, potrebno je odrediti organizacioni odbor, koji čine ljudi koji žele da rade na kreiranju i razvijanju pojedinih faza i elemenata sve do realizacije uspješnog otvaranja omladinskog kluba/centra. Mora se voditi računa da u timu budu odgovorne, elokventne, komunikativne osobe koje su staložene, brzo rasuđuju i sposobne su da vrlo brzo riješe neplanirane probleme koji se javljaju tokom čitavog perioda organizacije nekog događaja.

Potrebno je odrediti osobe ili manje timove koji će se baviti sljedećim poslovima:

- finansije
- komunikacija s medijima
- lista zvanica
- priprema promotivnog materijala
- distribucija promotivnog materijala
- doček gostiju
- bezbjednost svih na događaju
- tehnika
- interna komunikacija
- koordinacija tima.

**NAPOMENA:** Uvijek treba imati alternativu za određene osobe koje će moći da povremeno zamijene nekoga iz prve postavbe tima ko iz opravdanih razloga ne može u određenom trenutku biti na raspolaganju.



### **UČEŠĆE MLADIH U USPOSTAVLJANJU I OTVARANJU OMLADINSKOG KLUBA/CENTRA?**

Apsolutno je neophodno da mladi budu adekvatno uključeni u sve tri prethodno opisane faze koje prethode otvaranju omladinskog kluba/centra da bi imali već osjećaj da je klub/centar njihov i da učešćem u procesu njegovog otvaranja rade nešto važno za sebe i svoje vršnjake. Nemojte nikako dopustiti da i na samom događaju otvaranja omladinskog kluba/centra mladi imaju išta manje zapaženu i važnu ulogu. Vodeći se Polisom učešća mladih u donošenju odluka i ljestvicom učešća mladih osigurajte da oni učestvuju u planiranju samog događaja i da učestvuju u realizaciji, a ne samo da budu gosti na otvaranju i dekoracija.

**DODATNA VRIJEDNOST:** Takvi uključeni mladi biće izuzetno važan resurs za dalji rad i razvoj kako omladinskog kluba/centra, tako i zajednice u cjelini.

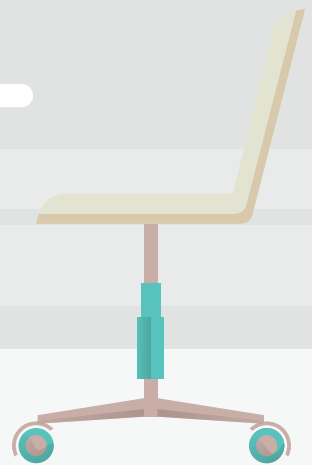
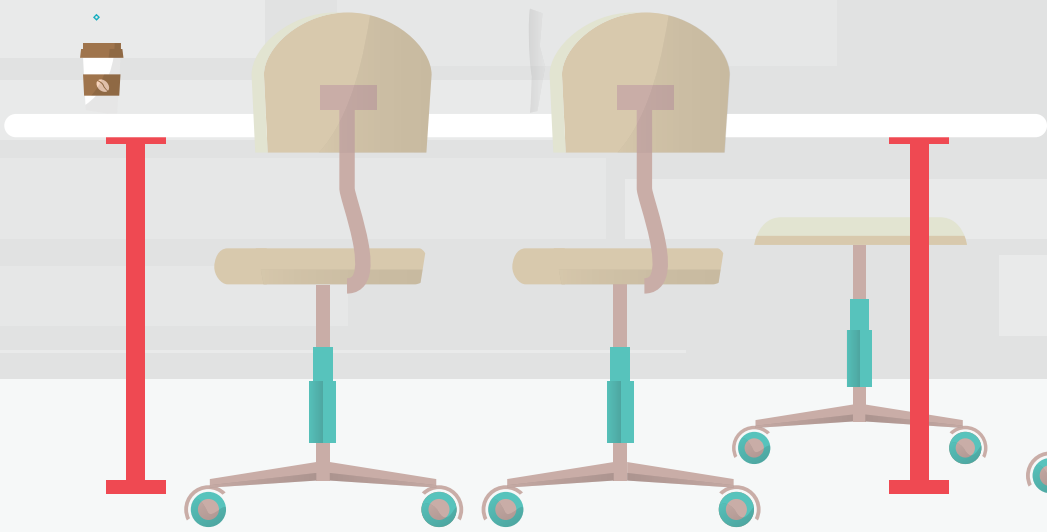
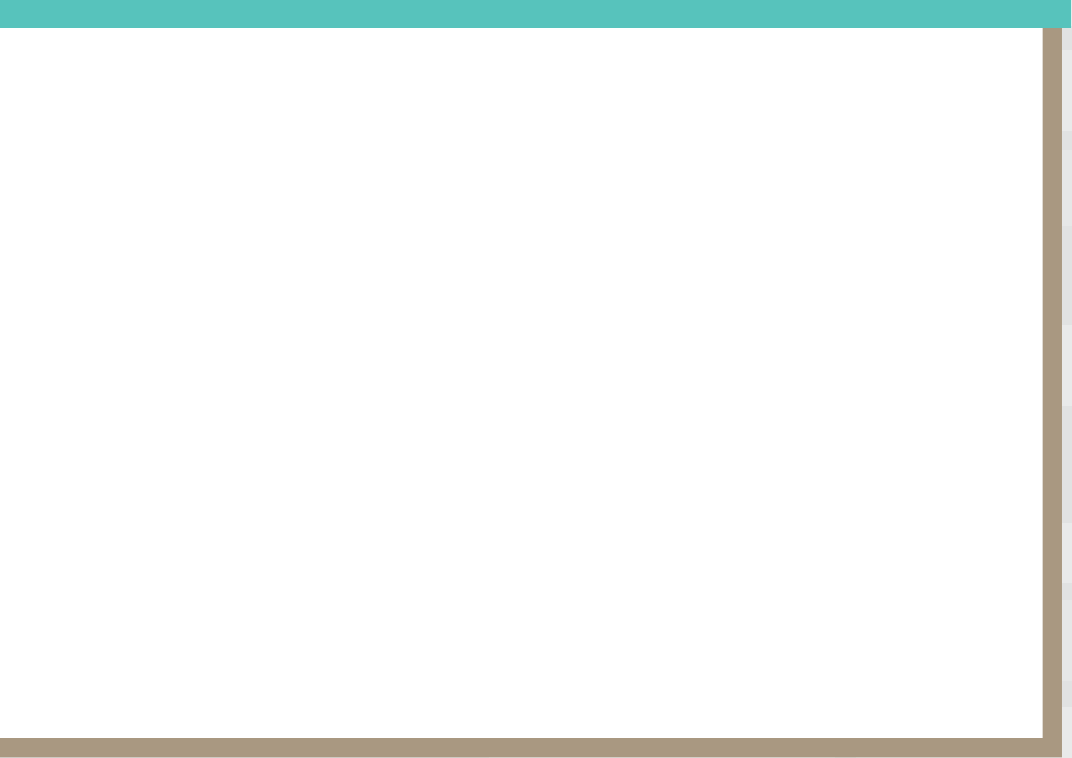
### **UČEŠĆE ZAJEDNICE U OTVARANJU OMLADINSKOG KLUBA/CENTRA?**

Izuzetno je važno uključiti i različite zainteresovane strane u proces otvaranja omladinskog kluba/centra. Na taj način možete uključiti određene zainteresovane strane, a posebno Spasioce i Prijatelje (vidi poglavlje: I Uspostavljanje omladinskog kluba/centra – Mapiranje aktera/zainteresovanih strana) i tako podići osjećaj vlasništva i odgovornosti za uspješan rad omladinskog kluba/centra među većim brojem uticajnih zainteresovanih strana. Posebno je važno informisati i uključiti i druge servise i institucije za mlade s kojima OK/OC treba aktivno da saraduje (škole i fakultete, domove zdravlja, biro rada, policiju, savjetovališta, kulturne i sportske organizacije, i dr.).

### **DATUM ZA OTVARANJE OMLADINSKOG KLUBA/CENTRA?**

Obratite pažnju na odabir datuma za otvaranje omladinskog kluba jer želite da napravite događaj koji će biti posjećen i o kojem i sa kojeg će mediji izvijestiti. Da li dan i vrijeme odgovaraju vašim važnim zainteresovanim stranama? Ima li simbolike u nekom datumu koji možete odabrati da biste još više istakli važnost otvaranja omladinskog kluba? Je li planirano još nešto na taj dan što bi potencijalno moglo zasijeniti vaš događaj?





# III - VOĐENJE OMLADINSKOG KLUBA/CENTRA

---





Nakon što ste uspostavili i otvorili omladinski klub/centar, u ovom dijelu koji se tiče vođenja omladinskog kluba/centra možete se informisati o tome kako razviti program OK/OC, o načinima upravljanja klubom/centrom, kao i o izgradnji kapaciteta omladinskih radnika/radnica i volontera/volonterki. Takođe, možete pročitati o načinima kako postići održivost OK/OC, kako urediti upravljanje finansijama, te kako uspostaviti saradnju sa zajednicom i međunarodnu saradnju.

U svakom od poglavlja objašnjeno je:

*ŠTA – odnosno o čemu to tačno govorimo*

*ZAŠTO – zašto je to važno*

*KAKO – i koje konkretne korake treba da preduzmete da bi se to realizovalo.*

## **A) PROGRAM ZASNOVAN NA ISTRAŽIVANJU POTREBA I POLOŽAJA MLADIH I USAGLAŠEN SA STRATEGIJOM/LPAM-OM**

### **ŠTA?**

Program OK/OC zasnovan je na istraživanju potreba i položaja mladih (vidi poglavlje I: I Uspostavljanje omladinskog kulba/centra – Istraživanje potreba mladih) koje se vrši prije osmišljavanja programa s određenim ciljnim grupama. U toku sprovođenja osmišljenog programa veoma je važno i dalje oslušivati potrebe mladih, pratiti dinamiku rada grupe i kontinuirano im prilagođavati program i metode rada. Različiti oblici aktivnosti i interaktivna metodologija karakteristični su za neformalno obrazovanje. Oblik aktivnosti se određuje u odnosu na ciljnu grupu, broj učesnika, vremenski okvir, ljudske i materijalne resurse, znanje koje želimo da prenesemo, vještinu koju želimo da razvijemo kod te grupe, stav i vrijednosti koje želimo da preispitamo. Radionice, treninzi, sekcije, panel diskusije, konferencije, predavanja, tematske večeri (posvećene filmu, muzici, ljudskim pravima), sesije savjetovanja (u vezi s obrazovanjem, zapošljavanjem), večeri društvenih igara, pomoć đacima oko školskih obaveza, sesije akademskog pisanja, te razne aktivnosti u okviru volonterskog servisa kluba neki su od oblika aktivnosti koje se realizuju u klubu. U klubu se takođe može otvoriti i savjetovanište u kom će stručna lica pružati mladima informacije/savjete (psihološko savjetovanje, reproduktivno zdravlje, zdravoj ishrani i drugom).

### **ZAŠTO?**

Raznovrsnost, kvalitet i prilagođenost programa zasnovanih na potrebama mladih važni su preduslovi za uključivanje mladih, kojima fale aktivnosti za kvalitetno provođenje slobodnog vremena, a čije kompetencije želimo unaprijediti. Kvalitet programa i kompetentnost osoba koje ga sprovede određiće u velikoj mjeri funkcionisanje i održivost kluba.

### **KAKO?**

U Praktičnom priručniku za omladinski rad u zajednici opisani su koraci u planiranju i dizajniranju programa za mlade<sup>20</sup>:

- Odabir ciljne grupe
- Analiza potreba ciljne grupe na osnovu karakteristika (uzrast, broj, gdje se nalaze, vrijednosti i specifičan način ponašanja ciljne grupe, da li su i koje su programe do sada prošli)

<sup>20</sup> Praktični priručnik za omladinski rad u zajednici, Centar za omladinski rad, str. 19.



- Formiranje tima koji će voditi program (obratiti pažnju na motivaciju i potrebu za dodatnim
- treningom ukoliko su nepohodne određene kompetencije) i podjela zadataka unutar tima
- Odabir teme, ciljeva i zadataka, programa i metodologije
- Vremenski raspored aktivnosti u fazama
- Potrebni resursi (izrada budžeta, pronalaženje prostora, neophodna tehnička oprema)
- Saglasnost (ukoliko je neophodno) roditelja ili određene institucije
- Analiza mogućih poteškoća u realizaciji programa
- Plan evaluacije programa i podnošenja izvještaja.

U nastavku će biti opisane neke vrste aktivnosti koje se mogu sprovoditi u omladinskom klubu.

### **TRENINZI**

Trening je vid jednodnevne ili višednevne obuke kojom se omogućava osobama koje pohađaju trening (omladinski radnici/radnice, omladinski aktivisti/aktivistkinje, druge grupe/pojedinci koji rade s mladima i mladi) da kroz prezentacije/predavanja i interaktivne metode rada (rad u malim grupama, rad s pojedincem, igre uloga) da usvajaju i razvijaju potrebne vještine (takozvane meke vještine (npr. komunikacijskih vještina – aktivno slušanje, javno govorenje i sl.) i tehničke/praktične/direktno vještine (npr. rad na računaru, pisanje projekata, rad sa specifičnim ciljnim grupama) i usvajaju znanja koja se odnose na osnovnu temu treninga.

### **RADIONICE**

Programske aktivnosti u klubu centru, osmišljene kao radionice, mogu biti edukativnog, kreativnog, preventivnog tipa. Najčešće se organizuju radionice za sticanje vještina komunikacije, rješavanja konflikata, predstavljanja poslodavcu, pisanja CV-a, ali i praktičnih tehničkih/administrativnih znanja i vještina kao što su informatičke, pisanje projekata, prikupljanje sredstava za realizaciju programa u klubu. Kreativne radionice odnose se na usvajanje umjetničkih znanja i vještina (slikanje, vajarstvo, sviranje, fotografisanje, gluma, ples, kreativno pisanje, pisanje stripa itd.) dok se kroz radionice edukativnog tipa mogu učiti jezici, sticati znanja na različite teme poput ljudskih prava, demokratije, iz oblasti zdravlja i drugog. Preventivne radionice, kao podvrsta edukativnih radionica, imaju za cilj sprječavanje pojavljivanja neželjenih ponašanja poput zavisnosti od psihoaktivnih supstanci. Promjena stavova koja se želi postići u toku radioničarskog rada može se odnositi na razumijevanje i prihvatanje različitosti (po osnovu političkog, vjerskog, etničkog, nacionalnog, kulturološkog, seksualnog opredjeljenja), preispitivanje i prevazilaženje predrasuda, stavova o rizičnim ponašanjima. Postizanje promjene stavova i vrijednosti (koje utiču na formiranje stavova) poput našeg odnosa prema slobodi, jednakosti, poštenju, vrlo je kompleksan zadatak i zahtijeva samoanalizu i samokritičnost i kod mladih ali i kod omladinskih radnika koji rade sa njima. Usvajanjem i primjenom znanja, vještina i stavova kroz ove oblike omladinskog rada radi se na razvoju kompetencija odnosno promjeni ponašanja. Radionice karakteriše i visok nivo interakcije učesnika radionice i fasilitatora radionice/omladinskih radnika, koji se obezbjeđuje i tehnikama kao što su grupni rad, igre uloga, simulacije, sjedenje u krugu. Na početku ciklusa radionica ili treninga dogovaraju se zajednička pravila rada i predstavljaju očekivanja od predloženog programa, grupe, fasilitatora i sebe. U toku radionica fasilitatori i učesnici sumiraju naučeno i evaluiraju iskustvo rada u grupi.



## TEMATSKE VEČERI

U klubu centru mogu se organizovati predavanja i tematske večeri praćeni diskusijom na teme za koje su mladi pokazali interesovanje. Tematske večeri mogu uključiti i prikazivanje filmova povezanih s temom, gostovanje stručnjaka, praktičara, umjetnika, osoba iz zajednice, panel diskusije i plenarne diskusije itd. Ove oblike aktivnosti može pratiti diskusija koja će omogućiti mladima da iznesu svoj stav, da budu saslušani, da čuju šta drugi misle na tu temu u atmosferi međusobnog poštovanja.

## REKREATIVNE AKTIVNOSTI

U klubu centru se može igrati stoni tenis, stoni fudbal, šah i druge strateške društvene igre poput Monopola, koje uključuju najmanje dva učesnika/učesnice. Ove društvene igre podstiču refleksije, posmatranje, pamćenje, strateško razmišljanje i druge vještine.

Ukoliko prostor posjeduje kuhinju, mogu se organizovati i radionice kuvanja.

Aktivnosti koje se mogu realizovati van prostorija kluba mogu se odnositi na organizovanje akcije u zajednici, kampanje, festivala.

Jedan od popularnih načina da se pošalje neka poruka široj publici, na nekom javnom mjestu je fleš mob (flash mob). Fleš mob je vrsta performansa veće grupe ljudi koja se obično organizuje putem interneta i društvenih mreža.

## AKCIJE

Pored programa koji se u klubu sprovode u kontinuitetu, mladi koji dolaze u klub u saradnji s omladinskim radnicima mogu da osmišljavaju akcije. Mladi, volonteri i zaposleni u klubu mogu da učestvuju u društveno korisnim akcijama (čišćenje nekog prostora), aktivnostima koje imaju za cilj podizanje svijesti građana o nekom problemu (značaj vožnje bicikla, bezbjednosti u saobraćaju, očuvanja životne sredine). Ovo angažovanje čini najočiglednijom ulogu omladinskog kluba u zajednici, iako je on prvenstveno servis mladima.


**DODATNA VRIJEDNOST:** Program omladinskog kluba/centra treba da bude usaglašen i s lokalnim planom akcije za mlade, ali i s lokalnim strategijama iz drugih oblasti, kao i sa ciljevima nacionalne strategije za mlade. Korisnost usklađivanja s ovim strateškim dokumentima je u tome što su ona kreirana participativno, što predložene aktivnosti proizilaze iz istraživanja potreba mladih, što su za pojedinačne aktivnosti definisani indikatori uspješnosti njihovog sprovođenja kao i zbog većih mogućnosti finansiranja programa i održivosti rada kluba/centra.

## INFORMISANJE MLADIH

Informisanje mladih predstavlja posebnu granu omladinskog rada u kojoj postoji razmjena znanja i iskustva te postavljanje minimuma standarda na nivou Evrope kroz mrežu ERYICA (Evropska agencija za informisanje i savjetovanje mladih). Razlikujemo opšte i specijalizovane servise za informisanje čiji su standardi definisani u Evropskoj povelji o informisanju mladih<sup>21</sup> kao i u Principima o onlajn informisanju mladih<sup>22</sup>. Po standardima Evropske povelje o informisanju mladih, kvalitet u oblasti informisanja i savjetovanja mladih, može se unaprijediti ako u središte procesa informisanja stavimo pitanja i potrebe mladih ljudi.

21 Povelja o informisanju mladih, [www.eryica.org/page/european-youth-information-charter](http://www.eryica.org/page/european-youth-information-charter)

22 Principi informisanja mladih putem interneta, [www.eryica.org/page/principles-online-youth-information](http://www.eryica.org/page/principles-online-youth-information)



Mladi imaju potrebu i da nađu važne informacije na jednom mjestu, usljed svojevrsne prezasićenost informacijama u digitalnom svijetu i potrebe za uvođenjem 'filtera'. Konsultovani mladi su identifikovali kao probleme: nepostojanje specijalizovanih servisa za informisanje i specijalizovanih informacija za mlade, nedostatak učešća mladih u kreiranju medijskih programa za mlade, te manjak kapaciteta kadrova koji rade s mladima da im pomognu u traženju i tumačenju informacija.<sup>23</sup>

## OPŠTI I SPECIJALIZOVANI SERVISI INFORMISANJA

Jedan od servisa za informisanje mladih je centar za informisanje i savjetovanje mladih (u kraćem obliku infocentar). Info centar, pored bolje informisanosti mladih o servisima za mlade na lokalnom nivou, prilikama za sticanje znanja i iskustava u oblastima kulture, prava mladih, zapošljavanja, mobilnosti na nivou Evrope i van nje opšteg i stručnog obrazovanja, o provođenju slobodnog vremena, putovanjima, izazovima u svakodnevnom životu, slično omladinskim klubovima i centrima, ima za cilj unapređenje aktivizma mladih.

Ukoliko se u info centru odgovara na pitanja iz velikog broja tema, onda govorimo o opštem servisu. Opšti servis informisanja treba da pruža informacije opštoj populaciji mladih kao i mladima s posebnim potrebama. Specijalizovane usluge omogućavaju da već zaposleno osoblje ili stručnjaci iz drugih službi/servisa pružaju savjete i savjetovanje za mlade ljude, u kontinuitetu ili u određenim periodima. Razlika između opšteg i specijalizovanog servisa je u tome što su specijalizovani servisi usmjereni na davanje odgovora/savjeta iz pojedinačnih oblasti kao što su: zapošljavanje (karijerno vođenje, pomoć u traženju posla), zdravlje (seksualno i reproduktivno zdravlje, psihoaktivne supstance), učešće (osnivanje organizacije, učešće u javnim konsultacijama i/ili izradi strateških dokumenata), pravna oblast drugo.

Jedan od servisa informisanja je info tačka koja se može uspostaviti u omladinskim klubovima/centrima, nevladinim organizacijama, školama, kulturnim centrima ili na drugim mjestima koje često posjećuju mladi.

**NAPOMENA:** Info centar treba da bude otvoren za sve mlade i bez zakazivanja. Pri informisanju mladih, kao i pri drugim oblicima rada s mladima, važno je voditi računa o dostupnosti i prilagođenosti informacija koje se nude. Stoga je pored direktnog informisanja potrebno raditi i na onlajn informisanju, ali i imati u vidu ciljne grupe koje nemaju pristup internetu.

Pružene informacije su praktične, pluralističke, precizne i redovno ažurirane; Prilikom prijema korisnika/korisnica poštuje se anonimnost i povjerljivost, pruža se maksimum izbora i promoviše njena/njegova autonomija; a kad je to potrebno, korisnici se upućuju na druge stručne servise/institucije.

### DODATNA VRIJEDNOST:

U info centru se mogu nuditi i usluge koje se odnose na prodaju kartica s popustima za mlade/studente kao i savjetovanja koje se tiču pisanja i realizovanja projekata, administrativnog i finansijskog vođenja organizacije i čitav niz drugih praktičnih informacija o stanovanju, pravima mladih, programima stažiranja, kulturnim sadržajima, festivalima, kampanjama u kojima mogu da učestvuju itd.

23 Strategija za mlade 2017–2020, septembar 2016, str.39. [www.strategijazamlade.me](http://www.strategijazamlade.me)



## B) UPRAVLJANJE OMLADINSKIM KLUBOM/CENTROM

### ŠTA?

Upravljanje klubom najviše zavisi od ljudskih i finansijskih resursa. Generalno, upravljačku strukturu mogu da čine upravni odbor (UO), menadžer/menadžerka, koordinator/koordinatorka, omladinski radnik/radnica, omladinski aktivista/aktivistkinja. Ovako postavljena struktura moguća je u idealnim uslovima u kojima klub/centar ima na raspolaganju poželjne ljudske i finansijske resurse. Ukoliko to nije slučaj, neophodno je obezbijediti da klub/centar ima osobu koja obavlja poslove vođenja kluba – menadžera i obučene omladinske radnike/aktiviste koji bi radili s mladima. U UO kluba/centra bi bilo poželjno da budu predstavnici zaposlenih, mladih, kao i drugih subjekata za koje se procijeni da će svojim angažovanjem doprinijeti radu OK/OC i unapređenju položaja mladih.

Osobe koje osnivaju i/ili upravljaju OK/OC treba da budu upoznate sa zakonskim okvirom koji se tiče njihovog rada (npr. Zakon o NVO, Zakon o lokalnoj samoupravi, Zakon o mladima) da bi efikasnije zastupali interese mladih i pomogli im da učestvuju u za njih značajnim procesima donošenja odluka.

### PODJELA ULOGA I LINIJE KOMUNIKACIJE


Za efikasno funkcionisanje omladinskog kluba/centra važna je podjela odgovornosti i uloga u unutrašnjoj organizaciji, kao i uspostavljanje jednostavnog sistema i sistema interne komunikacije. Pri podjeli uloga potrebno je voditi računa o kompetencijama i iskazanim kapacitetima profesionalaca i volontera. Ne manje važno je da svaki pojedinac iz određene uloge poznaje svoja zaduženja i odgovornosti, kao i rokove i resurse koji su na raspolaganju. Finalno, da bi sve teklo glatko potrebno je da svako zna kome izvještava o realizovanim zaduženjima, odnosno o problemima u realizaciji, i da se informacije razmjenjuju pravovremeno.

**NAPOMENA:** Jasan sistem komunikacije je veoma važan za vođenje omladinskog kluba/centra. Ipak, on ne smije biti suviše komplikovan i usporavati i otežavati protok informacija. Razmislite o korišćenju novih tehnologija koje mogu olakšati komunikaciju: Viber grupe, email grupe, Facebook grupe i dr.

### KAKO?

Menadžer/menadžerka OK/OC vrši administrativno planiranje i upravljanje klubom (upravljanje ljudskim resursima, izgradnja kapaciteta), uspostavlja saradnju s relevantnim akterima u zajednici, bavi se odnosima s javnošću, planira i obezbjeđuje finansijske i tehničke resurse za funkcionisanje kluba (planiranje budžeta kluba, sastanci s donatorima iz javnog i privatnog sektora, praćenje konkursa za finansiranje projekata), koordiniše izvještavanje, monitoring i evaluaciju u saradnji s koordinatorom kluba/centra. U saradnji s koordinatorom/koordinatorkom obezbjeđuje poštovanje pravila i procedura kluba/centra, radi na osiguranju kvaliteta programa.

Koordinator/koordinatorka kluba se prvenstveno bavi internom komunikacijom (organizuje redovne sastanke tima) i koordinacijom aktivnosti. U saradnji s omladinskim radnicima/radnicama,



omladinskim aktivistima/aktivistkinjama i volonterima bavi se programskim sadržajima kluba i planiranjem aktivnosti na nedjeljnom i mjesečnom nivou.

Omladinski radnik/radnica i omladinski aktivista/aktivistkinja, pored učestvovanja u osmišljavanju, sprovode program uključujući mlade i podržavaju mlade koji sprovode djelove programa.

Komenadžment – vid zajedničkog upravljanja omladinskim klubom/centrom u kom mladi s drugim formalnim donosiocima odluka ili starijim partnerima ravnopravno upravljaju određenim procesima i odlukama (vidi poglavlje: III Pravila i polise omladinskog kluba/centra – Učešće mladih u donošenju odluka).

## C) IZGRADNJA KAPACITETA OMLADINSKIH RADNIKA I DRUGIH PROFESIONALNIH I VOLONTERSKIH ULOGA

### ŠTA?

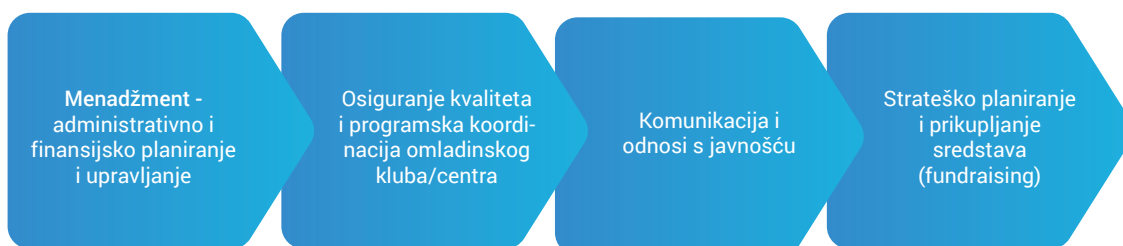
Upravljanje omladinskim klubom/centrom podrazumijeva i konstantno ulaganje u ljudske resurse, kako profesionalne, tako i volonterske. Omladinski klub/centar se može organizovati na različite načine kombinujući profesionalne i volonterske uloge, uključujući i u potpunosti volonterski vođen omladinski klub/centar.

### ZAŠTO?

Uspješnost omladinskog kluba/centra u velikoj mjeri zavisi od kompetencija i motivisanosti ljudi koji su uključeni kroz profesionalni ili volonterski angažman u realizaciju aktivnosti. Zato je neophodno razmišljati o omladinskom klubu/centru kao o timu koji ima određene kompetencije, ekspertizu i motivaciju i raditi na tome da se one stalno unapređuju, nadopunjuju i razvijaju, kako kod novih tako i kod „starijih“ kolega i kolegica.

### KAKO?

Organizacija resora može izgledati ovako:



Za svaki od resora potrebne su različite kompetencije, koje je potrebno konstantno izgrađivati i unapređivati kod uključenih profesionalaca i volontera.



U Analizi<sup>24</sup> je prepoznata važnost investiranja u: (1) izgradnju organizacionih kapaciteta postojećih OK; (2) razvoj ljudskih resursa; (3) razvijanje metodologije doseganja mladih iz različitih grupa („outreach mehanizmi“); (4) razvoj kvalitetnih i jeftinih programa (s maksimalnim uključenjem resursa iz zajednice) i njihova promocija u zajednici; (5) razvoj kapaciteta za istraživanje, praćenje i evaluaciju; (6) uspostavljanje bazičnih usluga – informisanja, volonterskih servisa/programa i programa usmjerenih na podršku postojećim uslugama karijernog informisanja u zajednici.

## KAKO?

Izgradnja kapaciteta se može realizovati:

- **interno** – koristeći postojeće resurse u omladinskom klubu centru koji će:
  - organizovati obuku za više zainteresovanih kolega i koleginica i
  - biti mentori za 1/2 kolega/koleginica koji će učiti radeći posao
- **eksterno** – tražeći specifične kompetencije koje nijesu dostupne u omladinskom klubu centru ili iz nekog razloga nije preporučljivo osloniti se na postojeće resurse (npr. pretrpanost poslom, odnosi među kolegama/koleginicama, i dr.):
  - organizovati obuku za više zainteresovanih kolega i koleginica i
  - omogućiti za manji broj kolega/koleginica da pohađaju specifične obuke koje organizuju drugi akteri na lokalnom, državnom ili međunarodnom nivou (npr. obuke koje organizuje Ministarstvo sporta, Međunarodne organizacije, različite organizacije civilnog društva a posebno one s fokusom na mlade, omladinski sektor Savjeta Evrope, obuke finansirane preko programa Erasmus+, i dr.).

**NAPOMENA:** Prije nego što organizujete aktivnosti sa ciljem izgradnje kapaciteta, budite sigurni da su one potrebne i relevantne. Ovo je najlakše utvrditi upitnikom za profesionalce i volontere sa samoprocjenom sopstvenih kompetencija, kao i praćenjem (monitoringom) i procjenom (evaluacijom) rada profesionalaca i volontera.

**NAPOMENA:** Jedan od načina izgradnje kapaciteta za vođenje OK/OC je i prenošenje iskustava među omladinskim klubovima/centrima, NVO-ima, omladinskim radnicima i aktivistima iz drugih zajednica, gradova i zemalja. Ovakva saradnja i komunikacija može se odvijati putem mejling liste, grupe na facebook-u ili neke slične internet platforme, preko organizovanja redovnih sastanaka ili formalnog udruživanja omladinskih radnika ili klubova/centara. Primjer jedne takve organizacije je Nacionalna asocijacija praktičara omladinskog rada u Srbiji (NAPOR). Više informacija o NAPOR-u možete naći na internet stranici: [www.napor.net](http://www.napor.net).

<sup>24</sup> Analiza postojećih servisa i programa usmjerenih na podršku adolescentima i mladima sa fokusom na zapošljivost, UNICEF, 2016.





## D) ODRŽIVOST OMLADINSKOG KLUBA/CENTRA

### ŠTA?

Izuzetno je važno imati stalno na umu održivost OK/OC i stalno nadgledati stanje i revidirati planove i strategije da bi se ostvarila održivost. Održivost se može sagledati s više aspekata, a primarno postoje četiri tipa održivosti:

1. *Finansijska održivost – obezbijeđeni izvori finansiranja za operativne troškove i troškove održavanja omladinskog kluba/centra; obezbijeđena sredstva za aktivnosti omladinskog kluba/centra.*
2. *Institucionalna održivost – uspostavljene jasne i efikasne strukture i lokalno vlasništvo nad strukturama za strateško donošenje odluka i operativno vođenje omladinskog kluba/centra; uspostavljene procedure za izgradnju kapaciteta zaposlenih i volontera, te za prikupljanje sredstava i uspostavljanje saradnje s relevantnim akterima iz zajednice, kao i međunarodnim akterima.*
3. *Održivost na nivou javnih politika – omladinski klub/centar je prepoznat kao metod omladinskog rada kojim se ostvaruje lokalna i državna omladinska politika; rad omladinskog kluba/centra usaglašen je s relevantnim strategijama i akcionim planovima, kao i kriterijumima (vidi: UVOD – Kriterijumi za omladinski klub/centar); omladinski klub/centar ima usvojene relevantne procedure i polise.*
4. *Ekološka održivost – omladinski klub/centar svojim radom ne stvara negativan uticaj na životnu sredinu, već može i aktivno raditi na zaštiti i unapređenju životne sredine.*

### ZAŠTO?

Izuzetno je važno osigurati kontinuirani rad omladinskog kluba/centra, jer održivi omladinski klub/centar odgovara na očekivanja, ali i potrebe mladih ljudi u zajednici, i doprinosi realizaciji javnih politika koje se primarno tiču mladih, ali i šire zajednice.

### KAKO?

Iz dosadašnjih iskustava otvaranja i funkcionisanja omladinskih klubova/centara najteže je postići finansijsku održivost. Zato, primarno se bavimo finansijskom održivošću omladinskih klubova/centara kroz finansijsko upravljanje, prikupljanje sredstava i obezbjeđivanje prostora, o kojima možete čitati u narednim poglavljima.



## E) FINANSIJSKO UPRAVLJANJE OMLADINSKIM KLUBOM/CENTROM

### ŠTA?

Upravljanje finansijama je važan dio upravljanja omladinskim klubom/centrom i ne smije da se gleda kao odvojena aktivnost kojom isključivo treba da se bavi finansijsko osoblje. Upravljanje finansijama nije samo vođenje poslovnih knjiga. Finansijsko upravljanje i kontrola predstavlja formalizovanje poslovnih procesa unutar omladinskog kluba/centra, kao što su procesi: planiranje i izvršenje budžeta, sprovođenje postupka javnih nabavki, obračun i isplata zarada, isplate po zaključenim ugovorima, zasnivanje radnog odnosa i slično.

Ne postoji model finansijskog sistema koji odgovara svim omladinskim klubovima/centrima, posebno imajuću u vidu raznovrsnost osnivačkih i upravljačkih struktura. Ipak, postoje neke osnovne komponente koje treba postaviti da bi se postigla dobra praksa u finansijskom upravljanju. Upravljanje finansijama obuhvata planiranje, organizovanje, kontrolu i nadgledanje/praćenje finansijskih resursa omladinskog kluba/centra da bi se ostvarili ciljevi. To uključuje:

#### • STRATEŠKO UPRAVLJANJE

Upravljanje finansijama je dio sveukupnog upravljanja omladinskim klubom/centrom. To znači da upravljačke strukture moraju konstantno sagledavati finansiranje u srednjoročnim i dugoročnim periodima, a ne se fokusirati samo na projekte i programe.

#### • UPRAVLJANJE SREDSTVIMA

Nezavisno od statusa omladinskog kluba/centra i to da li sredstva dolaze iz opštinskog budžeta ili od strane eksternih donatora i sponzora, finansijska sredstva, opremu i materijale koja su na raspolaganju treba koristiti pravilno i poštujući principe održivosti, efikasnosti i transparentnosti.

#### • UPRAVLJANJE RIZIKOM

Omladinski klubovi/centri suočavaju se s unutrašnjim i spoljašnjim rizicima koji mogu da ugroze funkcionisanje a u krajnjem i postojanje kluba/centra. Rizicima treba rukovoditi na organizovan način uspostavljanjem sistema i procedura za uvođenje unutrašnje finansijske kontrole da bi se ograničila šteta koju mogu da proizvedu.

### KAKO?

Proces upravljanja finansijama - Planiraj, uradi, provjeri!

**Planiraj:** Kad omladinski klub/centar započinje s radom, postavi svoje ciljeve i planirane aktivnosti, onda treba i da pripremi finansijski plan, odnosno prijedlog budžeta – 1. predvidi troškove za preduzete aktivnosti i 2. planira odakle će nabaviti sredstva.

**Uradi:** Kad se dobiju sredstva, realizuju se aktivnosti i primjenjuju se finansijska pravila da bi se ostvarili ciljevi koji su postavljeni u fazi planiranja.





Provjeri: Finansijska kontrola se odvija kad su postavljeni sistemi i procedure koji obezbjeđuju da se finansijskim resursima ispravno barata. Dakle, tokom realizacije aktivnosti koriste se izvještaji o nadgledanju/praćenju finansija da bi se uporedila stvarna situacija s finansijskim i programskim planom. Upravljačke strukture tada mogu odlučiti da li je moguće ostvariti planirane ciljeve, u dogovorenom vremenu i s planiranim budžetom ili je potrebno revidirati planove.

## **PRINCIPI UPRAVLJANJA FINANSIJAMA**

### **• STARANJE I BRIGA O SVIM SREDSTVIMA OMLADINSKOG KLUBA/CENTRA**

Ovo se odnosi na vođenje brige o svim resursima i procedurama za sigurno čuvanje finansijskih i materijalnih resursa omladinskog kluba/centra. Članovi kluba/centra brinu o imovini i fondovima i moraju obezbijediti da se oni koriste u skladu s relevantnim propisima, internim pravilnikom i bilo kojim potpisanim ugovorom.

### **• POLAGANJE RAČUNA - ODGOVORNOST**

Donatori koji su investirali novac, kao i volonteri koji su investirali vrijeme, energiju i povjerenje u omladinski klub/centar zainteresovani su da vide da se resursi organizacije koriste efikasno i svrshodno. Polaganje računa je pravna, ali i moralna obaveza omladinskog kluba/centra i pojedinaca koji su uključeni u upravljanje, koji treba da objasne kako se koriste fondovi, oprema ili ovlašćenja data od strane trećih lica.

### **• TRANSPARENTNOST**

Potrebno je uspostaviti sistem koji omogućava da se sve transakcije i informacije u vezi s finansijskim poslovanjem bilježe redovno i na vrijeme. Takođe, važno je da su finansijske informacije prezentovane jasno i da se mogu jednostavno prikazati onima koji imaju pravo da za njih pitaju.

### **• FINANSIRANJE BEZ DEFICITA**

Poželjno je da upravljačke strukture omladinskog kluba/centra osiguraju da su obezbijeđena odgovarajuća sredstva za sve planirane aktivnosti prije nego objavi godišnji plan rada. Za OK/OC koji se ne finansiraju iz opštinskog budžeta ili nemaju stalnog donatora koji bi im omogućili jednogodišnje budžetsko planiranje poželjno je da postoji kvartalni plan rada.

### **• STANDARDNA DOKUMENTACIJA**

Sistem za održavanje finansijske evidencije i dokumentacija treba da bude u skladu s pravilima koja su propisana u zemlji/opštini. Takođe treba voditi računa i o međunarodno prihvaćenim računovodstvenim standardima i principima. To znači da sva finansijska i nefinansijska pitanja moraju biti dokumentovana korak po korak prema procedurama i da svi formulari, izvještaji, i sl. moraju biti uključeni u interna pravila i procedure.

**NAPOMENA:** Jasno uređeno finansijsko upravljanje i kontrola omogućava upravljačkim strukturama da definišu jasna i precizna pravila za sve značajne poslovne procese, kao i da definišu uloge svih zaposlenih u pojedinim procesima. Takođe, ovako definisani poslovni procesi omogućiće novozaposlenima da lakše upoznaju funkcionisanje omladinskog kluba/centra.



## F) PRIKUPLJANJE SREDSTAVA

### ŠTA?

Prikupljanje sredstava predstavlja najrazličitije aktivnosti koje služe obezbjeđivanju finansijskih sredstava i/ili drugih materijalnih resursa za rad OK/OC i realizaciju aktivnosti, a u skladu sa zakonom i osnivačkim dokumentima OK/OC. Te aktivnosti mogu uključivati akcije kojima se traže sponzorstva i donacije od građana i lokalnih firmi u, učestvovanje na javnim konkursima za dodjelu sredstava za realizaciju projekata iz različitih oblasti koje se tiču mladih, prodajne akcije i aukcije produkata koji su proizvedeni u OK/OC s tim ciljem, i drugo.

### ZAŠTO?

Neophodno je osigurati da se lokalnim budžetom predvide sredstva za omladinski klub/centar, u skladu s lokalnim planom akcije za mlade, odnosno u skladu s državnom Strategijom za mlade i Zakonom o mladima. (vidi poglavlje: I Uspostavljanje omladinskog kluba/centra - Zagovaranje ideje otvaranja OK/OC).

Omladinski klub/centar može pored osiguranih sredstava iz lokalnog budžeta i sam<sup>25</sup> prikupljati sredstva od potencijalnih sponzora u zajednici i na konkursima od donatora.

### KAKO?

Za finansiranje omladinskog kluba/centra važno je uspostavljanje kontakata s kompanijama (malog ili većeg obima poslovanja) koje mogu finansirati u potpunosti ili djelimično neke aktivnosti i programe kluba. Pored programa koji se u klubu sprovode u kontinuitetu, mladi koji dolaze u klub mogu u saradnji s omladinskim radnicima osmišljavati akcije i projekte koji mogu biti sufinansirani ili finansirani u potpunosti kroz konkurse koje raspisuju domaće i međunarodne fondacije, ministarstva, opštine. Na neke konkurse se mogu prijaviti i neformalne grupe mladih<sup>26</sup> što im omogućava sticanje iskustva upravljanja projektom od osmišljavanja projekta, prepoznavanja i mobilizacije resursa za njegovo sprovođenje, izgradnje partnerstava, sprovođenja aktivnosti, upravljanje budžetom, administracije projekta. Ukoliko prijavljivanje neformalne grupe mladih kao nosioca projekta nije moguće, onda se kao nosilac projekta može prijaviti omladinski klub, ukoliko je registrovan kao NVO, ili se može uspostaviti partnerstvo s nevladinim organizacijama koje rade u oblastima na koje se odnosi osmišljeni projekat.

**NAPOMENA:** Za prikupljanje sredstava na konkursima različitih donatora važno je razviti ekspertizu za pisanje projektnih prijedloga, kao i dugoročno planiranje aktivnosti i budžeta. OK/OC mogu posebno obratiti pažnju na konkurse u okviru Erasmus+ programa, Evropa za građane programa, Evropske omladinske fondacije, fondove podrške Crnoj Gori u procesu pristupanja EU, konkurse iz oblasti realizacije omladinske politike na državnom i lokalnom nivou, konkurse privatnih fondacija i ambasada koje djeluju na teritoriji Crne Gore i/ili regiona.

Neke od najvažnijih međunarodnih fondacija i programa za mlade predstavljeni su u nastavku, međutim, to nije konačan spisak mogućih adresa za podršku.

25 Ukoliko nije drugačije određeno odlukom o osnivanju ili statutom omladinskog kluba/centra

26 Fond za aktivno građanstvo fAKT je jedan od donatora koji kroz određene konkurse finansira projekte neformalnih grupa mladih.



## MEĐUNARODNI IZVORI FINANSIRANJA

### REGIONALNA KANCELARIJA ZA SARADNJU MLADIH

Regionalna kancelarija za saradnju mladih (RYCO - Regional Youth Cooperation office) predstavlja nezavisni institucionalni mehanizam za saradnju mladih zapadnog Balkana, koja je uspostavljena potpisivanjem „Zajedničke deklaracije o osnivanju Regionalne kancelarije za saradnju mladih Zapadnog Balkana“, u okviru tzv. berlinskog procesa. Zemlje potpisnice ove deklaracije i članice RYCO su Albanija, Bosna i Hercegovina, Kosovo (UNSCR 1244/99), Makedonija, Srbija i Crna Gora.

Ova kancelarija, sa sjedištem u Tirani, imaće za cilj uspostavljanje političke i institucionalne podrške mladima u regionu, kao i pomirenje i saradnju mladih. Ona će takođe otvoriti mogućnosti za razmjene radi sticanja novih iskustava i usavršavanja u oblasti obrazovanja, kreiranja zajedničkih projekata i programa koji će doprinijeti unapređenju kvaliteta života mladih, kako u Crnoj Gori, tako i u ostalim zemljama osnivačima Kancelarije. Lokalne kancelarije koje će biti sastavni dio Regionalne kancelarije za saradnju mladih služiće kao servis za pružanje informacija o projektima, programima i mogućnostima koje pruža RYCO. Lokalna kancelarija za Crnu Goru biće smještena u prostorijama Omladinskog centra u Podgorici.

Više informacija o Regionalnoj kancelariji za saradnju mladih možete naći na veb sajtovima [www.rycowesternbalkans.org](http://www.rycowesternbalkans.org) i [www.roadtoryco.com](http://www.roadtoryco.com).

### EVROPSKA OMLADINSKA FONDACIJA

Evropska omladinska fondacija (European Youth Foundation - EYF) osnovao je 1972. Savjet Evrope (SE) i od tada pruža finansijsku i obrazovnu podršku organizacijama iz država članica SE. Pored finansijske podrške omladinskim organizacijama i mrežama mladih, Fondacija je primjer upravljanja na bazi komenadžmenta jer su u njenom programskom odboru predstavnici vlada i omladinskih nevladinih organizacija koji su članovi Zajedničkog savjeta za mlade. Fondacija promovise glas mladih u procesima donošenja odluka, te mir, razumijevanje i poštovanje.

Organizacije, prije slanja projektne prijave, treba da se registruju na sajtu Fondacije. Moguće je aplicirati za četiri vrste grantova u zavisnosti od tipa organizacije koja aplicira:

- Za međunarodne aktivnosti mogu aplicirati sve vrste organizacija osim lokalnih
- Za godišnje radne planove mogu aplicirati samo međunarodne organizacije i mreže
- Za pilot aktivnosti mogu aplicirati lokalne, nacionalne, regionalne nevladine organizacije i mreže
- Za strukturne grantove mogu aplicirati međunarodne i regionalne nevladine organizacije i mreže.

Sa zaposlenima EYF-a moguće je komunicirati prije, u toku i nakon predaje projekta. Važno je naglasiti da predloženi projekti treba da budu usklađeni s trenutnim prioritetima Omladinskog sektora Savjeta Evrope koji su istaknuti na stranici Fondacije. Prioritetne oblasti za pilot aktivnosti za 2017. godinu su izgradnja inkluzivnih miroljubivih društava i borba protiv ekstremizma i radikalizacije.

Rokovi za predaju projekata zavise od tipa grantova i istaknuti su na internet stranici Fondacije. Za pilot aktivnosti ne postoji rok već se moraju predati najmanje tri mjeseca prije planiranog početka sprovođenja projekta.



Više informacija o Evropskoj omladinskoj fondaciji možete da nađete na stranici: [www.coe.int/en/web/european-youth-foundation](http://www.coe.int/en/web/european-youth-foundation).

### **ERASMUS + 2014–2020.**

Erasmus + 2014-2020, program Evropske komisije pokriva oblasti obrazovanja, obuke, sporta, i mladih. Kroz oblast mladih, dio ključne Akcije 2 ovog programa, omogućava se finansiranje razmjene dobrih praksi i izgradnje kapaciteta za organizacije iz različitih zemalja koje pri korišćenju ovih programa imaju status partnerskih ili programskih. Crna Gora ima status partnerske zemlje u ovom programu što joj omogućava djelimično korišćenje programa. Na internet stranici nacionalne Erasmus + kancelarije [www.neomontenegro.ac.me](http://www.neomontenegro.ac.me) objavljuju se konkursi za ovaj program.

Kontakt tačka za akciju programa koja se odnosi na mlade, koju je odredio resursni centar Evropske komisije SALTO SEE ([www.salto-youth.net/rc/see/](http://www.salto-youth.net/rc/see/)) je NVO ADP Zid. Kontakt tačka pruža podršku organizacijama i pojedincima kroz informisanje o programu, o potencijalnim partnerima i obukama koje se sprovode u saradnji sa SALTO SEE.

Jedna od aktivnosti iz Akcije 2 odnosi se na projekte izgradnje kapaciteta mladih između organizacija koje djeluju u oblasti mladih u programskim i partnerskim zemljama.

Projekti izgradnje kapaciteta mladih imaju za cilj:

- Podsticanje saradnje i razmjene u oblasti mladih između programskih zemalja i partnerskih zemalja iz različitih regiona svijeta.
- Pобољшanje kvaliteta i prepoznatljivosti rada mladih, neformalnog učenja i volonterizma u partnerskim zemljama i povećanje njihove sinergije i komplementarnosti s drugim obrazovnim sistemima, tržištem rada i društvom.
- Podsticanje razvoja, testiranje i pokretanje šema i programa mobilnosti neformalnog učenja na regionalnom nivou (tj. između regiona svijeta)
- Promovisanje transnacionalne mobilnosti neformalnog učenja između programskih i partnerskih zemalja, posebno ciljajući mlade ljude s manjim mogućnostima, sa ciljem unapređivanja nivoa kompetencija učesnika i podsticanja njihovog aktivnog učešća u društvu.

### **DELEGACIJA EVROPSKE UNIJE U CRNOJ GORI**

Finansiranje projekata od strane Delegacije Evropske unije moguće je kroz IPA Civil Society Facility (fond za civilno društvo) ili kroz IPA program Cross border cooperation 2014–2020 (program prekogranične saradnje) koji su mogući između Crne Gore i Italije, Hrvatske, Srbije, Bosne i Hercegovine, Albanije i Kosova. Pozivi za finansiranje projekata kroz IPA CSF i CBC dostupni su na sajtu Delegacije Evropske unije u sekciji podrška EU Crnoj Gori: [www.delme.europa.eu](http://www.delme.europa.eu).

**NAPOMENA:** Pored otvorenih konkursa, ambasade u Crnoj Gori i ambasade sa sjedištem u Srbiji u čijoj je nadležnosti i Crna Gora, te UN agencije mogu biti zainteresovane za saradnju na projektima koji se tiču mladih.



## IZVORI FINANSIRANJA U CRNOJ GORI

### KONKURS MINISTARSTVA SPORTA

U skladu sa Zakonom o mladima, finansiranje aktivnosti nevladinih organizacija u oblasti omladinskog rada i omladinske politike vrši se jednom godišnje, na osnovu javnog konkursa Ministarstva sporta. Konkurs se objavljuje nakon utvrđivanja godišnjeg plana ostvarivanja Nacionalne strategije za mlade, a najkasnije do kraja tekuće godine za narednu godinu. Na osnovu Javnog konkursa pravo na podnošenja zahtjeva za finansiranje i sufinansiranje projekata imaju omladinske organizacije, organizacije za mlade, savezi, centralni savezi i drugi oblici organizovanja mladih. Način, postupak i kriterijumi za dodjelu sredstava definisani su Pravilnikom kojim se detaljnije regulišu pravila pomenutog konkursa.

Informacije o konkursu su dostupne na veb sajtu Ministarstva sporta ([www.ms.gov.me](http://www.ms.gov.me)), dok se pravilnik koji reguliše pravila konkursa može naći na istom sajtu ([www.ms.gov.me/biblioteka/pravilnici](http://www.ms.gov.me/biblioteka/pravilnici)).

### KONKURSI FONDA ZA AKTIVNO GRAĐANSTVO (FAKT)

Jedan od programa podrške fAKT-a civilnom sektoru jeste Program Građanska akcija koji ima za cilj da podstakne i podrži građanski aktivizam i angažovanje u rješavanju problema u zajednici, i građansko učešće u procesima donošenja odluka. Program Građanska akcija podstiče lokalne aktere da identifikuju i predlože lokalna rješenja problema koja imaju potencijal da donesu dobrobit široj zajednici.

U okviru programa podržavaju se projekti lokalnih nevladinih organizacija i neformalnih grupa građana/građanki, koji u procesu planiranja i sprovođenja aktivnosti aktivno uključuju sve relevante aktere i subjekte u zajednici.

Više informacija o propozicijama ovog i drugih programa Fonda za aktivno građanstvo možete naći na [www.faktcg.org](http://www.faktcg.org).

### TELEKOM PROGRAM ZA SVAKO DOBRO

Crnogorski Telekom jednom godišnje objavljuje konkurs za finansiranje društveno odgovornih projekata nevladinih organizacija. Poželjno je da projekti budu usaglašeni s vrijednostima i oblastima djelovanja Crnogorskog Telekoma i da se realizuju korišćenjem informacionih tehnologija, ali to nije obavezan uslov za učešće. Više informacija o konkursu je dostupno na veb sajtu Telekoma <http://bit.ly/zoDjiHa>.

### TELENOR FONDACIJA

Svake godine, Telenor fondacija podržava projekte koji su posvećeni osnaživanju mladih, njihovoj edukaciji i usavršavanju znanja i vještina u digitalnoj zajednici. Projekti treba da ponude inovativna i održiva rješenja, koja omogućavaju korišćenje prednosti pristupa internetu za unapređenje zajednice i svakodnevnog života. Više informacija o Telenor fondaciji i konkursima za projekte možete naći na njihovom veb sajtu [www.bit.ly/zoDXsrI](http://www.bit.ly/zoDXsrI).

Pored navedenih konkursa važno je pratiti godišnje opštinske konkurse za nevladine organizacije i konkurs Komisije za raspodjelu dijela prihoda od igara na sreću.



Informacije u vezi sa zakonskim okvirom za finansiranje NVO, potencijalnim donatorima i konkursima koji se raspisuju u Crnoj Gori, pozive na javne rasprave možete naći na internet stranici Kancelarije za saradnju sa NVO - [www.nvo.gsv.gov.me/kancelarija](http://www.nvo.gsv.gov.me/kancelarija).

### **CROWDFUNDING – GRUPNO FINANSIRANJE**

Alternativni način za prikupljanje sredstava u koji se uključuje veliki broj osoba je crowdfunding (grupno finansiranje). Teorija Crowdfunding sistema investiranja projekata kaže da veliki broj zainteresovanih pojedinaca, običnih osoba može da se okupi na internetu oko neke ideje i da prema svojim mogućnostima finansira neki projekat koji svojim sredstvima želi da pomogne.<sup>27</sup> Neke od crowdfunding platformi su [www.indiegogo.com](http://www.indiegogo.com) i [www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com).

**NAPOMENA:** Zaposleni i volonteri omladinskog kluba mogu učestvovati u treninzima koje organizuju nevladine organizacije s dugogodišnjim iskustvom o pisanju projekata i upravljanju projektima, planiranju lokalne akcije i slično.

**NAPOMENA:** Uspostavljanje saradnje s različitim akterima i zainteresovanim stranama u zajednici i zajedničko prikupljanje sredstava takođe je način da se pospeši održivost omladinskog kluba/centra.

## **G) PROSTOR ZA OMLADINSKI KLUB/CENTAR**

### **ŠTA?**

Adekvatan prostor za boravak mladih neophodno je obezbijediti i za potrebe aktivnosti omladinskog kluba/centra u skladu s kriterijumima (vidi: UVOD - Kriterijumi za omladinski klub/centar).

**NAPOMENA:** Omladinski klub/centar može realizovati aktivnosti i na više lokacija (npr. u školi), i tada je neophodno da svaka lokacija zadovoljava kriterijume, posebno one koji se tiču sigurnosti djece i mladih.

### **ZAŠTO?**

Kad je prostor omladinskog kluba/centra adekvatan i u skladu s Kriterijumima (vidi: UVOD - Kriterijumi za omladinski klub/centar) onda se povećavaju šanse da sve aktivnosti OK/OC budu realizovane u najboljim mogućim uslovima za dobrobit djece i mladih. Neophodno je da pored kvaliteta programa koji se realizuje u OK/OC postoji i adekvatna briga o kvalitetu prostora u kojima se program realizuje i aktivnosti odvijaju, jer neadekvatan prostor može da utiče i na smanjenje kvaliteta omladinskog rada koji se sprovodi u OK/OC.

**NAPOMENA:** Dobra praksa je osigurati OK/OC od provala i drugih nepredviđenih nepogoda.

### **KAKO?**

U situaciji u kojoj opština nije obezbijedila, odnosno predvidjela adekvatan prostor za potrebe omladinskog kluba/centra, prostori se mogu obezbijediti tako što će institucija koja vodi evidenciju o slobodnim prostorima (npr. Ministarstvo finansija, Ministarstvo održivog razvoja i turizma ili institucije lokalne samouprave – npr. agencije za razvoj i izgradnju) dati informaciju o tome koji su prostori slobodni i ko njima upravlja. Nakon toga je potrebno uputiti zahtjev za korišćenje prostora

<sup>27</sup> Dragan Varagić blog, [www.bit.ly/2pd8lon](http://www.bit.ly/2pd8lon)







## H) SARADNJA SA ZAJEDNICOM I EKSTERNA KOMUNIKACIJA

### ŠTA?

Saradnja omladinskog kluba/centra sa zajednicom podrazumijeva prije svega saradnju s mladima, neformalnim grupama mladih, omladinskim organizacijama i strukturama, kao i organizacijama koje rade s mladima i za mlade. Pored toga, saradnja podrazumijeva i šire sagledavanje zajednice (vidi poglavlje: I Uspostavljanje omladinskog kluba - Mapiranje aktera/zainteresovanih strana) i razvoj odnosa s drugim zainteresovanim stranama. Zavisno od ciljeva koje omladinski klub/centar ugradi u svoju viziju šira saradnja sa zajednicom može podrazumijevati saradnju s roditeljima, institucijama (npr. iz domena obrazovanja: škole i fakulteti; zdravlja: domovi zdravlja i savjetovališta; zapošljavanja: biro rada i centri za informisanje i profesionalno savjetovanje; kulture: domovi kulture, bioskopi, pozorišta; sporta: sportski klubovi, sportski centri; socijalnog i preventivnog rada: centri za socijalni rad, policajac u zajednici, i dr.), kao i medijima i biznis sektorom.

### UMREŽAVANJE SA DRUGIM OMLADINSKIM KLUBOVIMA/CENTRIMA

Saradnja omladinskih klubova/centara na regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou treba da bude intenzivnija da bi se stvorila mogućnost za razmjenu znanja, vještina i iskustva i postigli bolji rezultati u radu. Umrežavanje s ostalim omladinskim klubovima i inicijativama sličnog tipa moguće je i preko korišćenja zajedničkih grupa na društvenoj mreži Facebook, mejling lista, redovnim sastancima, kao i kreiranjem mreže omladinskih klubova/centara.

### ZAŠTO?

Uspješnost omladinskog kluba/centra umnogome zavisi od nivoa ostvarene saradnje s različitim zainteresovanim stranama i podrške koju omladinski klub/centar uživa u zajednici. Posebno je važno da OK/OC ima saradnju s drugim servisima/institucijama za mlade kojima u slučaju potrebe treba uputiti mlade, ili iz kojih mladi mogu biti upućeni ka omladinskom klubu/centru.

### KAKO?

Saradnja se prije svega ostvaruje komunikacijom. Efikasna eksterna komunikacija koja vodi uspostavljanju uspješne saradnje s različitim akterima/zainteresovanim stranama podrazumijeva:

- **Uspostavljanje komunikacije** – na način koji je najadekvatniji za svaku specifičnu zainteresovanu stranu, a može biti:
  - pozivno pismo (ili email) za sastanak i uspostavljanje saradnje
  - telefonski poziv
  - direktan kontakt na konferenciji, sastanku ili drugom skupu
- **Održavanje odnosa** - konstantna i primjerena komunikacija s partnerima koja može biti:
  - informisanje o planovima i aktivnostima na dogovoreni način (periodični email ili sastanak)
  - znak pažnje koji pokazuje zahvalnost za partnerski odnos (čestitka povodom nekog značajnog datuma, i dr.)
  - raspoloživost za komunikaciju
- **Izgradnja imidža** – kreiranje i održavanje pozitivne slike u javnosti o omladinskom klubu/centru
  - pridržavanje etičkog kodeksa
  - osiguranje kvaliteta rada omladinskog kluba/centra







## I) MEĐUNARODNA SARADNJA

### ŠTA?

Međunarodna saradnja je uspostavljanje partnerstava s mrežama, omladinskim klubovima/centrima, nevladinim organizacijama, institucijama i pojedincima u drugim zemljama, a sve radi poboljšanja kvaliteta funkcionisanja omladinskog kluba/centra.

### ZAŠTO?

Međunarodnom saradnjom se obezbjeđuje razmjena znanja među učesnicima programa (volonteri, zaposleni, mladi učesnici/učenice programa) što doprinosi izgradnji kapaciteta, promjeni stavova kao i boljem razumijevanju svojeg i tuđeg životnog konteksta. Sve to doprinosi drugačijem sagledavanju problema i mogućih rješenja za bolje funkcionisanje kluba/centra.

Međunarodna saradnja takođe donosi mogućnost izgradnje partnerstava radi zajedničkog prikupljanja sredstava i sprovođenja projekata koji imaju međunarodni karakter. (vidi poglavlje: II Vođenje omladinskog kluba/centra - Prikupljanje sredstava)

### KAKO?

Postoji više dostupnih okvira za međunarodnu saradnju među omladinskim radnicima i mladima koji su angažovani u omladinskom klubu. Međunarodnu saradnju je moguće ostvariti na više nivoa – na nivou cijele Evrope (preko programa Savjeta Evrope u kojima učestvuje 47 država članica) s državama članicama Evropske unije (kroz programe EU), regionalno (kroz bilateralne programe država regiona i programe Regionalne kancelarije za saradnju mladih Zapadnog Balkana).

#### AKTIVNOSTI SEKTORA ZA MLADE SAVJETA EVROPE


Sektor za mlade Savjeta Evrope je dio Direktorata za demokratsko građanstvo i učešće Savjeta Evrope. Zaposleni u Sektoru razrađuju smjernice, programe i pravne instrumente za razvoj koherentne i efikasne politike prema mladima na lokalnom, nacionalnom i evropskom nivou. Ovaj sektor obezbjeđuje finansijska sredstva (preko Evropske omladinske fondacije) i obrazovnu podršku za međunarodne aktivnosti mladih koje imaju za cilj promociju građanstva mladih, mobilnost mladih i vrijednosti ljudskih prava, demokratije i kulturnog pluralizma. Sektor za mlade teži da kroz svoje aktivnosti, koje se velikim dijelom održavaju u omladinskim centrima u Budimpešti i Strazburu, okupi istraživače, praktičare omladinskog rada, mlade i stručnjake iz oblasti omladinske politike i širi znanja o životnim situacijama, nastojanjima i načinima izražavanja mladih Evropljana.

Detaljnije informacije o aktivnostima sektora za mlade Savjeta Evrope možete naći na internet stranici: [www.coe.int/en/web/youth/home](http://www.coe.int/en/web/youth/home)

#### AKTIVNOSTI OMLADINSKOG SEKTORA EU

Omladinski sektor Evropske komisije saraduje na sprovođenju EU Strategije za mlade s državama članicama EU. Njihova saradnja se zasniva na sedam implementacionih instrumenata:

- Izgradnja znanja i kreiranje politika zasnovanih na dokazima
- Uzajamno učenje
- Praćenje procesa sprovođenja Strategije za mlade EU

- 
- Strukturirani dijalog s mladima
  - Korišćenje programa i fondova za mlade EU.

Više informacija o aktivnostima Evropske komisije kad je u pitanju omladinska politika možete naći na internet stranici: [www.ec.europa.eu/youth/node\\_en](http://www.ec.europa.eu/youth/node_en).

### **PARTNERSTVO ZA MLADE EVROPSKE UNIJE I SAVJETA (THE EU-COE YOUTH PARTNERSHIP)**

Ova institucija u fokusu ima participaciju mladih, socijalnu inkluziju i kvalitet omladinskog rada. Partnerstvo za mlade realizuje brojne aktivnosti koje su korisne za mlade i omladinske radnike, kao što su različiti seminari, treninzi, simpozijumi. Osim toga, jako važan dio rada Partnerstva jeste i grupa istraživača u oblasti mladi (Pool of European Youth Researchers, PEYR) koja se bavi analiza ma položaja mladih. Na veb stranici partnerstva možete naći i pregled situacije što se tiče omladinske politike u svim zemljama članicama Savjeta Evrope i Evropske unije. Više informacija o aktuelnim konkursima i pozivima za seminare kao i svemu što Partnerstvo za mlade nudi možete naći na veb stranici [www.pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership](http://www.pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership).

### **ERAZMUS+**

Jedan od programa EU koji su dostupni mladima i omladinskim radnicima/radnicama iz Crne Gore je Erasmus+ koji omogućava izgradnju kapaciteta kroz učešće na treninzima (naročito za omladinske radnike i aktiviste), razmjenama i drugim aktivnostima koje se tiču jačanja kapaciteta svih aktera u omladinskom sektoru. Takođe, u okviru programa Erasmus+ funkcioniše i Evropska volonterska služba (EVS), koja predstavlja instrument za volontiranje mladih u zemljama širom Evrope. Ovaj program detaljno je opisan u nastavku.

Više informacija o programu Erasmus+ možete naći na internet stranici: <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/>

### **EVROPSKA VOLONTERSKA SLUŽBA (EVS)**

Program EVS omogućava mladima starosti između 17 i 30 godina da provedu između 2 i 12 mjeseci u zemljama Evropske unije. Volontiranje je moguće u nevladinim organizacijama, institucijama i servisima u raznim oblastima, kao što su kultura, socijalna inkluzija, rad s mladima, sport, zaštita životne sredine i drugo. Programom su pokriveni troškovi povratne karte, smještaja, hrane, osiguranja i džeparca za volontera dok je za organizaciju koja prima volontera pokriven dio troškova administriranja EVS projekta. Ovaj program je obično interesantan mladima koji žele da žive u novoj sredini, stiču znanja i vještine u novom radnom okruženju, nauče ili usavrše neki jezik, prilagođavaju se životu u drugoj kulturi i suživotu s ljudima iz različitih kultura. Pored toga što mladi iz Crne Gore preko ovog programa mogu da volontiraju u državama EU, mladi iz tih država mogu da volontiraju u Crnoj Gori i to baš u omladinskim klubovima i centrima. Kao što mladi koji žele da volontiraju mogu iz baze podataka da izaberu organizacije koje primaju volontere tako i organizacije koje primaju volontere (npr. NVO koja upravlja klubom ili opština) mogu da među prijavljenim kandidatima za njihov projekat izaberu one koji imaju odgovarajući profil. Takođe je moguće da volonter i organizacija zajedno osmisle projekat i prijave volontera ali i da nakon prihvatanja prijave volontera osmišljavaju konkretne načine na koje volonter može doprinijeti radu organizacije. U čitavom procesu slanja ili primanja volontera učestvuju: akreditovana organizacija za slanje volontera (Sending Organisation), organizacija koja prima volontera (Host Organisation), akreditovana organizacija za



koordinisanje primanja volontera (Coordinating Organisation) koja može ujedno biti i organizacija koja prima volontera, i sam volonter. Ovi partneri na EVS projektu međusobno potpisuju ugovor. Volonter na kraju EVS-a dobija sertifikat Youthpass.

Popis država koje mogu da učestvuju u EVS-u možete naći u Programskom vodiču Erasmus+ programa<sup>28</sup>.

Organizacije koje su akreditovane za učešće u EVS-u možete naći u bazi organizacija na linku: [www.europa.eu/youth/volunteering/evs-organisation\\_en](http://www.europa.eu/youth/volunteering/evs-organisation_en).

Postojeći projekti volontiranja mogu vam pomoći pri formulisanju i osmišljavanju vašeg projekta: [www.europa.eu/youth/volunteering](http://www.europa.eu/youth/volunteering).

### **SALTO-YOUTH RESURSNI CENTRI ZA TRENINGE I SARADNJU**

Osam resursnih SALTO centara, koji funkcionišu kao dio Erasmus+ programa za mlade Evropske unije, ima za cilj unapređenje kvaliteta u oblasti treninga (obezbjeđuje edukativne resurse za omladinske radnike/radnice i lidere/liderke, ima onlajn bazu trenera/trenerica i organizuje treninge), priznavanje neformalnog učenja i omladinskog rada i povezivanje organizacija koje su potencijalne korisnice Erasmus+ programa za mlade. Korisni alati za trenere i organizacije iz pomenutih oblasti mogu se naći na sajtu SALTO-a: [www.salto-youth.net/tools/toolbox/](http://www.salto-youth.net/tools/toolbox/).

Jedan od osam resursnih centara je SALTO resursni centar za jugoistočnu Evropu čija je osnovna misija promocija saradnje između programskih zemalja učesnica Erasmus+ programa za mlade i partnerskih susjednih zemalja regije zapadnog Balkana. Više informacija o radu ovog centra možete naći na internet stranici: [www.salto-youth.net/rc/see/](http://www.salto-youth.net/rc/see/).

### **UN PROGRAMI ZA MLADE**

UN ima nekoliko programa za mlade koji sprovode njegove agencije poput Međunarodne organizacije rada (ILO), UN agencije za djecu (UNICEF) ili UN agencije za razvoj (UNDP).

O ovim programima možete saznati više na stranici: [www.bit.ly/2pdj1St](http://www.bit.ly/2pdj1St).

Na veb stranicama navedenim u nastavku možete naći više informacija o različitim strategijama i aktivnostima za mlade Ujedinjenih nacija.

- UN strategija za mlade: [www.unyouthswap.org](http://www.unyouthswap.org)
- UN izaslanik za mlade (Youth envoy): [www.un.org/youthenvoy/](http://www.un.org/youthenvoy/)
- Programi UN agencija za mlade: [www.bit.ly/2pdj1St](http://www.bit.ly/2pdj1St)
- Konkursi za različite projekte, takmičenja za mlade i slično: [www.bit.ly/1SKuvV9](http://www.bit.ly/1SKuvV9)
- UNDP i mladi: [www.bit.ly/2mqfUTT](http://www.bit.ly/2mqfUTT)
- UNICEF i mladi: [www.unicef.org/adolescence/](http://www.unicef.org/adolescence/)
- UNAOC i mladi: [www.unaoc.org/what-we-do/youth/](http://www.unaoc.org/what-we-do/youth/)
- UNESCO i mladi: [www.bit.ly/29WYxJH](http://www.bit.ly/29WYxJH)

<sup>28</sup> Programski vodič Erasmus+ programa: [www.bit.ly/2psXhV6](http://www.bit.ly/2psXhV6)



## **REGIONALNA KANCELARIJA ZA SARADNJU MLADIH**

Regionalna kancelarija za saradnju mladih (RYCO – Regional Youth Cooperation office) predstavlja nezavisni institucionalni mehanizam za saradnju mladih zapadnog Balkana, koja je uspostavljena potpisivanjem „Zajedničke deklaracije o osnivanju Regionalne kancelarije za saradnju mladih za padnog Balkana“, u okviru tzv. berlinskog procesa. Zemlje potpisnice ove deklaracije i članice RYCO su Albanija, Bosna i Hercegovina, Kosovo (UNSCR 1244/99), Makedonija, Srbija i Crna Gora.

Ta kancelarija, sa sjedištem u Tirani, imaće za cilj uspostavljanje političke i institucionalne podrške mladima u regionu, kao i pomirenje i saradnju mladih. Ona će takođe otvoriti mogućnosti za razmjene radi sticanja novih iskustava i usavršavanja u oblasti obrazovanja, kreiranja zajedničkih projekata i programa koji će doprinijeti unapređenju kvaliteta života mladih, kako u Crnoj Gori, tako i u ostalim zemljama osnivačima Kancelarije. Lokalne kancelarije koje će biti sastavni dio Regionalne kancelarije za saradnju mladih služiće kao servis za pružanje informacija o projektima, programima i mogućnostima koje pruža RYCO. Lokalna kancelarija za Crnu Goru biće smještena u prostorijama Omladinskog centra u Podgorici.

Više informacija o Regionalnoj kancelariji za saradnju mladih možete naći na veb sajtovima [www.rycowesternbalkans.org](http://www.rycowesternbalkans.org) i [www.roadtoryco.com](http://www.roadtoryco.com).



## IV - PRAVILA I POLISE OMLADINSKOG KLUBA/CENTRA





Polisa je dokument koji jasno definiše odnos, ali i konkretna pravila i procedure, omladinskog kluba/centra prema određenoj oblasti. Polisa se mora redovno ažurirati i s njom moraju biti upoznati svi zaposleni, aktivisti, i volonteri omladinskog kluba/centra, sve neformalne grupe i organizacije koje koriste prostor centra/kluba, kao i mladi koji dolaze u klub/centar. U nastavku možete naći opise najvažnijih polja koja je potrebno na ovaj način regulisati.

## A) UČEŠĆE MLADIH U DONOŠENJU ODLUKA

### ŠTA?

Po definiciji Revidirane evropske povelje o učešću mladih na lokalnom i regionalnom nivou, učešće mladih u demokratskom životu zajednice je više od glasanja ili kandidovanja na izborima. Učešće se zasniva na imanju prava, sredstava, prostora, prilika i podrške za učešće u aktivnostima i ostvarenje uticaja na donošenje odluka da bi se doprinijelo izgradnji boljeg društva.<sup>29</sup>

Najčešći oblici učešća mladih u savremenim evropskim društvima jesu: volonterski rad, učešće u različitim oblicima neformalnog obrazovanja, vršnjačka edukacija, aktivizam kroz nevladinu organizaciju ili omladinski klub, projektne aktivnosti, školu; tradicionalan način učešća kao što su savjeti mladih, parlamenti, odbori; učešće kroz komenadžment sistem koji postoji u nekim ustanovama na međunarodnom, nacionalnom, regionalnom ili lokalnom nivou, članstvo u političkim strankama, sindikatima, interesnim grupama, učestvovanje u izborima (da glasaju i da budu birači), konsultacije itd.<sup>30</sup>

Jedan od najpoželjnijih oblika participacije mladih je komenadžment – vid zajedničkog upravljanja u kom mladi s donosiocima odluka ili starijim partnerima ravnopravno upravljaju određenim procesima i odlukama. Primjer komenadžmenta na nivou Savjeta Evrope je Zajednički savjet o mladima (the Joint Council on Youth) koji čine predstavnici Nadzornog odbora za mlade (koji čine predstavnici vlada država članica Savjeta Evrope), i Omladinskog savjeta (čine ga predstavnici omladinskih organizacija koji su izabrani na osnovu javnog poziva a takođe dolaze iz država članica Savjeta Evrope). U ovom tijelu, čiji se članovi i članice sastaju dva puta godišnje, najvažnije odluke koje se odnose na programske i budžetske prioritete zajednički donose partneri iz vladinog i nevladinog sektora.

Ovakav oblik zajedničkog upravljanja, dijeljenja moći ali i odgovornosti, može se primijeniti i na upravljanje omladinskim klubom/centrom, kao i u drugim oblicima saradnje između mladih i donosilaca odluka. Komenadžment se može prepoznati i u procesu osnivanja Regionalne kancelarije za saradnju mladih u koji su od samog početka jednako uključeni predstavnici nevladinih organizacija i Vlada država članica ove inicijative. Učešće u ovom procesu podrazumijevalo je učešće na sastancima na kojima se odlučivalo o obliku funkcionisanja kancelarije, budžetu, programskim prioritetima i drugom. Ovakva vrsta partnerstva omogućava uvažavanje različitih ekspertiza, iskustava, znanja, vještina i talenata a samim tim i bolje poznavanje potreba mladih i zajedničko kreiranje odgovora na te potrebe. Neophodno je da se rad učesnika komenadžmenta zasniva na principima poštovanja, povjerenja, senzitivnosti, otvorenosti i prijateljskog pristupa.<sup>31</sup>

29 Revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life, 2003, p. 11.

30 Revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life, (2003), Have your say!" Manual on the Revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life, (2008)

31 [www.coe.int/en/web/youth/co-management-and-decision-making](http://www.coe.int/en/web/youth/co-management-and-decision-making)



## ZAŠTO?

Učešće mladih u kontekstu omladinskog kluba/centra više je od učestvovanja u aktivnostima. Naime, mladi treba da su uključeni u proces otvaranja kluba/centra od samog kreiranja te ideje, preko osmišljavanja načina funkcionisanja, upravljanja, aktivnosti a kasnije i sprovođenja aktivnosti, evaluacije, monitoringa i izvještavanja i svih drugih važnih procesa da bi osjećali vlasništvo nad cijelim procesom i doprinijeli kreiranju kluba po njihovoj mjeri. Mladi treba da su aktivno uključeni u tijela koja upravljaju klubom (npr. upravni odbor kluba).

### LJESTVICA PARTICIPACIJE – NIVOI UČEŠĆA MLADIH<sup>32</sup>

Učestvovanje:	<b>10</b> <b>Mladi upravljaju</b> Mladi odlučuju šta će se raditi, a odrasli se uključuju samo ako mladi zatraže pomoć.
	<b>9</b> <b>Mladi vode – odrasli pomažu</b> Mladi vode u odlučivanju uz pomoć odraslih.
	<b>8</b> <b>Zajedničko odlučivanje</b> Odrasli i mladi zajedno odlučuju po principu jednakosti.
	<b>7</b> <b>Konsultacije</b> Odrasli konsultuju mlade i pažljivo razmatraju njihovo mišljenje, a zatim odlučuju uzimajući u obzir sve stavove.
	<b>6</b> <b>Poziv</b> Odrasli podstiču ideje mladih, ali donose odluke potpuno samostalno u skladu s vlastitim pogledima.
Lažno učestvovanje:	<b>5</b> <b>Privid</b> Odrasli odlučuju šta će se raditi. Nakon toga, mladima je omogućeno da odlučuju o nekim sasvim nebitnim stvarima.
	<b>4</b> <b>Dekoracija</b> Odrasli odlučuju šta će se raditi, a mladi učestvuju pjevajući, igrajući ili statirajući u nekim ceremonijama, obično sa ciljem da proizvedu emocionalnu reakciju kod odraslih posmatrača.
	<b>3</b> <b>Manipulacija</b> Odrasli odlučuju šta će se raditi, a zatim pitaju mlade da li su saglasni (pri čemu oni moraju da se saglase s predloženim).
Neučestvovanje:	<b>2</b> <b>Odrasli upravljaju „uz osmijeh“</b> Odrasli donose sve odluke, a mladima se govori šta treba da rade uz objašnjenje razloga.
	<b>1</b> <b>Odrasli upravljaju</b> Odrasli donose sve odluke, a mladima se ne govori ništa osim onoga šta treba da urade.
	<b>0</b> <b>Nula</b> Mladi su u potpunosti ignorisani u svim odlukama i aktivnostima.

32 Autor: Rodžer Hart, <http://bit.ly/2uE8o1m>



## KAKO?

Da biste obezbijedili učešće mladih te jačanje njihovih demokratskih kapaciteta, što je preduslov zdravog razvoja lokalne zajednice i šire, uzmite u obzir sljedeće:

- Mladi treba da su u upravljačkim strukturama OK/OC u skladu s principima ko-menadžmenta.
- Mladi treba dobrovoljno da učestvuju u programima OK/OC.
- Mladi treba da učestvuju u kreiranju programa, koji se zasniva na njihovim potrebama.
- Mladi treba da učestvuju u osmišljavanju, informisanju i realizaciji akcija OK/OC.
- Mladi treba da učestvuju na javnim raspravama a posebno na onim koje se tiču donošenja lokalnih strategija koje imaju direktan uticaj na status mladih (npr. rasprava o budžetu na lokalnom nivou).
- Mladi treba da se kontinuirano pripremaju, informišu o mogućnostima, i podstiču i na učestvovanje u razvoju i implementaciji javnih politika na lokalnom i državnom nivou.
- Mladi treba da kontinuirano budu osnaživani da preuzimaju inicijative i zastupaju svoje ideje i interese.
- Da bi se adekvatno uključili, mladi treba da imaju za to potrebna znanja i vještine koje mogu steći kroz iskustveno učenje ali i obuke za aktivno učešće (npr. treninzi o komunikacijskim vještinama, zagovaranju).
- Naročito se posvećuje pažnja uključivanju mladih koji u riziku od isključivanja i zanemarivanja od strane drugih institucija/organizacija koje rade s mladima, koji imaju posebne potrebe za određenom vrstom programa, i/ili koje je teže informisati i motivisati da učestvuju u aktivnostima tih institucija<sup>33</sup>

**NAPOMENA:** OK/OC pruža mladima informacije i osnažuje ih za učešće u tijelima za odlučivanje poput Savjeta mladih, Savjeta za mlade, u radnim grupama ili drugim oblicima neposrednog učešća građana u izjašnjavanju i odlučivanju (kao što su inicijativa, građanska inicijativa, zbor građana, referendum (mjesni i opštinski) i odnosi organa lokalne samouprave i nevladinih organizacija.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> U ovu grupu spadaju mladi koji su nijesu u sistemu obrazovanja a nijesu ni zapošljeni (NEET), pripadnici manjinskih naroda, LGBTIQ, mladi s invaliditetom, migranti. U osmišljavanju aktivnosti treba imati u vidu prednosti rada s heterogenim grupama. U heterogenim grupama su veće mogućnosti za iskustveno učenje o stereotipima, diskriminaciju, pravičnom društvu koje teži društvenoj koheziji odnosno dobrobiti za sve građane. Da bi se ove grupe uključile, potrebno je osmisliti odgovarajući pristup od motivisanja na učešće do dizajniranja aktivnosti koje će odgovoriti njihovim potrebama. Pri osmišljavanju i sprovođenju takvih aktivnosti poželjna je saradnja s organizacijama koje već rade s ovim grupama mladih a kojima su poznate njihove potrebe kroz urađena istraživanja i dostupni njihovi kontakti.

<sup>34</sup> Ovi odnosi uređuju se Zakonom o lokalnoj samoupravi.



## B) ZAŠTITA DJECE I MLADIH OD DISKRIMINACIJE I ZLOSTAVLJANJA

Konkretno, polisa o zaštiti djece i mladih od diskriminacije i zlostavljanja definiše jasne preventivne akcije i pravce djelovanja u vezi s različitim mogućim vidovima diskriminacije i zlostavljanja djece i mladih u samom OK/OC, odnosno u slučajevima kad se sumnja na diskriminaciju i zlostavljanje koje se dešava van OK/OC. Kompletno osoblje i volonteri Omladinskog kluba/centra treba da djeluju u skladu s Polisom i procedurama u ovom dokumentu, u skladu s Konvencijom o pravima djeteta UN i zakonskog okvira države.

Konvencija o pravima djece UN (1989) pruža garancije za sveobuhvatnu zaštitu djece uključujući najbolje interese djece. Predviđa da „djeca imaju pravo da budu zaštićena od svih oblika nasilja“.

„Države, potpisnice će preduzeti sve potrebne zakonodavne, upravne, socijalne i prosvjetne mjere da zaštite dijete od svakog oblika tjelesnog ili psihičkog nasilja, povreda ili zloupotreba, zanemarivanja ili zapuštanja, zlostavljanja ili iskorišćavanja, uključujući polno zlostavljanje, dok o njemu brine roditelj(i), zakonski staratelj(i) ili neka druga odgovorna osoba kojoj je povjereno starateljstvo nad djetetom. 2. Mjere zaštite po potrebi moraju obuhvatiti djelotvorne postupke uvođenja socijalnih programa za pružanje potrebne pomoći djetetu i onima koji o njemu brinu, te za druge oblike prevencije i utvrđivanja, izvještavanja, ukazivanja, istraživanja, postupanja i praćenja slučajeva zlostavljanja djeteta koji su gore opisani i, bude li potrebno, uz uključivanje suda.“ Najbolji interes djeteta je jedan od četiri osnovna principa Konvencije, kojim se moraju rukovoditi sva lica koja brinu o djeci ili rade s djecom.

Država Crna Gora je nasilje, zlostavljanje i zanemarivanje djece, kao i sve oblike eksploatacije, definisane kao takve Konvencijom o pravima djeteta i Opcionim protokolima uz Konvenciju, sankcionisala kroz predmetno zakonodavstvo (propisujući krivično-pravnu i prekršajnu odgovornost počinilaca), kao i mjere zaštite i podrške za djecu žrtve. Prema tome, zahtjeva se i od države i civilnog sektora, organizacija/institucija koje rade s djecom/mladima, kao i građana uopšte, da prijave osumnjičeno i/ili počinjeno zlostavljanje djece/mladih ljudima nadležnim organima (policiji i/ili socijalnim službama). Ako oni koji rade na brizi (uključujući zaposlene/volontere Omladinskog kluba/centra) propuste da podnesu izvještaj o sumnji na zlostavljanje ili počinjenom zlostavljanju, mogu se pozvati na odgovornost, koja bi trebalo da bude utvrđena kao takva u zakonski definisanom postupku, pred nadležnim organima pravosuđa. U aprilu 2017. godine, Crna Gora je prvi put usvojila sveobuhvatnu Strategiju za prevenciju i zaštitu djece od nasilja za period 2017–2021, koja propisuje mjere i aktivnosti koje relevantne institucije i organizacije (ministarstva, organi pravosuđa, civilni sektor, Institucija Zaštitnika ljudskih prava i sloboda i dr.), moraju preduzeti da bi se stvorilo sigurno i podsticajno okruženje za svu djecu.



## ŠTA?

Postoje različiti oblici nasilja:

- fizičko – nanošenje fizičke povrede (udaranje, guranje, nanošenje fizičkog bola, čupanje, fizičko sputavanje)
- verbalno – ruganje, ucjenjivanje, zadirkivanje, ogovaranje, omalovažavanje, nazivanje pogrdnim imenima, ismijavanje, prijetnja
- socijalna izolacija (izopštavanje iz društva) – procjenjivanje u negativnom svjetlu, uticaj na drugu djecu da se određeno dijete izopšti iz društva, ogovaranje, ignorisanje, uvredljive grime i gestikulacija, namjerno isključivanje iz kruga prijatelja<sup>35</sup>.

Takođe, kao podvrste nasilnog ponašanja pojavljuju se:

- seksualno – neželjeni dodiri, štipkanje, komentari sa seksualnom konotacijom itd.
- kulturno – vrijeđanje na obrazovnoj, klasnoj, etničkoj, religijskoj i rasnoj osnovi
- ekonomsko nasilje – krađa, iznuđivanje novca
- uznemiravanje npr. upotreba pogrdnog i uvredljivog ponašanja na način koji ima za namjeru uzrokovanje straha ili patnje
- Cyber nasilje/ nasilje preko interneta, u svijetu poznato kao cyberbullying, opšti je pojam za svaku komunikacijsku aktivnost digitalnim tehnologijama koja se može smatrati štetnom kako za pojedinca, tako i za opšte dobro. Tim oblikom nasilja među vršnjacima obuhvaćene su situacije kad je dijete ili tinejdžer izloženo napadu drugog djeteta, tinejdžera ili grupe djece, putem interneta ili mobilnog telefona.

Govor mržnje, kako je definisao komitet ministara Savjeta Evrope, pokriva sve forme izraza koji šire, iniciraju, promovišu ili opravdavaju rasnu mržnju, ksenofobiju, antisemitizam ili druge forme mržnje zasnovane na netoleranciji, uključujući: netoleranciju izraženu agresivnim nacionalizmom i etničkom mržnjom, diskriminacijom i neprijateljstvom prema manjinama i migrantima i ljudima imigrantskog porijekla. U svrhu kampanje, ostale forme diskriminacije i predrasuda, kao što su mržnja prema Romima, mržnja prema hrišćanima, islamofobija, mizogonija, seksizam i diskriminacija na osnovu seksualne orijentacije i rodnog identiteta jasno spadaju u djelokrug govora mržnje.“<sup>36</sup>

Omladinski klub/centar morao bi biti dio pokreta protiv govora mržnje kako u online tako i u realnom okruženju. Savjet Evrope je objavio Bookmarks – priručnik s aktivnostima za rad s mladima u ovoj oblasti, a verzija na crnogorskom jeziku je dostupna na veb strani [www.bit.ly/2oE6mFv](http://www.bit.ly/2oE6mFv).

Svi ovi oblici nasilnog ponašanja ukoliko se ponavljaju, prelaze u zlostavljanje.

### VRŠNJAČKO NASILJE

Vršnjačko nasilje je posebno štetno ponašanje vršnjaka koje se često ponavlja za vrijeme nekog vremenskog perioda, u kom djeca/mladi nad kojima se vrši nasilje teško mogu da se odbrane. Vršnjačko nasilje ne smije da bude tolerisano niti u jednoj formi u omladinskom radu u OK/OC ili van njega.

<sup>35</sup> Škola bez nasilja – ka sigurnom i podsticajnom okruženju za djecu, Kako spriječiti nasilje u školi – Program prevencije nasilja među djecom u školi razvijen od strane Ministarstva prosvjete, Zavoda za školstvo i UNICEF-a [http://files.unicef.org/montenegro/SBN\\_za\\_web\\_final.pdf](http://files.unicef.org/montenegro/SBN_za_web_final.pdf)

<sup>36</sup> Prezentacija kampanje – [www.nohatespeechmovement.org](http://www.nohatespeechmovement.org)



## FIZIČKO ZLOSTAVLJANJE

Fizičko zlostavljanje može uključivati udaranje, drmanje, bacanje, trovanje, paljenje ili polivanje vrelom vodom, potapanje, gušenje ili drugačije uzrokovana fizička povređivanja djeteta. Fizičko povređivanje može takođe biti uzrokovano kad jedan od roditelja ili staratelja simulira simptome ili namjerno uzrokuje loše zdravlje djeteta o kom se brine.

## EMOCIONALNO ZLOSTAVLJANJE

Emocionalno zlostavljanje jeste uporno loše emocionalno tretiranje djeteta koje loše djeluje na emocionalni razvoj djeteta/mlade osobe. Može da obuhvata saopštavanje djeci da su bezvrijedna ili nevoljena, nedorasla, da im se daju pogrdni nadimci. Može podrazumijevati i iskorišćavanje ili potkupljivanje djece, kao i vrednovanje djece/mladih samo dok zadovoljavaju potrebe druge osobe. Sve to može imati za posljedicu da se djeca često osjećaju preplašena ili u opasnosti.

## SEKSUALNO ZLOSTAVLJANJE

Seksualno zlostavljanje uključuje prisiljavanje ili navođenje djeteta ili mlade osobe da uzme učešća u seksualnim aktivnostima, i ako dijete jeste ili nije svjesno onog što se dešava. Te aktivnosti mogu uključivati fizički kontakt, uključujući penetrativni čin (npr. silovanje i blud) ili nepenetrativne čine. Mogu obuhvatati radnje bez kontakta, kao što je uključivanje djece u gledanje ili proizvodnju pornografskog materijala ili gledanje seksualnih činova ili ohrabrivanje djece da se ponašaju na seksualno neprimjerene načine.

## ZANEMARIVANJE

Zanemarivanje je uporno propuštanje da se zadovolje osnovne fizičke i/ili psihološke potrebe djeteta. Mogu uključivati roditeljsko ili starateljsko propuštanje da se obezbijedi adekvatna hrana, utočište ili garderoba, propuštanje da se dijete zaštiti od fizičkog povređivanja ili opasnosti, ili propuštanje da se osigura pristup odgovarajućoj medicinskoj njezi ili tretmanu. Takođe, može da uključuje zanemarivanje ili odsustvo reagovanja prema osnovnim emotivnim potrebama djeteta.

**NAPOMENA:** Važno je prepoznati da u nekim slučajevima osoba koja vrši zlostavljanje može biti mlada osoba (vršnjak ili vršnjakinja). Zato se pravovremena briga i pažnja moraju posvetiti da osiguraju da Omladinski klub/centar stvori okruženje gdje mladi ljudi nemaju mogućnosti da vrše nasilje nad drugim mladim ljudima i da ih zlostavljaju.

## ZAŠTO?

Djeca i mladi u omladinskom klubu moraju biti zaštićeni od svih oblika diskriminacije i zlostavljanja. Postoje različiti oblici nasilja koji ukoliko se ponavljaju prelaze u zlostavljanje. Djecu i mlade osobe mogu zlostavljati odrasle osobe, njihovi vršnjaci i u nekim slučajevima njihove porodice. Izuzetno je važno da su svi zaposleni i volonteri u OK/OC svjesni i upoznati s pojavama diskriminacije i zlostavljanja kako bi mogli reagovati na adekvatan način i pružiti neophodnu zaštitu djeci i mladima.

## KAKO?

U OK/OC treba reagovati već pri prvim pojavama nasilnih oblika ponašanja, prije nego ono pređe u kontinuirano zlostavljanje. Može se desiti da djeca/mladi koja dolaze u OK/OC trpe zlostavljanje van OK/OC i da o tome informišu zaposlene i/ili volontere u OK/OC, ili oni sami posumnjaju na tu mogućnost. Tada je važno reagovati (pogledajte više u nastavku teksta).



Pomoći nekome ko je diskriminisan i/ili zlostavljan ne znači da sve morate sami da uradite. Izuzetno je važno da znate koje su nadležne službe kojima treba da se obratite, te da na vrijeme uspostavite komunikaciju sa osobama koje su stručnjaci u različitim oblastima i čija je profesionalna uloga i odgovornost da se bave ovakvim slučajevima.

Da biste zaštitili djecu i mlade od diskriminacije i zlostavljanja, vodite se sljedećim principima:

- Dobrobit djeteta je najvažnija.
- Sva djeca bez izuzetka imaju pravo na zaštitu od diskriminacije i zlostavljanja.
- Svako zlostavljanje djece uključuje kršenje dječijih prava.
- Zlostavljanje djece nikada i ni u kojoj situaciji nije prihvatljivo.
- Omladinski klub/centar ima obavezu da štiti djecu i mlade sa kojima i za koje radi.
- Sve sumnje i nedokazane tvrdnje o zlostavljanju moraju biti uzete ozbiljno i na njih se mora odgovoriti brzo i adekvatno.
- Svi zaposleni i volonteri imaju odgovornost da podnesu izvještaj o slučajevima gdje ima objektivne sumnje na diskriminaciju, nasilje ili zlostavljanje.
- Kad Omladinski klub sprovodi programe s partnerima, oni imaju obavezu da zadovolje bar minimum standarda zaštite djece u zajedničkim programima.

#### **PREVENTIVNE MJERE U OK/OC**

Kao što je ranije navedeno u poglavlju u vezi s upravljanjem OK/OC, za cjelokupno funkcionisanje a posebno u ovim slučajevima, jako je važna podjela odgovornosti i uloga u unutrašnjoj organizaciji, kao i uspostavljanje jednostavnog sistema i sistema interne komunikacije. Ne manje važno je da svaki pojedinac iz određene uloge poznaje svoja zaduženja i odgovornosti. Finalno, potrebno je da svako zna kome izvještava o realizovanim zaduženjima, odnosno o problemima u realizaciji, i da se informacije razmjenjuju pravovremeno.

Odmah nakon uspostavljanja omladinskog kluba/centra, preporučljivo je uspostaviti saradnju sa lokalnim institucijama nadležnim za brigu o djeci i mladima i pružanje različitih servisa ovoj starosnoj grupi. U tom smislu, treba uspostaviti saradnju s lokalnom jedinicom Uprave policije, Centrom za socijalni rad i sl., i od ovih institucija dobiti informacije o postupanju u slučaju nasilja nad djecom/mladima ili zlostavljanja djece/mladih.


Zaposleni u Omladinskom klubu/centru treba da planiraju svoj rad, da bi sveli na minimum situacije i mogućnosti da djeca pretrpe eventualnu štetu/zlostavljanje.

Dobra je praksa da jedna od zaposlenih osoba bude nadležna i obučena za oblast prava i zaštite djece/mladih i kao takva bude prva linija komunikacije u svim takvim slučajevima. Osoba nadležna za zaštitu djece/mladih može svoje iskustvo i znanje u svakodnevnom radu prenositi ostalim zaposlenima/volonterima.

Takođe, dobra je praksa organizovati obuke i radionice sa zaposlenima, volonterima, kao i s djecom/mladima koji dolaze u OK/OC na temu prepoznavanja i prevencije nasilja nad djecom/mladima. Dobar izvor za takve radionice je priručnik „Škola bez nasilja“<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> Škola bez nasilja – ka sigurnom i podsticajnom okruženju za djecu, Kako spriječiti nasilje u školi – Program prevencije nasilja među djecom u školi razvijen od strane Ministarstva prosvjete, Zavoda za školstvo i UNICEF-a [www.bit.ly/zono-16p](http://www.bit.ly/zono-16p)






Treba da postoji adekvatan nadzor mladih od strane zaposlenih osoba i/ili volontera u svako doba. Ovo će varirati u zavisnosti od potreba grupe, starosti učesnika, ranjivosti mladih ljudi, polne klasifikacije i opšte prirode obuhvaćenih aktivnosti.

S obzirom na odnos zaposlenih/volontera i mladih ljudi neophodno je imati minimum dvije osobe za svaku omladinsku grupu. U vezi s grupama mladih gdje su izmiješani polovi preferiraju se dvije zaposlene osobe, odnosno dva volontera, po jedan od oba pola. Zaposlene osobe i volonteri ne treba sami da rade s mladima mlađim od 18 godina. Ako je samostalan rad neizbježan, on treba uvijek da bude najavljen drugoj osobi koja bi mogla pomoći u slučaju nepredviđenih okolnosti. Ta osoba uvijek treba da zna gdje i koliko dugo će zaposleni/volonter koji radi sam biti sam s mladom osobom ili mladim osobama.

Zaposleni i volonteri Omladinskog kluba/centra treba da daju pravi primjer kroz svoj omladinski rad i da analiziraju svoje ponašanje i to što se očekuje od mladih ljudi u Omladinskom klubu/centru.

**DA BI SVELI NA MINIMUM SITUACIJE I MOGUĆNOSTI DA DJECA/MLADI PRETRPE EVENTUALNO ZLOSTAVLJANJE, ZAPOSLENI U OMLADINSKOM KLUBU/CENTRU TREBA KONSTANTNO DA VODE RAČUNA O SLJEDEĆEM:**

- Da ozbiljno prihvataju bilo koje sumnje/navode u vezi s nasiljem/zlostavljanjem
- Da preduzimaju korake da osiguraju zaštitu djece koja su predmet bilo kakvih sumnji/navoda u vezi s nasiljem/zlostavljanjem (vidi detaljnije u produžetku)
- Da podržavaju djecu, zaposlene i druge odrasle osobe koje izraze sumnje/navode u vezi s nasiljem/zlostavljanjem ili koje su predmet sumnji/navoda u vezi sa nasiljem/zlostavljanjem
- Da postupaju saradljivo, prikladno i efektivno u eventualnoj istrazi u slučaju nasilja/zlostavljanja
- Da se vode principom „najboljih interesa za dijete“
- Da slušaju i uzimaju ozbiljno mišljenja, stavove i potrebe djece
- Da rade u partnerstvu s roditeljima/starateljima i/ili drugim profesionalcima da bi osigurali zaštitu djece
- Da uvijek postupaju i komuniciraju obazrivo, savjesno i u skladu s etičkim principima da ne bi svojim postupanjem ili nepostupanjem na bilo koji način djelovali suprotno najboljim interesima i dobrobiti mlade osobe
- Da prepoznaju da se traži empatija i obazrivo postupanje kad se radi s djecom/mladim ljudima, posebno u osjetljivim momentima npr. kad se radi o pretrpljenom nasilju, žalosti, zlostavljanju itd.
- Da svojem nadređenom i/ili osobi nadležnoj za zaštitu djece u najkraćem roku ukažu na otkrivanje ili sumnju na zlostavljanje djeteta
- Da osiguravaju da je druga odrasla osoba prisutna kad su u društvu djece/mladih
- Da ne stvaraju plodno tlo za optužbe protiv sebe kroz neprikladne ili sugestivne opaske ili ponašanje
- Da ne dopuste sebi da budu uvučeni u bilo kakvo neprikladno ponašanje usljed traženja pažnje od strane djece/mladih ljudi (npr. ljutite reakcije, guranje, itd.)
- Da ne pokazuju favorizovanje bilo kog pojedinca i da nijesu pretjerano i neprimjereno prisni ni sa jednim djetetom/mladom osobom
- Da ne ostvaruju nepotrebni fizički kontakt s mladima posebno ako to može biti pogrešno protumačeno od strane djeteta/mlade osobe ili drugih ljudi (npr. neprikladni fizički kontakti s



mladim osobama kao što su pretjerano grljenje, dodirivanje na neprikladim mjestima ili bilo koje drugo ponašanje koje bi se moglo smatrati seksualnim uznemiravanjem, ili bilo koja fizička radnja koja bi se mogla smatrati fizičkim nasiljem; da prilikom boravka izvan omladinskog kluba/centra, izbjegavaju odlazak u sobu ili šator djeteta/mlade osobe bez pratnje odrasle odgovorne osobe/zaposlenog).

### **KORACI KOJE PREDUZIMAJU ZAPOSLENI/VOLONTERI AKO SE JAVI ZLOSTAVLJANJE, ILI SUMNJA NA ZLOSTAVLJANJE U OK/OC ILI VAN NJEGA**

Budite proaktivni, ne propuštajte da prepoznate znake i simptome nasilja/zlostavljanja. Ako sumnjate ili ako ste obaviješteni da dijete ili mlada osoba proživljava zlostavljanje NIKADA ne pokušavajte da sami dalje istražujete. Uvijek tražite dalji savjet od osobe iz OK/OC koja je nadležna za oblast zaštite djece/mladih, od svog nadređenog odnosno od socijalnih službi.

U slučaju kad vam mlada osoba otkrije da je zlostavljana ili da zlostavlja druge, ne prosuđujte o onom što vam je rečeno. Pokušajte da podržite dijete ili mladu osobu. Dajte na znanje da ste raspoloživi da slušate i možete ponuditi podršku, ali MORATE proslijediti informacije.

U slučaju da se desi nasilje nad mladom osobom ili od strane mlade osobe u samom omladinskom centru/klubu ili u okviru aktivnosti koje OK/OC organizuje, potrebno je obavijestiti roditelje/statelje i, u slučaju potrebe, nadležne institucije.

U slučaju sumnje ili otkrivanja da je mlada osoba žrtva psihičkog, fizičkog, seksualnog ili bilo kojeg drugog oblika nasilja/zlostavljanja koje se dešava van omladinskog centra/kluba treba da budu informisani policija i centar za socijalni rad<sup>38</sup>.

Ako je protiv zaposlenog/volontera Omladinskog kluba/centra, postupak povodom sumnje na zlostavljanje u toku, zaposlenog/volontera treba suspendovati do okončanja postupka.

Ako postoji osnovana sumnja da je zaposleni/volonter zloupotrijebio svoju ulogu tokom izleta ili na nekom događaju izvan uobičajenog mjesta aktivnosti omladinskog kluba/centra, tada će se zaposleni/volonter takođe suspendovati i ukloniti od daljeg kontakta s djecom, do okončanja postupka za utvrđivanje odgovornosti.

U slučaju sumnje na zanemarivanje ili zlostavljanje unutrašnju istragu OK/OC treba da sprovede osoba koja upravlja OK/OC i/ili osobe nadležne za zaštitu djeteta uz podršku makar još jedne osobe koja ima neophodna znanja u oblasti prava djeteta i zaštite djece. Ako se procijeni da su sumnje osnovane, informacije će se proslijediti policiji i centru za socijalni rad.

Akteri koji su nadležni za djelovanje u slučaju sumnje na nasilje i zlostavljanje djece/mladih i između kojih mora da postoji efikasna komunikacija i saradnja:

- policijske službe
- socijalne službe
- zdravstvene službe
- pravosudni organi
- obrazovne institucije.

<sup>38</sup> Detaljnije obaveze svih aktera kad je u pitanju zlostavljanje djeteta u porodici možete naći u Protokolu o postupanju, prevenciji i zaštiti od nasilja u porodici: [www.bit.ly/2q6KKTF](http://www.bit.ly/2q6KKTF)





Odmah po otvaranju OK/OC treba uspostaviti komunikaciju sa svim ovim akterima da bi se na najbolji način uspostavila saradnja u najboljem interesu djece/mladih.

Takođe, u okviru uspostavljanja saradnje, potrebno je detaljno se informisati o postupanjima, procedurama i mehanizmima u vezi s nasiljem i drugim relevantnim pitanjima.

## C) BEZBJEDNOST DJECE I MLADIH

Bezbjednosti djece i mladih odnosi se na različite aspekte poput zdravlja i sigurnosnih pitanja vezanih za prostor, zaštitu podataka, korišćenje interneta, ali i stvaranja sigurnog okruženja za razvoj mladih. Ovo poglavlje definiše odgovornost, nadzor i jasne preventivne pravce djelovanja.

### ZDRAVLJE I SIGURNOSNA PITANJA

Zdravlje i sigurnosna pitanja treba da budu prodiskutovana i dogovorena s mladim ljudima i u planiranju i uspostavljanju programa. Ovo će osigurati da mladi ljudi preuzmu odgovornost za osiguravanje vlastitog zdravlja i sigurnosti.

Svi učesnici mlađi od 18 godina moraju prilikom učestvovanja u programu omladinskog kluba/centra koji se odvija van samog objekta i van mjesta boravka djece/mladih (izleti, kampovi, seminari, studijske posjete i sl.) imati potpisano roditeljsko odobrenje za isti.

Konačna odgovornost za zdravlje i sigurnost mladih leži na zaposlenim/volonterima koji su odgovorni za program. U slučaju fizički zahtjevnih aktivnosti, potrebno je osigurati da učesnici urade odgovarajući ljekarski pregled i imaju roditeljsko odobrenje, odnosno odobrenje ljekara u skladu s procijenjenim rizicima za određenu aktivnost.

Ako je program uspostavljen u partnerstvu s drugom organizacijom, odgovornost i prihvatanje standarda zaštite djeteta treba da budu dogovoreni kao dio inicijalnih načela saradnje.

Ako se nezgoda ili incident javi, pratite procedure podnošenja izvještaja nadređenoj osobi/osobi nadležnoj za zaštitu djece.

**NAPOMENA:** Prije organizovanja aktivnosti van omladinskog kluba/centra provjerite i procijenite sve moguće rizike po zdravlje i sigurnost mladih.

### PROSTOR

Prostor omladinskog/kluba centra mora biti osiguran u skladu sa zakonom propisanim standardima vezano za zaštitu od požara, sigurnost na poslu, pristupačnost, zdravlje i higijenu.

Zaposleni/volonteri moraju provjeriti u kakvom je stanju prostor pri svakom ulasku i izlasku iz omladinskog kluba/centra. Ukoliko pri takvom pregledu pri otvaranju/zatvaranju OK/OC zaposleni/volonter primijeti bilo kakvo oštećenje ili nepravilnost treba to odmah da prijavi nadležnoj osobi.

### ZAŠTITA PODATAKA

- Podaci o djeci/mladima koji se učlanjuju u klub odnosno učestvuju u aktivnostima OK/OC moraju biti traženi u minimalnom neophodnom obimu u skladu s onim što je u najboljem interesu djeteta/mlade osobe.

- Podaci o djeci/mladima u omladinskom klubu treba da budu skladišteni u skladu sa Zakonom o zaštiti ličnih podataka.
- Informacije o djeci i mladima koji su članovi, odnosno koji pohađaju aktivnosti omladinskog kluba/centra mogu se davati drugim servisima/institucijama samo kad je to u najboljem interesu djeteta/mlade osobe i u skladu sa zakonom.
- Fotografisanje djece/mladih može biti obavljano samo uz njihovu saglasnost odnosno uz saglasnost roditelja za maloljetnike. Takođe, fotografije treba objavljivati vodeći se principima zaštite djece/mladih i najboljim interesom djeteta/mlade mlade osobe.

#### KORIŠĆENJE INTERNETA

- Korišćenje interneta u OK/OC za korisnike mora biti u okvirima pretraživanja zakonom dozvoljenih sadržaja i sadržaja primjerenih za maloljetnike.
- Zaposleni i volonteri u OK/OC moraju osigurati da na kompjuterima koje koriste mladi koji učestvuju u aktivnostima nema neodgovarajućih podataka i sadržaja<sup>39</sup>.

**NAPOMENA:** U kontekstu bezbjednosti mladih, sve češće se na evropskom nivou pominje problem mladih ljudi koji se priklanjaju ekstremističkim i radikalnim vjerskim grupama. Zaposleni u omladinskom klubu/centru trebaju raditi preventivno i ukazivati djeci/mladima na opasnosti nasilnog ekstremizma.

## D) ZDRAVI STILOVI ŽIVOTA U OMLADINSKOM KLUBU/CENTRU

Što se tiče zdravih stilova života, važno je baviti se istovremeno prevencijom i promocijom pravila i navika koje vode ka zdravijem okruženju, ishrani, boljoj higijeni i izbalansiranom razvoju. U ovom dijelu su predstavljene jednostavne procedure i pravila koja osiguravaju da omladinski klub/centar bude primjer za mlade i druge kako treba živjeti zdravo.

#### U OMLADINSKOM KLUBU/CENTRU TREBA VODITI RAČUNA O SLJEDEĆEM:

- Omladinski klub/centar je sredina bez nikotinskog dima. Konzumiranje cigareta je strogo zabranjeno u prostorijama omladinskog kluba/centra. Takođe, nije preporučljivo da zaposleni/volonteri OK/OC puše ispred OK/OC jer time daju loš primjer mladima.
- U omladinskom klubu/centru je najstrože zabranjeno konzumiranje alkoholnih pića kao i prisustvo osoba pod uticajem alkohola.
- Psihoaktivne supstance i osobe pod uticajem istih moraju se istog trenutka prijaviti najbližoj jedinici Uprave policije.
- Osvježenje koje se kupuje za potrebe omladinskog kluba/centra trebalo bi da bude negazirano s niskim procentom šećera.
- Užine/grickalice za potrebe omladinskog kluba trebalo bi da budu izbalansirane nutritivne vrijednosti. Prijedlog: svježe voće, bademi/lješnici/orasi, proteinske štanglice, sušeno voće.
- Voda mora biti uvijek dostupna i preporučena mladim ljudima tokom rada i boravka u omladinskom klubu/centru.

<sup>39</sup> To mogu biti sadržaji koji pozivaju na ili promovišu nasilje ili druge pojave/ponašanja koje nijesu u skladu s etičkim kodeksom omladinskog rada i dobrobiti mladih, kao i lični podaci o članovima, korisnicima kluba, zaposlenima.

- Higijenski uslovi u toaletima omladinskog kluba moraju biti na zadovoljavajućem nivou. Svi korisnici su odgovorni za održavanje nivoa higijene u cijelom omladinskom klubu/centru.
- Sjedenje za računarom duže od 30 min nije preporučljivo zaposlenima niti mladima koji koriste kompjutere.

## **E) ETIČKI KODEKS U OMLADINSKOM KLUBU/CENTRU**

Etički kodeks u omladinskom klubu/centru zasniva se na moralnim načelima kojih se omladinski radnici i omladinski aktivisti pridržavaju u omladinskom radu. Date su i preporuke za postupanje u slučaju njihovog kršenja.

### **MORALNI PRINCIPI**

Omladinski radnici imaju obavezu da:

- tretiraju mlade ljude s poštovanjem, cijeneći svaku osobu i izbjegavajući bilo kakav oblik diskriminacije na osnovu njihove rase, religije, polne/rodne pripadnosti, seksualne orijentacije, nacionalne pripadnosti, uzrasta, izgleda, obrazovanja, socio-ekonomskog statusa i dr.
- jasno objasne prirodu i granice povjerljivosti u razgovoru s mladom osobom – posebno objašnjavajući da informacije koje su im povjerene u jednu svrhu, ne smiju koristiti u druge svrhe bez odobrenja mlade osobe – osim ukoliko je vidljiva jasna opasnost za mladu osobu, omladinskog radnika/radnicu ili nekog drugog pojedinca
- poštuju i promovišu prava mladih da donose svoje odluke i izbore, osim u slučajevima kad je dobrobit ili legitimni interes njih samih, ili nekog drugog, ozbiljno ugrožen
- promovišu i osiguraju dobrobit i sigurnost mladih, dozvoljavajući im da uče kroz preuzimanje izazova u obrazovnim aktivnostima
- doprinose promovisanju društvene pravde za mlade ljude, kao i u društvu generalno, putem ohrabririvanja poštovanja razlika i različitosti.

### **PROFESIONALNI PRINCIPI**

Omladinski radnici imaju obavezu da:

- prepoznaju granicu između ličnog i profesionalnog života i da budu svjesni potrebe da balansiraju odnos brige i podrške mladima s odgovarajućom profesionalnim distancom
- prepoznaju potrebu da budu odgovorni prema mladima, njihovim roditeljima i starateljima, kolegama, finansijerima, širem društvu i svim ostalima
- razvijaju potrebne vještine i kompetencije potrebne za ovaj posao
- rade sa službama i institucijama gdje se ovi principi primjenjuju.



## F) RJEŠAVANJE KONFLIKATA U OMLADINSKOM KLUBU/CENTRU

### ŠTA?

Konflikti su sastavni dio međuljudskih odnosa, ali treba razlikovati one koji imaju negativne posljedice od onih iz kojih se rješavanjem nesporazuma rađaju zdraviji i čvršći odnosi. Svaki konflikt ima svoj početak, potom se razvija, dobija na intenzitetu, zaoštrava se i naravno traje. Razvoj konflikta karakteriše više faza.

**RAZLIČITOSTI** – jer smo po rođenju različiti, čini najširu osnovu za nastajanje sukoba. Različitosti ne samo u ponašanju i shvatanjima nego i potrebama, željama i prioritetima, vrednovanjima, emocijama i sl. Ovako navedene različitosti ulivaju bojazanost sve dok ne shvatimo da su različitosti ono što život čini interesantnim. Različitost nije uzrok konflikta ali i ta ista različitost može biti izvor konflikta.


**NESLAGANJE** – počinje u trenutku kad ljudi izraze ono što više vole ili čemu pridaju više pažnje u poređenju s drugima. Neslaganje može da bude sasvim bezopasno i da ne daje nikakve posljedice, bez izrazite potrebe da se nesporazum razriješi. Neslaganje može veoma lako da se produbljuje, da bude praćeno i nerazumijevanjem i da doprinese da se konflikti zaoštrem do krajnjih granica kad i nastaje problem.

**PROBLEMI** – dese se kad neslaganje ili drugi razlozi proizvode posljedice za jednu ili obje ili više strana. Naš svakodnevni život je serija rješavanja problema. Neriješeni problemi su mogućnost za eskalaciju problema ali i za rješavanje problema. Da bi se problemi riješili, potrebno je da se stvore određeni uslovi. Ukoliko oni izostanu, dolazimo do sljedeće faze.

**SVADA** – dešava se kad strane shvate razlike i probleme. U svađi obično bar jedna strana izražava želju za rješavanjem problema. Ponašanje suprotstavljenih strana u ovoj fazi može da dovede do produblivanja svađe i daljeg polarizovanja strana u sukobu te dolazi do otvorenog konflikta.

**KONFLIKT** – nastaje kad su sve strane spremne da šire svađu da bi pobijedile (ili izgubile). U stvari ono što osoba prepoznaje u ovom trenutku jeste nepobjedivost i nepokolebljivost tj. moć u odnosu na drugu stranu. Obje strane osjećaju da su njihovi ciljevi nekompatibilni. Strane ne biraju sredstva da bi ostvarile svoje ciljeve i često su spremne na radikalne korake da bi postigle zacrtano. Nekada takva riješenost za pobjedom i tako snažna potreba za ostvarenjem svojih želja dovodi i do nasilja bilo psihičkog bilo fizičkog, koje može umnogome ugroziti suprotstavljene strane.

**NASILJE** – javlja se kad strane čine štetu, povređuju ili koriste tuđe resurse da bi pobijedile ili da ne bi izgubile. Nasilje ne samo fizičko već i emocionalno i psihičko, ostavlja posljedice na sve strane u sukobu i ukoliko ono traje i postane dio svakodnevice strana u sukobu, tada govorimo i o zlostavljanju. Na širem društvenom nivou nasilje je najčešće samouvod u veće sukobe koji vode u rat.



**NAPOMENA:** Konflikt može imati četiri različita ishoda, a najbolje je težiti onom gdje obje strane dobijaju:

1. *X dobija, Y gubi*
2. *Y dobija, X gubi*
3. *X i Y su dobitnici*
4. *X i Y su gubitnici*

## ZAŠTO ?

Rješavanje konflikata je neophodno da ne bi došlo do negativnih, nepoželjnih i nasilnih eskalacija iz početnih neslaganja. Adekvatnim rješavanjem konfliktnih situacija razvijaju se dobri odnosi, a djeca i mladi se razvijaju i uče iz iskustava s konfliktima. OK/OC treba biti primjer kako se konflikti mogu rješavati na nenasilan način.

## KAKO ?

Konflikti se u omladinskom klubu centru rješavaju nenasilnim putem. Reagovanje i postupanje pri agresivnom ponašanju je profesionalno i vodi smirivanju situacije.

- Zaposleni i volonteri u omladinskom klubu centru svojim ponašanjem uvode principe nenasilnog rješavanja konflikata u svakodnevni život omladinskog kluba centra.
- Zaposleni i volonteri ohrabruju mlade koji se nađu u sukobu da posmatraju jedni druge kao dvije osobe koje imaju zajednički problem koji ometa i jednog i drugog, pa je u zajedničkom interesu da se iz tog problema ispliva.
- Zaposleni i volonteri razgovaraju s mladima o (ne)prihvatljivom ponašanju i o definicijama agresivnog ponašanja koje su vrlo lične i prožete uticajem prethodnih iskustava, pa ono šta jedna osoba smatra agresivnim, neko drugi prihvata kao normalno ponašanje. Usaglašavaju zajedno šta se smatra neprihvatljivim ponašanjem u klubu centru vodeći računa o različitim senzibilitetima članova i članica.
- U slučaju pojave agresivnog ponašanja, zaposleni i volonteri u OK/OC se ponašaju u skladu sa sljedećim smjernicama, i ohrabruju mlade da na isti način reaguju.
  - Nikada na agresiju ne odgovarati agresijom.
  - Pokušati smiriti situaciju razgovarajući s umiješanim stranama.
  - Ostati smiren.
  - Ako je moguće treba skloniti agresivnu osobu s mjesta događanja.
  - Koristiti neprijeteći govor tijela, npr. koristiti pokrete koji zaštićuju, biti opušten, imati jasan stav dobrodošlice, imati smiren izraz lica, praviti kontakt očima itd.
  - Govoriti koristeći smiren glas.
  - Ne vikati.
  - Izbjegavati fizički kontakt.
  - Biti iskren.
  - Ako je moguće i ako je prikladno, skloniti žrtvu agresije s mjesta događanja.
  - Nikad ne stavljati sebe u poziciju nepotrebnog rizika.



## KORIŠĆENI RESURSI

Prije svega zahvaljujemo se grupi praktičara (predstavnik i predstavnica opštinskih kancelarija za mlade, kao i postojećih omladinskih klubova) koja je u direktnim konsultacijama i analizirajući koncept Smjernica dala izuzetno važan i koristan doprinos izradi dokumenta.

U izradi Smjernica, pored citiranih izvora korišćeni su i sljedeći dostupni online resursi:

### UVOD

- THE SOCIO-ECONOMIC SCOPE OF YOUTH WORK IN EUROPE FINAL REPORT, Study commissioned by the partnership between the European Commission and the Council of Europe in the field of Youth and conducted by the Institute for Social Work and Social Education: [www.bit.ly/2p9OqVh](http://www.bit.ly/2p9OqVh)
- GLOSSARY ON YOUTH, Nonformal education: [www.bit.ly/2pTyUzh](http://www.bit.ly/2pTyUzh)
- THE COUNCIL OF EUROPE QUALITY LABEL FOR YOUTH CENTRES, PROMOTING COUNCIL OF EUROPE VALUES, YOUTH POLICY AND YOUTH WORK STANDARDS IN EUROPE, an initiative of the European Steering Committee for Youth, Published by the Youth Department of the Council of Europe, Reprinted (with revised cover) 2015: [www.bit.ly/2eWhkDh](http://www.bit.ly/2eWhkDh)
- YOUTH PORTFOLIO, YOUTH WORK COMPETENCE, Council of Europe portal 2017: [www.bit.ly/2pUSau2](http://www.bit.ly/2pUSau2)
- “GENERALIST” YOUTH INFORMATION, ERYICA: <http://bit.ly/2pUbqtl>
- PRINCIPLES FOR ONLINE YOUTH INFORMATION, ERYICA: <http://bit.ly/2qQjvwL>

### POGLAVLJE I

- PREZENTACIJA O KLASIFIKACIJI ISTRAŽIVANJA: [www.bit.ly/2pUPNYh](http://www.bit.ly/2pUPNYh)
- ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ: [www.bit.ly/2pjVzRf](http://www.bit.ly/2pjVzRf)
- ISTRAŽIVANJE UTICAJA STRATEGIJSKIH KOMUNIKACIJA NA POZICIONIRANJE KORPORATIVNOG BRENDA, doktorska disertacija, Jelena Krstović, 2015: [www.bit.ly/2oXK1GC](http://www.bit.ly/2oXK1GC)
- LOBIRANJE I ZASTUPANJE/ZAGOVARANJE, CENTAR ZA ORIJENTACIJU DRUŠTVA: [www.bit.ly/2qG1qHV](http://www.bit.ly/2qG1qHV)
- JAVNO ZAGOVARANJE I UTICANJE NA POLITIKE ZA DRUŠTVENE PROMENE, TEHNIČKA PODRŠKA ORGANIZACIJAMA CIVILNOG DRUŠTVA – TACSO REGIONALNA KANCELARIJA, Ger Roebeling, Jan de Vries, 2011: [www.bit.ly/2qeqB1T](http://www.bit.ly/2qeqB1T)
- OK ZONA MLADIH – OMLADINSKI KLUB IZDAVAČ: „GRUPA HAJDE DA...“, Nenad Maletin, 2011: [www.bit.ly/2pVOGaH](http://www.bit.ly/2pVOGaH)
- PUBLIKACIJE, OMLADINSKI RAD, Forum MNE: [www.bit.ly/2pQMq6m](http://www.bit.ly/2pQMq6m)



## POGLAVLJE II

- UPRAVLJANJE FINANSIJAMA U NVO PRIRUČNIK ZA RUKOVODEĆE OSOBLJE, MREŽA VANREDNO IZDANJE NOVOSTI I INFORMACIJE ZA NEVLADINE ORGANIZACIJE, GRAĐANSKE INICIJATIVE – za Mrežu, Dubravka Velat: [www.bit.ly/2qetGix](http://www.bit.ly/2qetGix)
- PUBLIKACIJE, FORUM MNE: [www.bit.ly/2oE6mFv](http://www.bit.ly/2oE6mFv)
- [www.napor.net](http://www.napor.net)
- [www.sebizeлим.me](http://www.sebizeлим.me)
- [www.rycowesternbalkans.org](http://www.rycowesternbalkans.org)
- [www.coe.int/en/web/european-youth-foundation](http://www.coe.int/en/web/european-youth-foundation)
- [www.neomontenegro.ac.me](http://www.neomontenegro.ac.me)
- [www.salto-youth.net/rc/see/](http://www.salto-youth.net/rc/see/)
- [www.faktcg.org](http://www.faktcg.org)

## POGLAVLJE III

- [www.forum-mne.com](http://www.forum-mne.com)



