

STRATEŠKI PLAN

Udruženje građana

CENTAR ZA MONITORING I AKTIVIZAM – CEMA

Strateški plan razvoja za period 2024–2027.

Čačak, avgust 2024.

Sadržaj

UVOD	3
DOSADAŠNJI USPESI	4
TEORIJA PROMENE	7
VIZIJA, MISIJA, VREDNOSTI I PRINCIPI	9
PROGRAMSKI PRAVAC 1 - GLAS GRAĐANA I ODGOVORNE INSTITUCIJE	11
PROGRAMSKI PRAVAC 2 - AKTIVNI GRAĐANI, SOCIJALNA INKLUZIJA I ODRŽIVI LOKALNI RAZVOJ	14
PRAVCI ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA	18
PRILOZI	22
MONITORING, EVALUACIJA, UČENJE I UPRAVLJANJE RIZICIMA (MEL)	24

UVOD

Udruženje **Centar za monitoring i aktivizam – CEMA** osnovano je 2015. godine sa ciljem da doprinese izgradnji odgovornijeg, pravednijeg i demokratskog društva kroz građanski aktivizam, nezavisno informisanje, monitoring javnih politika i osnaživanje građana za aktivno učešće u društvenim procesima. Od svog osnivanja organizacija okuplja stručnjake iz oblasti novinarstva, istraživanja, društvenih nauka i civilnog sektora, koji zajedničkim radom nastoje da unaprede kvalitet života lokalne zajednice i doprinesu održivom razvoju zapadne Srbije.

Tokom gotovo decenije rada CEMA je izgradila prepoznatljiv identitet organizacije koja dosledno zastupa javni interes. Kroz monitoring javnih finansija i javnih nabavki, istraživačko novinarstvo, građanski aktivizam, edukativne programe i podršku marginalizovanim društvenim grupama, organizacija je ostvarila značajne rezultate u oblasti unapređenja transparentnosti, odgovornosti institucija i zaštite ljudskih prava. Posebnu vrednost predstavlja razvijena saradnja sa nezavisnim medijima, organizacijama civilnog društva, udruženjima osoba sa invaliditetom, neformalnim građanskim grupama i drugim partnerima koji zajednički doprinose razvoju lokalne zajednice.

CEMA je kroz svoj rad postala mesto otvorenog dijaloga između građana i institucija. U okviru organizacije funkcioniše Medijsko sklonište Čačak, prostor namenjen građanima za prijavljivanje problema, razmenu ideja i pokretanje inicijativa od javnog značaja. Pored zaposlenih i stalnih saradnika, značajan doprinos radu organizacije daju volonteri, mladi aktivisti i brojni stručni saradnici koji svojim znanjem i iskustvom učestvuju u realizaciji programskih aktivnosti.

Ovaj strateški plan predstavlja prvi sveobuhvatni dokument kojim CEMA sistematski definiše pravce svog razvoja za period **2024–2027. godine**. Izrada strategije realizovana je uz mentorsku podršku Beogradske otvorene škole (BOŠ), primenom metodologije **Teorije promene**, sa ciljem da se jasno definišu dugoročni pravci delovanja, programski prioriteti i organizacioni razvoj organizacije. Proces strateškog planiranja obuhvatio je analizu dosadašnjih rezultata, procenu unutrašnjih kapaciteta i spoljnog okruženja, kao i identifikovanje ključnih izazova i razvojnih mogućnosti.

Strategija predstavlja okvir za planiranje i sprovođenje aktivnosti u narednom trogodišnjem periodu i definiše viziju, misiju, vrednosti, teoriju promene, programske pravce, razvojne ciljeve i prioritete organizacionog razvoja. Istovremeno, ovaj dokument

predstavlja osnov za izradu godišnjih operativnih planova, praćenje ostvarenih rezultata i procenu uticaja aktivnosti organizacije na zajednicu.

Polazeći od dosadašnjih iskustava i postignutih rezultata, CEMA će i u narednom periodu ostati posvećena jačanju transparentnosti, borbi protiv korupcije, unapređenju medijskih sloboda, razvoju građanskog aktivizma i podršci društveno osetljivim grupama. Kroz partnerstva, stručan rad i aktivno uključivanje građana, organizacija će nastaviti da doprinosi izgradnji odgovornog, inkluzivnog i pravednog društva zasnovanog na principima održivog razvoja.

DOSADAŠNJI USPESI

Od osnivanja 2015. godine, Udruženje **Centar za monitoring i aktivizam – CEMA** kontinuirano razvija kapacitete za unapređenje transparentnosti, odgovornosti institucija, medijskih sloboda i građanskog učešća u procesima donošenja odluka. Kroz dugoročan rad na lokalnom i nacionalnom nivou organizacija je izgradila reputaciju pouzdanog partnera građana, medija, organizacija civilnog društva i međunarodnih donatora.

Najznačajniji rezultat rada CEMA-e jeste uspostavljeno poverenje građana. Organizacija predstavlja prepoznatljivo mesto na kojem građani prijavljuju probleme, pokreću inicijative i dobijaju podršku za zaštitu svojih prava. Ovakav pristup omogućio je da aktivnosti organizacije budu zasnovane na stvarnim potrebama zajednice i doprinesu rešavanju pitanja od javnog interesa.

Jačanje transparentnosti i borba protiv korupcije

Borba protiv korupcije predstavlja jedan od strateških stubova rada organizacije. Kroz monitoring javnih finansija, analizu javnih nabavki i istraživačko novinarstvo CEMA kontinuirano doprinosi unapređenju transparentnosti rada lokalnih institucija i odgovornijem upravljanju javnim resursima.

Posebno značajan rezultat ostvaren je 2023. godine, kada je, nakon istraživanja sprovedenog u saradnji sa neformalnom mrežom „**Zajednički glas**“, ukazano na nepravilnosti u postupku javne nabavke za organizaciju novogodišnjih manifestacija u Čačku. Nakon objavljivanja nalaza i intenzivnog medijskog interesovanja postupak javne nabavke je obustavljen, što predstavlja primer konkretnog uticaja organizacije na unapređenje odgovornosti javne uprave.

CEMA je ujedno jedna od retkih organizacija u Srbiji čiji su članovi obučeni za primenu specijalizovane metodologije **Balkan Tender Watch** za analizu javnih nabavki, čime aktivno doprinosi regionalnim inicijativama za sprečavanje korupcije i unapređenje dobrog upravljanja.

Razvoj nezavisnih medija i građanskog novinarstva

Organizacija je razvila portal www.cemaforum.rs kao medij civilnog društva koji promoviše profesionalno, objektivno i participativno informisanje. Poseban doprinos predstavlja uspostavljanje prostora za građansko novinarstvo kroz rubriku „Građani reporteri“, kojom se građanima omogućava aktivno učešće u identifikovanju i dokumentovanju problema od javnog značaja.

CEMA je 2020. godine među prvima u Srbiji razvila i primenila model **kolaborativnog i konstruktivnog novinarstva**, koji povezuje tradicionalne medije, medije civilnog društva i organizacije civilnog društva radi zajedničke proizvodnje kvalitetnih medijskih sadržaja. Ovaj pristup prepoznat je kao primer dobre prakse na evropskom nivou i dodatno je unapređen kroz međunarodnu saradnju i razmenu iskustava.

Organizacija aktivno učestvuje i u međunarodnim inicijativama za borbu protiv dezinformacija i unapređenje medijske pismenosti, čime doprinosi jačanju profesionalnih standarda u oblasti informisanja.

Zaštita ljudskih prava i inkluzivni razvoj

Jedan od prepoznatljivih rezultata rada CEMA-e odnosi se na unapređenje dostupnosti javnih usluga za osobe sa invaliditetom. Na osnovu inicijative organizacije i saradnje sa predstavnicima institucija, pokrenut je proces razvoja aplikacije koja osobama sa oštećenim sluhom omogućava kontakt sa hitnim službama. Ova inicijativa predstavlja primer uspešnog zagovaranja koje je dovelo do sistemskog unapređenja dostupnosti javnih usluga.

Kroz kontinuirani rad organizacija pruža podršku marginalizovanim grupama, posebno osobama sa invaliditetom, ženama starijim od 45 godina i mladima, doprinoseći njihovom društvenom i ekonomskom osnaživanju.

Zaštita životne sredine i građanski aktivizam

Na osnovu prijave građana i sprovedenih istraživanja CEMA je pokrenula više inicijativa usmerenih na zaštitu životne sredine. Jedan od značajnih primera jeste sprečavanje nelegalne eksploatacije peska iz korita Zapadne Morave, nakon čega su pokrenuti postupci protiv odgovornih aktera. Ovaj slučaj potvrđuje značaj povezivanja građanskog aktivizma, istraživačkog novinarstva i javnog zagovaranja u rešavanju problema od javnog interesa.

Razvoj civilnog društva i socijalnog preduzetništva

CEMA kontinuirano pruža stručnu podršku razvoju organizacija civilnog društva, neformalnih grupa i socijalnih preduzeća. Organizacija je učestvovala u razvoju politika i zakonskog okvira u oblasti socijalnog preduzetništva, a kroz mentorsku i savetodavnu podršku doprinela je osnivanju više udruženja i socijalnih preduzeća.

Posebno priznanje predstavlja inicijativa da CEMA bude nosilac razvoja **Resurs centra za socijalno preduzetništvo u zapadnoj Srbiji**, što potvrđuje stručnost organizacije i njenu prepoznatljivost među relevantnim akterima iz javnog, poslovnog i civilnog sektora.

Organizacioni kapaciteti i partnerstva

Tokom prethodnog perioda CEMA je uspešno realizovala veliki broj projekata finansiranih od domaćih i međunarodnih donatora. Kontinuirana podrška partnera kao što su Evropska zadužbina za demokratiju (EED), Trag fondacija, Fondacija za otvoreno društvo, CRTA, Balkan Tender Watch, Francuska ambasada i Beogradska otvorena škola potvrđuje visok nivo poverenja u stručnost, transparentnost i kvalitet rada organizacije.

Organizacija redovno prolazi nezavisne finansijske revizije sa pozitivnim ocenama, dok iskustvo upravljanja višegodišnjim projektima i međunarodnim partnerstvima predstavlja čvrstu osnovu za dalje institucionalno jačanje i održiv razvoj.

Dosadašnji rezultati potvrđuju da je CEMA razvila kredibilitet, stručnost i organizacione kapacitete neophodne za sprovođenje složenih razvojnih inicijativa. Iskustvo stečeno kroz rad sa građanima, institucijama, medijima i međunarodnim partnerima predstavlja temelj za realizaciju strateških prioriteta definisanih ovim dokumentom u periodu 2024–2027.

TEORIJA PROMENE

CEMA svoju teoriju promene zasniva na uverenju da održive društvene promene nastaju kada su građani informisani, osnaženi i uključeni u procese donošenja odluka, dok institucije posluju transparentno, odgovorno i u skladu sa principima vladavine prava.

Polazeći od društvenog konteksta u kojem su prisutni izazovi poput korupcije, ograničenog građanskog učešća, nedovoljne transparentnosti institucija, slabljenja medijskih sloboda i otežanog položaja ranjivih društvenih grupa, CEMA svoje delovanje usmerava ka jačanju kapaciteta građana i organizacija civilnog društva da aktivno učestvuju u zaštiti javnog interesa.

Organizacija veruje da se dugoročne promene mogu ostvariti jedino kroz istovremeno delovanje u nekoliko međusobno povezanih oblasti: unapređenje transparentnosti i odgovornosti javne uprave, razvoj profesionalnih i nezavisnih medija, jačanje građanskog aktivizma, promociju socijalne inkluzije i razvoj održivih modela lokalnog razvoja.

Polazne pretpostavke

CEMA svoju strategiju zasniva na sledećim pretpostavkama:

- građani žele da učestvuju u rešavanju problema kada imaju pristup pouzdanim informacijama i odgovarajuću podršku;
- transparentne institucije doprinose većem poverenju javnosti i efikasnijem upravljanju javnim resursima;
- profesionalni i nezavisni mediji predstavljaju ključni mehanizam demokratske kontrole i zaštite javnog interesa;
- saradnja organizacija civilnog društva, medija, institucija i građana omogućava održivije i dugoročnije rezultate;
- socijalna uključenost i ekonomsko osnaživanje ranjivih grupa predstavljaju važan preduslov održivog razvoja lokalnih zajednica.

Pristup delovanju

Kako bi ostvarila svoju viziju, CEMA će u narednom strateškom periodu primenjivati integrisani pristup koji objedinjuje:

- monitoring javnih finansija, javnih politika i rada institucija;
- istraživanje i prikupljanje relevantnih podataka;
- proizvodnju kvalitetnih i objektivnih medijskih sadržaja;
- edukaciju građana, medija i organizacija civilnog društva;

- javno zagovaranje i dijalog sa donosiocima odluka;
- razvoj partnerstava i umrežavanje relevantnih aktera;
- podršku građanskim inicijativama i socijalnim inovacijama.

Ovakav pristup omogućava da rezultati pojedinačnih aktivnosti budu međusobno povezani i doprinose ostvarivanju dugoročnih razvojnih ciljeva organizacije.

Očekivane promene

Sprovedenjem planiranih aktivnosti CEMA očekuje ostvarivanje sledećih promena:

Na nivou pojedinaca

- povećan nivo informisanosti građana o njihovim pravima i mogućnostima učešća u javnim politikama;
- veći broj građana uključenih u građanske inicijative i procese donošenja odluka;
- osnažene osobe sa invaliditetom, žene i mladi za aktivnije društveno i ekonomsko učešće.

Na nivou organizacija i medija

- unapređeni kapaciteti organizacija civilnog društva i lokalnih medija;
- razvijeni modeli kolaborativnog i konstruktivnog novinarstva;
- povećana dostupnost kvalitetnih i proverljivih informacija od javnog značaja.

Na nivou institucija

- unapređena transparentnost rada lokalnih samouprava i javnih institucija;
- efikasniji monitoring javnih finansija i javnih nabavki;
- povećana odgovornost donosilaca odluka prema građanima.

Dugoročni uticaj

Realizacijom strateških programa CEMA će doprineti izgradnji društva u kojem:

- institucije posluju transparentno i odgovorno;
- građani aktivno učestvuju u donošenju odluka koje utiču na kvalitet njihovog života;
- mediji profesionalno i nepristrasno informišu javnost;
- ranjive društvene grupe imaju jednake mogućnosti za društveno i ekonomsko uključivanje;
- principi vladavine prava, socijalne pravde i održivog razvoja predstavljaju osnov javnih politika i razvoja lokalnih zajednica.

Teorija promene predstavlja konceptualni okvir ovog strateškog plana i povezuje misiju, viziju, programske pravce i operativne aktivnosti u jedinstven sistem usmeren ka ostvarivanju merljivih i održivih društvenih promena.

VIZIJA, MISIJA, VREDNOSTI I PRINCIPI

Vizija

CEMA teži društvu u kojem su građani aktivni učesnici demokratskih procesa, institucije odgovorne i transparentne u svom radu, a javne politike zasnovane na principima vladavine prava, socijalne pravde i održivog razvoja.

Vizija organizacije jeste ***odgovorno, inkluzivno i demokratsko društvo u kojem svi građani imaju jednake mogućnosti da učestvuju u donošenju odluka, ostvaruju svoja prava i doprinose razvoju zajednice.***

Misija

Misija CEMA-e je da kroz monitoring javnih finansija i javnih politika, istraživanje, objektivno informisanje, građanski aktivizam, edukaciju i razvoj partnerstava doprinosi unapređenju transparentnosti, odgovornosti institucija i aktivnom učešću građana u društvenim procesima.

Organizacija svojim delovanjem razvija kapacitete građana, organizacija civilnog društva, medija i drugih relevantnih aktera kako bi zajednički doprinosili izgradnji pravednijeg, inkluzivnijeg i održivog društva.

Vrednosti

Sve aktivnosti CEMA-e zasnivaju se na jasno definisanim vrednostima koje predstavljaju osnov organizacione kulture, profesionalnog rada i odnosa prema zajednici.

Pravda

Verujemo da svaki građanin ima pravo na jednak tretman pred institucijama, jednake mogućnosti i zaštitu svojih prava bez diskriminacije. Borba za društvenu pravdu predstavlja osnovni pokretač rada organizacije.

Integritet

Posluujemo profesionalno, odgovorno i nezavisno, uz dosledno poštovanje etičkih standarda, zakona i principa dobrog upravljanja. Integritet predstavlja osnov poverenja koje organizacija gradi sa građanima, partnerima i donatorima.

Transparentnost i odgovornost

Posvećeni smo otvorenom, odgovornom i efikasnom upravljanju organizacijom i javnim resursima. Sve aktivnosti planiraju se, sprovedu i vrednuju na transparentan način, uz javno izveštavanje o rezultatima rada.

Solidarnost

Podstičemo međusobnu podršku, saradnju i zajedničko delovanje svih društvenih aktera radi ostvarivanja zajedničkog interesa i unapređenja kvaliteta života u zajednici.

Dostojanstvo i jednakost

Poštujemo dostojanstvo svakog pojedinca i promovišemo jednak pristup pravima, uslugama i mogućnostima, posebno za osobe iz ranjivih i marginalizovanih društvenih grupa.

Profesionalizam

Rad organizacije zasniva se na stručnosti, kontinuiranom učenju, proverljivim činjenicama i primeni savremenih metoda istraživanja, monitoringa i javnog zagovaranja.

Principi rada

U ostvarivanju svoje misije CEMA primenjuje sledeće principe rada:

- **Nezavisnost**
Organizacija deluje autonomno, oslobođena političkih i drugih neprimerenih uticaja, isključivo u skladu sa javnim interesom.
- **Participativnost**
Građani, organizacije civilnog društva, mediji i druge zainteresovane strane aktivno učestvuju u planiranju, sprovođenju i evaluaciji aktivnosti.
- **Partnerstvo**
Održive promene moguće je ostvariti kroz saradnju institucija, organizacija civilnog društva, akademske zajednice, medija, privatnog sektora i međunarodnih partnera.
- **Inovativnost**
CEMA razvija i primenjuje nove pristupe u oblasti građanskog aktivizma,

monitoringa, medijske produkcije i društvenih inovacija kako bi odgovorila na savremene društvene izazove.

- **Održivost**

Sve aktivnosti planiraju se sa ciljem ostvarivanja dugoročnih rezultata, razvoja lokalnih kapaciteta i stvaranja trajnih pozitivnih promena u zajednici.

- **Zasnovanost na dokazima**

Programi i zagovaračke inicijative zasnivaju se na istraživanjima, analizama, relevantnim podacima i merljivim pokazateljima, čime se obezbeđuje kvalitetno donošenje odluka i veći društveni uticaj.

Vizija, misija, vrednosti i principi predstavljaju zajednički okvir za planiranje i sprovođenje svih programskih aktivnosti CEMA-e u periodu 2024–2027. godine. Oni određuju pravac razvoja organizacije, način donošenja odluka i standarde kojima će se organizacija rukovoditi u saradnji sa građanima, partnerima, institucijama i donatorima.

PROGRAMSKI PRAVAC 1 - GLAS GRAĐANA I ODGOVORNE INSTITUCIJE

Strateški cilj:

Doprineti unapređenju transparentnosti, odgovornosti i integriteta javnih institucija kroz razvoj nezavisnih medija, građanski monitoring, istraživačko novinarstvo i aktivno učešće građana u procesima donošenja odluka.

Kontekst i izazovi

Demokratski razvoj društva podrazumeva postojanje otvorenih institucija, profesionalnih medija i građana koji imaju mogućnost da učestvuju u kreiranju javnih politika. Međutim, društveni kontekst u Srbiji karakterišu brojni izazovi, uključujući ograničenu transparentnost rada javnih institucija, visok rizik od korupcije, nedovoljnu uključenost građana u procese odlučivanja i izraženu polarizaciju javnog prostora.

Na lokalnom nivou ovi izazovi dodatno su izraženi zbog ograničenih kapaciteta nezavisnih medija, nedovoljne dostupnosti relevantnih informacija i slabih mehanizama građanskog nadzora nad trošenjem javnih sredstava. Posledica toga je smanjeno poverenje građana u institucije i ograničene mogućnosti za ostvarivanje javnog interesa.

Istovremeno, ubrzani razvoj digitalnih tehnologija stvara nove mogućnosti za građansko učešće, razmenu informacija i razvoj participativnog novinarstva, koje mogu predstavljati značajan instrument unapređenja demokratskih procesa.

Strateški odgovor

CEMA će u narednom strateškom periodu razvijati integrisani model delovanja koji povezuje građanski monitoring, istraživačko novinarstvo, javno zagovaranje i edukaciju građana.

Poseban fokus biće usmeren na:

- monitoring javnih finansija i javnih nabavki;
- istraživanje i dokumentovanje pojava od javnog interesa;
- proizvodnju profesionalnih medijskih sadržaja;
- razvoj kolaborativnog i konstruktivnog novinarstva;
- jačanje kapaciteta lokalnih medija;
- osnaživanje građana za aktivno učešće u procesima donošenja odluka;
- razvoj mreža saradnje između organizacija civilnog društva, medija i stručne javnosti;
- javno zagovaranje unapređenja lokalnih antikorupcijskih mehanizama.

Ključne ciljne grupe

Program je namenjen:

- građanima i građankama;
- predstavnicima lokalnih samouprava i javnih institucija;
- novinarima i medijskim radnicima;
- organizacijama civilnog društva;
- mladima;
- akademskoj zajednici;
- donosiocima odluka;
- drugim organizacijama koje deluju u oblasti transparentnosti i dobrog upravljanja.

Ključne aktivnosti

U okviru ovog programskog pravca CEMA će:

- sprovoditi monitoring javnih finansija i javnih nabavki;
- izrađivati istraživanja, analize i izveštaje;
- razvijati istraživačke medijske sadržaje;
- organizovati javne debate i konsultacije;
- sprovoditi kampanje javnog zagovaranja;

- razvijati modele građanskog novinarstva;
- organizovati obuke za novinare i predstavnike organizacija civilnog društva;
- širiti model kolaborativnog novinarstva kroz regionalna partnerstva;
- razvijati digitalne platforme za prijavu problema od javnog interesa.

Očekivani rezultati

Do kraja strateškog perioda očekuje se:

- povećan broj sprovedenih analiza javnih finansija i javnih nabavki;
- unapređen kvalitet istraživačkog novinarstva na lokalnom nivou;
- razvijena mreža medija koji primenjuju principe kolaborativnog i konstruktivnog novinarstva;
- povećan broj građana uključenih u građanski monitoring;
- veća transparentnost rada lokalnih institucija;
- unapređena saradnja između medija, organizacija civilnog društva i građana;
- povećana vidljivost tema od javnog interesa u medijima;
- efikasnije reagovanje institucija na inicijative građana.

Pokazatelji uspeha

Uspešnost sprovođenja programa pratiće se kroz sledeće indikatore:

Oblast	Pokazatelj
Monitoring	Broj sprovedenih analiza javnih finansija i javnih nabavki
Mediji	Broj objavljenih istraživačkih tekstova, emisija i dokumentarnih sadržaja
Edukacija	Broj organizovanih obuka i broj obučanih učesnika
Građansko učešće	Broj prijavljenih građanskih inicijativa i pokrenutih akcija
Zagovaranje	Broj usvojenih preporuka i institucionalnih reakcija
Partnerstva	Broj organizacija i medija uključenih u mrežu saradnje

Dugoročni efekti

Sprovođenjem ovog programskog pravca CEMA će doprineti:

- jačanju demokratske kulture i građanskog učešća;
- unapređenju odgovornosti i transparentnosti javnih institucija;
- smanjenju rizika od korupcije;

- razvoju profesionalnog, nezavisnog i održivog medijskog okruženja;
- većem poverenju građana u institucije i procese donošenja odluka;
- izgradnji lokalnih zajednica zasnovanih na principima dobrog upravljanja, vladavine prava i javnog interesa.

PROGRAMSKI PRAVAC 2 - AKTIVNI GRAĐANI, SOCIJALNA INKLUZIJA I ODRŽIVI LOKALNI RAZVOJ

Strateški cilj

Osnažiti građane, organizacije civilnog društva i pripadnike ranjivih društvenih grupa za aktivno učešće u razvoju lokalne zajednice kroz građanski aktivizam, socijalnu inkluziju, međusektorsku saradnju i razvoj socijalnog preduzetništva.

Kontekst i izazovi

Savremeno društvo suočava se sa izraženim socijalnim, ekonomskim i demografskim izazovima koji posebno pogađaju lokalne zajednice. Nedovoljna uključenost građana u procese donošenja odluka, ograničene mogućnosti za građanski aktivizam, rast socijalnih nejednakosti i nepovoljan položaj ranjivih grupa predstavljaju značajne prepreke održivom lokalnom razvoju.

Posebno su pogođene osobe sa invaliditetom, žene starije od 45 godina, mladi i stanovnici ruralnih područja, koji se često suočavaju sa otežanim pristupom informacijama, tržištu rada, javnim uslugama i mogućnostima za ekonomsko osnaživanje.

Istovremeno, organizacije civilnog društva imaju važnu ulogu u povezivanju građana, institucija i privrede, kao i u razvoju inovativnih modela koji doprinose socijalnoj uključenosti, zapošljavanju i održivom razvoju lokalnih zajednica.

Strateški odgovor

CEMA će razvijati programe koji podstiču aktivno građanstvo, društvenu solidarnost i lokalne inicijative, uz poseban fokus na jačanje kapaciteta ranjivih grupa i razvoj socijalnog preduzetništva.

Program će objediniti edukaciju, mentorstvo, umrežavanje, zagovaranje i praktičnu podršku građanima i organizacijama koje žele da pokrenu pozitivne promene u svojim zajednicama.

Posebna pažnja biće usmerena na razvoj lokalnih partnerstava između civilnog društva, institucija, obrazovnog sistema i privatnog sektora kako bi se obezbedila dugoročna održivost rezultata.

Prioritetne oblasti delovanja

U okviru ovog programskog pravca CEMA će razvijati aktivnosti u sledećim oblastima:

1. Građanski aktivizam

- podrška građanskim inicijativama;
- razvoj neformalnih grupa;
- jačanje lokalnog učešća građana;
- promocija primera dobre prakse;
- razvoj volonterizma i društvene odgovornosti.

2. Socijalna inkluzija

- osnaživanje osoba sa invaliditetom;
- podrška ženama starijim od 45 godina;
- razvoj programa za mlade;
- unapređenje dostupnosti informacija i usluga;
- promocija jednakih mogućnosti.

3. Socijalno preduzetništvo

- promocija modela socijalnog preduzetništva;
- savetodavna i mentorska podrška;
- podrška osnivanju socijalnih preduzeća;
- razvoj lokalnih partnerstava;
- povezivanje sa privredom i institucijama.

Ključne ciljne grupe

Program je namenjen:

- građanima i građankama;
- osobama sa invaliditetom;
- ženama starijim od 45 godina;
- mladima;
- organizacijama civilnog društva;
- neformalnim grupama građana;
- socijalnim preduzećima;

- lokalnim samoupravama;
- obrazovnim ustanovama;
- predstavnicima privatnog sektora.

Ključne aktivnosti

Tokom strateškog perioda CEMA će:

- organizovati edukacije, radionice i treninge;
- pružati mentorsku podršku građanskim inicijativama;
- razvijati programe za osnaživanje ranjivih grupa;
- organizovati kampanje za promociju aktivnog građanstva;
- pružati stručnu podršku osnivanju udruženja i socijalnih preduzeća;
- razvijati medijske sadržaje koji promovisu pozitivne društvene promene;
- jačati regionalnu mrežu partnera u oblasti socijalnog preduzetništva;
- razvijati Resurs centar za socijalno preduzetništvo u zapadnoj Srbiji.

Očekivani rezultati

Realizacijom planiranih aktivnosti očekuje se:

- povećan broj građana uključenih u lokalne inicijative;
- unapređeni kapaciteti organizacija civilnog društva;
- razvijeni novi modeli građanskog učešća;
- povećan broj osoba iz ranjivih grupa uključenih u edukativne programe;
- osnovana nova udruženja građana i socijalna preduzeća;
- unapređena saradnja između civilnog, javnog i privatnog sektora;
- povećana vidljivost socijalnog preduzetništva kao modela održivog razvoja;
- uspostavljeni institucionalni uslovi za razvoj regionalnog Resurs centra za socijalno preduzetništvo.

Pokazatelji uspeha

Oblast	Pokazatelj
Građanski aktivizam	Broj podržanih građanskih inicijativa i neformalnih grupa
Edukacija	Broj organizovanih obuka i broj učesnika
Socijalna inkluzija	Broj osoba iz ranjivih grupa uključenih u programe
Organizacioni razvoj	Broj novoosnovanih udruženja građana
Socijalno preduzetništvo	Broj osnovanih ili podržanih socijalnih preduzeća

Partnerstva	Broj uspostavljenih partnerstava i zajedničkih inicijativa
Vidljivost	Broj medijskih sadržaja i promotivnih kampanja

Dugoročni efekti

Realizacijom ovog programskog pravca CEMA će doprineti:

- većem nivou građanskog učešća u razvoju lokalnih zajednica;
- jačanju socijalne kohezije i društvene solidarnosti;
- unapređenju položaja osoba iz ranjivih društvenih grupa;
- razvoju održivih modela socijalnog preduzetništva;
- jačanju kapaciteta organizacija civilnog društva;
- unapređenju međusektorske saradnje;
- stvaranju inkluzivnijih, otpornijih i održivijih lokalnih zajednica.

Ovim programskim pravcem CEMA potvrđuje opredeljenje da društvene promene gradi kroz aktivno učešće građana, međusobnu solidarnost i partnerstvo svih relevantnih aktera. Organizacija će nastaviti da razvija inovativne modele građanskog angažovanja i socijalnog preduzetništva koji doprinose dugoročnom društvenom razvoju i unapređenju kvaliteta života u lokalnim zajednicama.

Zadatak	Aktivnost	Indikator	Očekivani rezultati (2025–2027)
Uticati na smanjenje korupcije lokalnom nivou	• Osnivanje lokalnog antikorupcijskog foruma (LAF-a) • Praćenje javnih nabavki	• Osnovan LAF • Objavljene analize javnih nabavki	• LAF obavlja svoju funkciju • Detaljno analizirane minimum 3 javne nabavke godišnje
Medijska produkcija (<i>novinarstvo orijentisano na rešenja sa čovekom u epicentru</i>)	• Kontinuirana medijska produkcija • Istraživačke teme koje nude i rešenje problema	• Broj snimljenih emisija/dokumentarnih filmova • Broj objavljenih istraživačkih tekstova	• Minimum 3 emisije ili 1 film godišnje • Minimum 2 istraživačka teksta godišnje
Edukacije	• Kontinuirano održavanje radionica o kolaborativnom i	• Održana minimum jedna radionica godišnje (za svaku od	• Većina nezavisnih medijskih radnika prošla obuke

	konstruktivnom novinarstvu	navedenih oblasti)	• Preduzetnici, građani/ke i marginalizovane grupe obučeni za osnivanje i razvoj socijalnog preduzetništva • Minimum 20 OSI obučeno za produkciju podkasta
Promovisanje građanskog aktivizma	• Kontinuirano održavanje radionica o socijalnom preduzetništvu • Kontinuirano održavanje radionica za pravljenje podkasta	• Predstavljanje pozitivnih primera uticaja neformalnih grupa i/ili udruženja • Pomoć pri udruživanju građana (formiranju neformalnih grupa i udruženja)	• Medijska promocija primera dobre prakse • Osnovano udruženje građana • Predstavljeno 2 udruženja/neformalne grupe godišnje • Osnovano jedno udruženje godišnje
Razvoj kolaborativnog novinarstva	• Stvaranje mreže poput "Zajedničkog glasa" širom Srbije	• Osnovane neformalne grupe medija (istočna, južna, centralna i severna Srbija)	• Oformljena mreža nezavisnih medija
Razvoj socijalnog preduzetništva	• Pomoć pri osnivanju/registrowanju u socijalnih preduzeća	• Osnovana ili preregistrovana preduzeća u socijalna	• Broj novonastalih ili preregistrovanih preduzeća

PRAVCI ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA

Kako bi ostvarila programske ciljeve definisane strateškim planom za period 2024–2027. godine, CEMA će paralelno raditi na jačanju sopstvenih kapaciteta, stabilnosti i dugoročne održivosti organizacije.

Dosadašnji rad pokazao je da su najveće snage organizacije kredibilitet u zajednici, stručnost članova tima, poverenje građana i dugogodišnji odnosi sa donatorima i partnerima. Istovremeno, izazovi se odnose na zavisnost od projektnog finansiranja, ograničene ljudske resurse i potrebu za planskim prenosom znanja i odgovornosti unutar organizacije.

U narednom strateškom periodu CEMA će se fokusirati na tri ključne oblasti organizacijskog razvoja:

- razvoj i stabilizaciju ljudskih resursa;
- unapređenje sistema prikupljanja sredstava i finansijske održivosti;
- razvoj Resurs centra za socijalno preduzetništvo u zapadnoj Srbiji.

Ljudski resursi

Ljudi predstavljaju najvažniji resurs CEMA-e. Od osnivanja organizacije do danas, veliki broj stručnjaka, medijskih radnika, istraživača, aktivista i volontera bio je uključen u različite aktivnosti organizacije. Upravo stručnost, integritet i posvećenost članova tima predstavljaju osnov za poverenje koje CEMA uživa među građanima, partnerima i donatorima.

Trenutni model funkcionisanja zasniva se na kombinaciji stalnog zaposlenja, projektnog angažmana i saradnje sa spoljnim ekspertima:

- jedna zaposlena osoba na poziciji direktorke organizacije;
- stalni tim od četiri osobe angažovane kroz projektne aktivnosti;
- mreža spoljnih saradnika angažovanih prema potrebama programa i projekata.

Ovakav model omogućio je fleksibilnost i uspešnu realizaciju velikog broja aktivnosti, ali istovremeno predstavlja izazov zbog ograničenja donatorskih budžeta za troškove ljudskih resursa i potrebe za većom institucionalnom stabilnošću.

U periodu 2024–2027. CEMA će raditi na sledećim prioritetima:

Ciljevi:

- jačanje administrativnih kapaciteta organizacije;
- povećanje stabilnosti angažovanih članova tima;
- unapređenje unutrašnjih procedura i raspodele odgovornosti;
- priprema za tranziciju liderstva.

Planirane aktivnosti:

- obezbediti sredstva za angažovanje osobe zadužene za administrativne i finansijske poslove, čime bi se rasteretio programski tim;
- zagovarati kod donatora povećanje procenta sredstava namenjenih ljudskim resursima;
- unaprediti interne procedure upravljanja projektima, dokumentacijom i znanjem;

- razvijati kapacitete mlađih članova tima kroz prenos znanja i mentorski rad;
- izraditi plan tranzicije liderstva zbog planiranog povlačenja dugogodišnje direktorke nakon završetka strateškog perioda.

Očekivani rezultati:

- uspostavljena najmanje jedna dodatna stalna organizaciona funkcija;
- jasnije definisane odgovornosti članova tima;
- pripremljena nova generacija lidera organizacije;
- očuvani kvalitet rada i institucionalno znanje CEMA-e.

Prikupljanje sredstava

CEMA se trenutno dominantno finansira putem projektnih grantova domaćih i međunarodnih donatora. Dugogodišnja podrška organizaciji, pozitivne evaluacije i uspešne revizije potvrđuju poverenje donatorske zajednice i kvalitet upravljanja sredstvima.

Dosadašnji model finansiranja omogućio je stabilan razvoj organizacije, ali zavisnost od projektnog finansiranja predstavlja dugoročni izazov. Posebno imajući u vidu da pojedini dugogodišnji donatori menjaju prioritete ili smanjuju višegodišnju podršku, potrebno je aktivno raditi na diverzifikaciji izvora finansiranja.

U periodu 2024–2027. CEMA će nastaviti da razvija održiviji model finansiranja kroz:

Ciljeve:

- očuvanje odnosa sa postojećim donatorima;
- pronalaženje novih izvora finansiranja;
- povećanje institucionalne podrške;
- razvoj partnerskih projekata.

Planirane aktivnosti:

1. održavanje redovne komunikacije i partnerstva sa postojećim donatorima:
 - BOŠ,
 - Trag fondacija,
 - Balkan Tender Watch,
 - Francuska ambasada,
 - CRTA,
 - EED i drugim partnerima;

2. apliciranje kod novih međunarodnih donatora i fondacija;
3. razvijanje partnerstava sa većim organizacijama civilnog društva u Srbiji i regionu;
4. povećanje učešća u regionalnim i evropskim programima;
5. priprema većih projektnih predloga koji omogućavaju stabilnije finansiranje;
6. istraživanje mogućnosti razvoja sopstvenih prihoda kroz edukacije, produkciju i druge aktivnosti.

Očekivani rezultati:

- očuvana podrška postojećih donatora;
- povećan broj potencijalnih izvora finansiranja;
- povećan broj partnerskih projekata;
- stabilniji godišnji budžet organizacije;
- smanjena zavisnost od pojedinačnih donatora.

Resurs centar za socijalno preduzetništvo

Razvoj Resurs centra za socijalno preduzetništvo u zapadnoj Srbiji predstavlja jednu od najznačajnijih razvojnih mogućnosti za CEMA-u u narednom periodu.

CEMA se temom socijalnog preduzetništva bavi više od deset godina kroz istraživanja, medijsku produkciju, zagovaranje i direktnu podršku građanima, organizacijama i socijalnim preduzećima. Organizacija je prepoznata od strane udruženja osoba sa invaliditetom, Privredne komore Srbije i drugih relevantnih aktera kao potencijalni nosilac razvoja ovog koncepta u regionu.

Osnivanje Resurs centra predstavlja mogućnost da CEMA proširi svoje delovanje i postane regionalna tačka podrške za građane, udruženja, preduzetnike i lokalne institucije zainteresovane za razvoj solidarne ekonomije.

Ciljevi:

- uspostavljanje regionalnog centra za podršku socijalnom preduzetništvu;
- pružanje edukativne, savetodavne i mentorske podrške zainteresovanim grupama;
- doprinos ekonomskom osnaživanju marginalizovanih grupa.

Planirane aktivnosti:

1. obezbeđivanje finansijske podrške za osnivanje i razvoj centra;
2. izrada detaljnog plana razvoja Resurs centra;
3. uspostavljanje partnerstava sa institucijama, privrednim sektorom i organizacijama civilnog društva;
4. organizovanje edukacija za:

- osobe sa invaliditetom,
 - žene 45+,
 - mlade,
 - postojeća i buduća socijalna preduzeća;
5. pružanje podrške pri registraciji i razvoju socijalnih preduzeća.

Očekivani rezultati:

- osnovan i funkcionalan Resurs centar za socijalno preduzetništvo u zapadnoj Srbiji;
- povećan broj građana i organizacija koji koriste podršku centra;
- osnovana ili razvijena nova socijalna preduzeća;
- povećana vidljivost modela solidarne ekonomije u lokalnoj zajednici.

PRILOZI

Sastavni deo Strateškog plana razvoja Udruženja Centar za monitoring i aktivizam – CEMA za period 2024–2027. godine predstavljaju sledeći prilozi:

Prilog 1 – Analize strateškog okruženja

U okviru ovog priloga nalaze se:

SWOT analiza

Analiza unutrašnjih snaga i slabosti organizacije, kao i spoljašnjih prilika i pretnji koje mogu uticati na ostvarenje strateških ciljeva CEMA-e.

PESTLE analiza

Analiza političkih, ekonomskih, društvenih, tehnoloških, pravnih i ekoloških faktora koji utiču na rad organizacije i razvoj civilnog društva u Srbiji.

Analiza stakeholdera

Pregled ključnih aktera značajnih za rad CEMA-e, uključujući:

- građane i građanke;
- lokalne institucije;
- organizacije civilnog društva;
- nezavisne medije;
- marginalizovane grupe;

- donatore;
- poslovni sektor;
- akademsku zajednicu.

Prilog 2 – Grafički prikaz teorije promene



Grafički prikaz teorije promene predstavlja vizuelni prikaz logike delovanja CEMA-e:

Problemi u društvu → aktivnosti organizacije → neposredni rezultati → dugoročne promene

Prikaz obuhvata ključne elemente:

- društveni problemi kojima se CEMA bavi;
- ciljne grupe;
- metode rada;
- programske pravce;
- očekivane rezultate;

- dugoročnu društvenu promenu kojoj organizacija doprinosi.

MONITORING, EVALUACIJA, UČENJE I UPRAVLJANJE RIZICIMA (MEL)

Monitoring

CEMA će uspostaviti sistem kontinuiranog praćenja sprovođenja Strateškog plana kako bi se obezbedilo blagovremeno ostvarivanje planiranih rezultata, efikasno korišćenje resursa i pravovremeno prilagođavanje aktivnosti promenama u okruženju.

Monitoring će biti zasnovan na unapred definisanim indikatorima, godišnjim operativnim planovima i redovnom izveštavanju o realizaciji aktivnosti.

Praćenje će obuhvatati:

- realizaciju planiranih aktivnosti;
- ostvarenje programskih rezultata;
- napredak u odnosu na definisane indikatore;
- korišćenje finansijskih i ljudskih resursa;
- kvalitet partnerstava;
- identifikaciju rizika i predlaganje korektivnih mera.

Za koordinaciju procesa monitoringa odgovorna je uprava organizacije, uz učešće svih članova projektnog tima.

Evaluacija

Evaluacija predstavlja sistematsku procenu uspešnosti sprovođenja Strategije i njenog doprinosa ostvarivanju razvojnih ciljeva organizacije.

Tokom sprovođenja Strategije planirane su:

- godišnje interne evaluacije;
- srednjoročna evaluacija realizacije Strategije;
- završna evaluacija po isteku strateškog perioda.

Evaluacija će obuhvatiti procenu:

- relevantnosti programskih aktivnosti;

- efikasnosti sprovođenja;
- efektivnosti ostvarenih rezultata;
- održivosti postignutih promena;
- ukupnog društvenog uticaja organizacije.

Nalazi evaluacije koristiće se za unapređenje budućih programa i izradu narednog strateškog plana.

Organizaciono učenje

CEMA će razvijati organizacionu kulturu zasnovanu na učenju, razmeni iskustava i kontinuiranom unapređenju kvaliteta rada.

Posebna pažnja biće posvećena:

- dokumentovanju dobrih praksi;
- razmeni iskustava sa partnerskim organizacijama;
- stručnom usavršavanju zaposlenih i saradnika;
- primeni inovativnih metoda rada;
- razvoju internih procedura i standarda kvaliteta.

Stečena znanja koristiće se za unapređenje organizacionih kapaciteta i povećanje dugoročnog uticaja organizacije.

Upravljanje rizicima

Realizacija strateških ciljeva odvijace se u društvenom i političkom okruženju koje karakterišu brojne promene i neizvesnosti. Zbog toga će CEMA kontinuirano pratiti potencijalne rizike i preduzimati mere za njihovo ublažavanje.

Ključni rizici

Rizik	Verovatnoća	Uticaj	Mere ublažavanja
Promene u zakonodavnom okviru	Srednja	Visok	Kontinuirano praćenje propisa i prilagođavanje aktivnosti
Smanjenje donatorskih sredstava	Srednja	Visok	Diverzifikacija izvora finansiranja i razvoj partnerstava
Odlazak ključnog osoblja	Srednja	Visok	Plan sukcesije, mentorstvo i razvoj ljudskih resursa
Politički pritisci	Visoka	Visok	Jačanje institucionalnih partnerstava i transparentnosti rada
Digitalni i bezbednosni	Srednja	Srednji	Unapređenje informacione

rizici			bezbednosti i zaštite podataka
Nedovoljna uključenost građana	Niska	Srednji	Kontinuirana komunikacija i kampanje za uključivanje javnosti

Rizici će se razmatrati najmanje jednom godišnje tokom procesa planiranja, a po potrebi i češće.

Izveštavanje

Napredak u realizaciji Strategije pratiće se kroz:

- kvartalne interne izveštaje;
- godišnje izveštaje o sprovođenju Strategije;
- finansijske izveštaje;
- izveštaje o ostvarenim indikatorima;
- završni evaluacioni izveštaj po isteku strateškog perioda.

Redovno izveštavanje obezbediće transparentnost rada organizacije, odgovornost prema partnerima i donatorima, kao i osnov za kontinuirano unapređenje programskih aktivnosti.