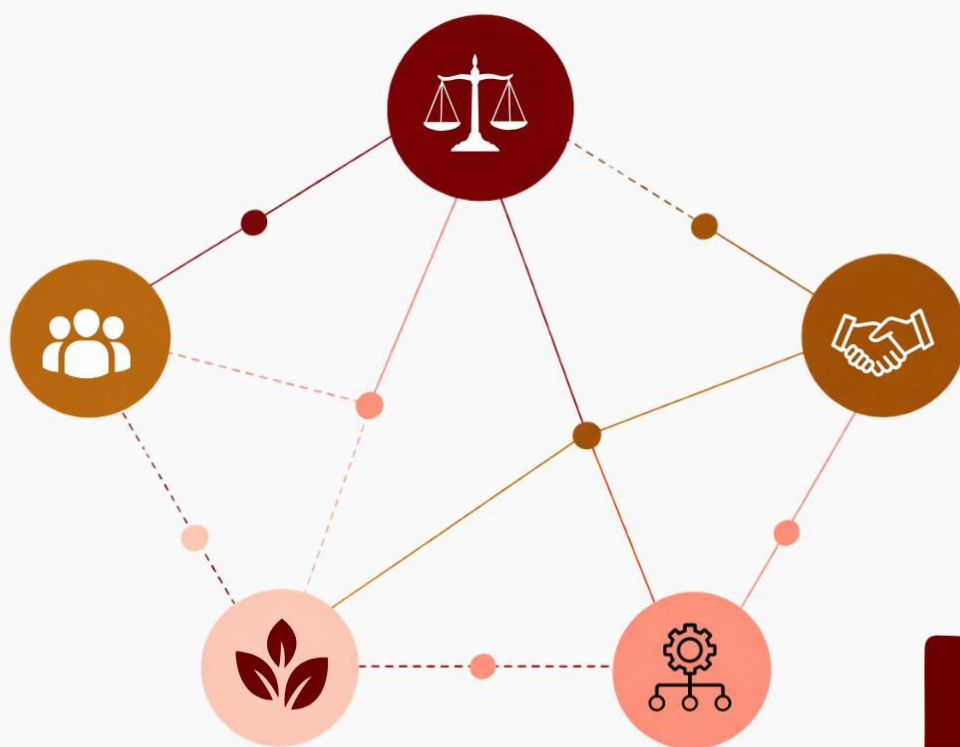


STRATEGIJA

2026–2031



Severna Mitrovica
jul 2026. godine

SADRŽAJ

1. Uvod	3
2. Metodologija i proces izrade Strategije.....	5
3. Analiza konteksta	6
4. Organizacioni identitet	14
5. Strateški ciljevi	17
6. Razvoj organizacionih kapaciteta	30
7. Monitoring, evaluacija i organizaciono učenje (MEL)	33
8. Strateška komunikacija i vidljivost	36
9. Finansijska održivost i mobilizacija resursa	39
10. Implementacija, praćenje i periodično preispitivanje strategije	42



1. UVOD

1.1. O ACDC-u

Centar za zastupanje demokratske kulture (ACDC) je organizacija civilnog društva sa sedištem u Severnoj Mitrovici osnovana 2011. godine. Organizacija je počela sa radom u specifičnom političkom, institucionalnom i društvenom okruženju severa Kosova, sa ciljem da doprinese zaštiti ljudskih prava, unapređenju vladavine prava, razvoju demokratske kulture i izgradnji otvorenog, tolerantnog i miroljubivog društva na Kosovu. Tokom svog rada, ACDC je postepeno izgradio profil organizacije koja povezuje istraživački i analitički rad sa javnim zagovaranjem, saradnjom sa institucijama i neposrednim radom sa građanima i lokalnim zajednicama.

Sedište organizacije u Severnoj Mitrovici i dugogodišnji rad u opštinama na severu Kosova odredili su da poseban fokus ACDC-a bude na potrebama i položaju srpske zajednice, funkcionisanju institucija, pružanju javnih usluga i pristupu pravdi u većinski srpskim sredinama na Kosovu. Delovanje organizacije, međutim, nije ograničeno samo na sever Kosova. ACDC sarađuje sa institucijama na lokalnom i centralnom nivou, organizacijama i predstavnicima različitih zajednica širom Kosova, nastojeći da iskustva i položaj građana iz nevećinskih zajednica učini vidljivijim u javnim politikama i procesima odlučivanja na širem planu.

Vladavina prava predstavlja jednu od najtemeljnijih i najprepoznatljivijih oblasti rada organizacije. ACDC je pratio reformu i funkcionisanje pravosuđa na severu Kosova, pristup pravdi, primenu zakona, transparentnost u radu institucija i ostvarivanje jezičkih i drugih prava nevećinskih zajednica. Delatnost organizacije posebno je naglašavala izgradnju funkcionalnog sistema vladavine prava na severu Kosova i integraciju sudija i tužilaca iz srpske zajednice u kosovski pravosudni sistem.

Važan deo rada organizacije tiče se i odnosa između građana i policije i drugih bezbednosnih institucija. ACDC je stvorio prostor za direktan dijalog između građana i organizacija civilnog društva, s jedne strane, i predstavnika policije, s druge strane, u vezi sa bezbednosnim problemima, poverenjem i transparentnošću policijskog rada na severu Kosova. Ovaj rad odražava karakterističan pristup organizacije, koji se sastoji u uspostavljanju saradnje sa institucijama kada takva saradnja može doprineti rešavanju problema, uz istovremeno održavanje spremnosti da ukaže na neadekvatno ponašanje, nedovoljnu zastupljenost zajednica ili nepoštovanje prava građana.

Pored vladavine prava, ACDC je tokom prethodnih petnaest godina razvijao programe u oblastima ljudskih prava, borbe protiv korupcije, izbornih procesa, građanske participacije i aktivizma, saradnje među zajednicama, rada sa mladima, kulturnog stvaralaštva i, u novijem periodu, zaštite životne sredine i održivog razvoja. Organizacija sprovodi istraživanja, izrađuje stručne analize i piše preporuke za javne politike, ali i organizuje obuke, javne rasprave, lokalne inicijative i druge oblike rada u zajednici. Na taj način ACDC je od pretežno lokalne organizacije postepeno razvio obeležja think-and-do tank organizacije koja proizvodi predloge javnih politika, ali istovremeno radi sa građanima i institucijama na njihovoj praktičnoj primeni.

1.2. Strateški kontinuitet i razlozi za donošenje nove Strategije

Aktuelni dokument predstavlja treću strategiju ACDC-a. Prva strategija obuhvatala je period od 2016. do 2020. godine, dok je druga utvrdila pravac razvoja organizacije za period od 2021. do 2026. godine. Prethodne strategije pratile su različite faze razvoja ACDC-a: od učvršćivanja organizacione strukture i



profilisanja rada u oblasti vladavine prava, preko širenja programskih tema i prostornog obuhvata, do razvoja istraživačke i zagovaračke uloge organizacije.

Od usvajanja prethodne strategije značajno su se promenili i ACDC i okruženje u kojem deluje. Političke i institucionalne krize na severu Kosova, promene u funkcionisanju lokalnih institucija, pravosuđa i policije, produbljeno nepoverenje između nevećinskih zajednica i kosovskih institucija i sužen prostor za dijalog dodatno su povećali značaj organizacija koje kroz svoj rad mogu da povežu iskustva građana, stručnu analizu i odgovorno javno zagovaranje. Istovremeno su se razvijale i druge potrebe zajednice, kao što su veće uključivanje mladih u javni život, unapređenje položaja žena i pripadnika seksualnih manjina, obnavljanje kontakata među zajednicama i odgovor na lokalne ekološke probleme.

ACDC je na ove promene odgovarao proširivanjem tema, metoda i partnerstava. Ta fleksibilnost omogućila je organizaciji da reaguje na nove probleme i ostane prisutna u zajednici u periodima naglih političkih i institucionalnih promena. Međutim, širenje programskog rada otvorilo je i pitanje njegove dugoročne konzistentnosti i održivosti. Primećeno je da pojedinačne teme i projekti nisu uvek bili dovoljno objedinjeni u programe sa jasno definisanim očekivanim dugoročnim rezultatima, dok su prioriteti delom oblikovani raspoloživim donatorskim interesovanjima i prioritetima.

Projektno finansiranje ostaje osnovni preduslov rada organizacije civilnog društva kakva je ACDC. Izazov zato nije u saradnji sa donatorima niti u prilagođavanju projekata uslovima finansiranja, već u balansiranju između potreba zajednica i očekivanja donatora. U narednom periodu ACDC želi da najpre jasnije utvrdi probleme i promene koje smatra prioritetnim za građane i zajednice sa kojima radi, a zatim da za tako definisane programe traži odgovarajuće partnere i izvore podrške.

Nova strategija odgovara i na potrebe unutrašnjeg razvoja organizacije. Rast obima i raznovrsnosti rada povećao je opterećenje tima i pokazao potrebu za jasnijom raspodelom uloga, boljom koordinacijom aktivnosti i sistematičnijim upravljanjem institucionalnom memorijom i znanjem organizacije. Istovremeno, rezultati različitih projekata praćeni su prvenstveno u skladu sa zahtevima pojedinačnih donatora, zbog čega nije uvek bilo moguće objединiti ih i pouzdano pokazati širi doprinos ACDC-a promenama u zajednici, institucionalnim praksama i javnim politikama.

Zbog toga su razvoj funkcionalnog sistema monitoringa, evaluacije i organizacionog učenja, unapređenje komunikacije, optimalnije upravljanje ljudskim i finansijskim resursima i diverzifikacija izvora finansiranja sastavni delovi ove strategije. Oni nisu administrativni dodatak programskim ciljevima, već uslovi da organizacija može doslednije da ostvaruje svoju misiju.

1.3. Svrha i usmerenje Strategije

Nova strategija nadovezuje se na postojeći organizacioni identitet ACDC-a i jasnije povezuje dosadašnje oblasti rada u zajednički strateški okvir. Iskustvo organizacije pokazuje da su problemi sa kojima se suočavaju građani na Kosovu, naročito na severu Kosova i u drugim sredinama u kojima žive nevećinske zajednice, često međusobno povezani i zahtevaju integrisan pristup.

Pristup pravdi na severu Kosova ne zavisi samo od zakona, već i od toga da li građani razumeju procedure, mogu da koriste svoj jezik i veruju da će institucije prema njima postupati jednako. Odnos prema policiji i pravosuđu opterećen je političkim krizama, promenama u zastupljenosti srpske zajednice i dugotrajnim nepoverenjem. Građanski aktivizam ograničavaju politička polarizacija i percepcija da se odluke donose bez stvarnog uticaja lokalnih zajednica. Zato ACDC saradnju među zajednicama povezuje sa rešavanjem konkretnih problema, uključujući ekološka pitanja, dok socijalnu inkluziju posmatra šire od etničke



pripadnosti, tako da ona obuhvata položaj žena, pripadnika seksualnih manjina, mladih i drugih ranjivih grupa. Ekološki problemi dodatno povezuju kvalitet života, institucionalnu odgovornost i lokalni aktivizam.

Strategija zato ne organizuje budući rad ACDC-a kao zbir nepovezanih tema, već kroz pet međusobno povezanih strateških ciljeva:

1. unapređenje vladavine prava, pristupa pravdi i odgovornosti institucija;
2. podsticanje aktivnog građanstva, sa posebnim fokusom na učešće mladih u javnom životu i donošenju odluka;
3. jačanje saradnje, dijaloga, međusobnog poverenja i ravnopravnog učešća različitih zajednica i društvenih grupa;
4. promovisanje održivog razvoja i odgovornog upravljanja životnom sredinom i lokalnim resursima;
5. izgradnja organizacionih kapaciteta i održivosti ACDC-a.

Prva četiri cilja odnose se na društvene i institucionalne promene kojima ACDC želi da doprinese, dok peti utvrđuje kapacitete, sisteme i resurse koje organizacija treba da razvije kako bi taj doprinos bio održiviji.

Osnovna promena koju strategija uvodi nije prelazak sa jedne grupe tema na drugu, već prelazak sa pretežno projektnog planiranja na dugoročniji programski pristup. Istraživanja, analize, javno zagovaranje, obuke, dijalog i lokalne inicijative neće biti posmatrani kao rezultati sami po sebi, već kao instrumenti za ostvarivanje jasnije definisanih promena.

Strategija će služiti kao osnov za donošenje programskih odluka, razvoj novih projekata i partnerstava, upravljanje ljudskim i finansijskim resursima i praćenje rezultata rada. Njena svrha je da ACDC-u omogući da očuva sposobnost brzog reagovanja na promene na Kosovu, ali da tu fleksibilnost stavi u funkciju ostvarivanja dugoročnih prioriteta uz jasnu odgovornost prema građanima i zajednicama sa kojima radi.

2. METODOLOGIJA I PROCES IZRADE STRATEGIJE

Strategija ACDC-a razvijena je kroz participativan proces strateškog planiranja koji je trajao od aprila do jula 2026. godine. U proces su bili uključeni predstavnici organizacije koji su zajednički analizirali prethodni razvoj ACDC-a, unutrašnje kapacitete, promene u spoljašnjem okruženju i potrebe zajednica sa kojima organizacija radi.

Cilj procesa nije bio samo izrada novog strateškog dokumenta, već uspostavljanje zajedničkog razumevanja o tome koje društvene i institucionalne promene ACDC želi da promoviše u narednom periodu i koje organizacione kapacitete mora da razvije da bi doprineo ostvarivanju tih ciljeva.

Proces je obuhvatio preliminarno anketiranje predstavnika organizacije, dve početne radne sesije u Severnoj Mitrovici, intenzivni višednevni rad u Draču, kao i naknadnu izradu i reviziju nacрта strategije kroz konsultacije sa predstavnicima organizacije.

2.1. Metodološki pristup i faze procesa



Strateško planiranje bilo je osmišljeno kao participativan, kolaborativan i fazni proces koji je kombinovao individualne procene, grupnu analizu, strukturisanu diskusiju i zajedničko donošenje odluka.

Proces je započet preliminarnim anketiranjem i početnim sesijama posvećenim proceni trenutne pozicije organizacije, njenog programskog fokusa, širine oblasti rada, prethodnih rezultata i raspoloživih kapaciteta. Posebno su razmatrani odnosi između programskog fokusa i širine rada, misije organizacije i donatorskih prilika, kao i ambicija ACDC-a i kapaciteta potrebnih za njihovo ostvarivanje.

U narednoj fazi preispitani su misija, vizija i organizacione vrednosti, nakon čega je sprovedena analiza zainteresovanih strana, političkog i institucionalnog okruženja, unutrašnjih snaga i slabosti, razvojnih prilika i rizika. Ovaj deo procesa odvijao se kroz radionice sa predstavnicima organizacije u Severnoj Mitrovici i Draču tokom aprila i maja 2026. godine.

Na osnovu prikupljenih nalaza i zaključaka izrađen je nacrt Strategije, u okviru kojeg su definisani strateški i posebni ciljevi, strateški zadaci, očekivani rezultati i prioriteti organizacionog razvoja. Proces izrade nacrtu pratili su onlajn konsultacije tokom maja i juna 2026. godine, dok su završni pregled i revizija nacrtu sprovedeni u julu 2026. godine u Severnoj Mitrovici.

2.2. Od analize do strateških prioriteta

Strateški ciljevi nisu definisani kao spisak postojećih projekata ili tema za koje je dostupno finansiranje. Proces je bio usmeren na razmatranje željenih promena kojima ACDC želi da doprinese u radu institucija i javnim politikama, odnosno položaju građana i zajednica.

Istraživanja, stručne analize, javno zagovaranje, obrazovni programi, dijalog i lokalne inicijative posmatrani su kao načini ostvarivanja ciljeva, a ne kao ciljevi sami po sebi.

Paralelno sa programskim prioritetima analizirani su organizaciona struktura, ljudski resursi, komunikacija, upravljanje finansijskim i tehničkim resursima, prikupljanje sredstava i sistem monitoringa, evaluacije i organizacionog učenja (**MEL – Monitoring, Evaluation and Learning**).

2.3. Sistematizacija i validacija

Rezultati svih faza sistematizovani su i objedinjeni u nacrt strategije. Nacrt je zatim razmatran i revidiran u konsultaciji sa ACDC-om. Posebna pažnja posvećena je tome da strategija:

- odražava stvarni identitet i iskustvo organizacije;
- zadrži realističan odnos između programskih ambicija i organizacionih kapaciteta;
- uspostavi jasniju vezu između strateških ciljeva, budućih projekata i raspoloživih resursa.

Strategija je tako razvijena kao zajednički organizacioni dokument, zasnovan na iskustvu ACDC-a, strukturisanoj analizi i idejama koje su predstavnici organizacije zajednički oblikovali.

3. ANALIZA KONTEKSTA



Strateško usmerenje ACDC-a zasniva se na proceni spoljašnjeg okruženja, odnosa sa ključnim zainteresovanim stranama i unutrašnjih kapaciteta organizacije. Ove tri dimenzije neposredno utiču na izbor prioriteta, način rada i realne mogućnosti ACDC-a da doprinese promenama u zajednici i društvu, kao i u institucijama i javnim politikama na Kosovu.

Poseban značaj ima kontekst severa Kosova, gde se političke, pravne, bezbednosne i društvene promene neposredno odražavaju na svakodnevni život građana, položaj srpske i drugih nevećinskih zajednica, funkcionisanje institucija i prostor za rad civilnog društva. U takvim okolnostima ACDC mora istovremeno da zadrži sposobnost prilagođavanja, očuva programski fokus i razvija odnose sa građanima, institucijama i partnerima koji omogućavaju dugoročniji uticaj.

3.1. Eksterno okruženje

Za procenu spoljašnjeg okruženja korišćena je analiza političkih, ekonomskih, društvenih, tehnoloških, pravnih i ekoloških faktora (**PESTLE analiza**). Njena svrha bila je da izdvoji promene i trendove koji mogu podržati ili ograničiti rad ACDC-a tokom narednog strateškog perioda.

Političko i institucionalno okruženje

Političko okruženje na Kosovu ostaje nestabilno i značajno zavisno od odnosa Beograda i Prištine i procesa dijaloga, zatim od izbornih ciklusa na Kosovu i promena u funkcionisanju institucija. Na severu Kosova ove promene imaju neposredne posledice po opštinsku upravu, policiju, pravosuđe, pružanje javnih usluga i političko predstavljanje srpske zajednice.

Posebno važna pitanja odnose se na zastupljenost predstavnika zajednica u organima vlasti, reintegraciju pripadnika srpske zajednice u institucije, uključujući policiju i pravosuđe, opšte poverenje građana u rad institucija, kao i perspektive formiranja Zajednice/Asocijacije opština sa srpskom većinom. Dugotrajna politička neizvesnost smanjuje spremnost građana na učešće i otežava saradnju između zajednica i institucija.

ACDC u takvom okruženju ima prostor da povezuje iskustva građana sa javnim politikama, otvara dijalog o institucionalnim problemima i prati posledice političkih i administrativnih odluka po položaj nevećinskih zajednica. Istovremeno, organizacija mora da vodi računa o riziku od političkih previranja i da očuva nezavisnost u odnosu na institucije, političke partije i međunarodne aktere.

Pravno okruženje

Kosovski pravni okvir sadrži značajne garancije u oblastima ljudskih prava i prava zajednica, upotrebe službenih jezika, pristupa pravdi i učešća zajednica. Međutim, jedan od ključnih problema ostaje raskorak između zakonskih rešenja i njihove primene.

Selektivno tumačenje i primena zakona, netransparentno donošenje propisa, komplikovane procedure i neujednačeno postupanje institucija posebno pogađaju pripadnike nevećinskih zajednica. Građani često nemaju dovoljno informacija o svojim pravima, nadležnostima institucija i dostupnim mehanizmima zaštite.

Za ACDC će zato i dalje biti važno praćenje ne samo sadržaja zakona, već i njihove praktične primene u Severnoj Mitrovici, drugim opštinama na severu Kosova i sredinama u kojima žive pripadnici srpske i drugih nevećinskih zajednica.

Društveno okruženje



Odnosi među zajednicama i dalje su opterećeni političkim tenzijama, ratnim nasleđem, jezičkim barijerama i ograničenim svakodnevnim kontaktima. Poseban izazov predstavlja odnos između srpske i albanske zajednice, ali i položaj drugih nevećinskih zajednica.

Društveni kontekst oblikuju i nizak nivo poverenja u institucije, slaba participacija građana, nedovoljna zastupljenost pojedinih grupa i odlazak mladih. Migracije, naročito među obrazovanim i aktivnim mladim ljudima, umanjuju kapacitete lokalnih zajednica i dodatno slabe prostor za građansko delovanje.

Žene, pripadnici seksualnih manjina i druge marginalizovane grupe suočavaju se sa dodatnim preprekama, uključujući ograničenu vidljivost, nedovoljnu institucionalnu podršku i sužen prostor za javno učešće.

Za ACDC ovo znači da saradnja među zajednicama, socijalna inkluzija, rad sa mladima i aktivno građanstvo treba da ostanu međusobno povezani, a ne odvojeni programski tokovi.

Ekonomsko i donatorsko okruženje

Nezaposlenost, ekonomska nesigurnost i migracije predstavljaju trajne izazove za lokalne zajednice. Selektivna primena propisa i politička nestabilnost dodatno usporavaju privredne aktivnosti, smanjuju investicije i ograničavaju razvoj lokalnog preduzetništva.

Istovremeno, organizacije civilnog društva suočavaju se sa smanjenjem fondova, kratkoročnim projektnim finansiranjem i promenljivim prioritetima donatora. Takav model povećava finansijsku nesigurnost i može podstaći organizacije da programe prilagođavaju dostupnim pozivima za projekte, umesto da ih razvijaju iz sopstvene misije i potreba zajednica.

Za ACDC je zato važno da diverzifikuje izvore finansiranja, razvija kontakte sa novim donatorima, jača kapacitete za pripremu većih i dugoročnijih projekata i postepeno povećava udeo institucionalnog i fleksibilnijeg finansiranja.

Tehnološko i medijsko okruženje

Veštačka inteligencija, digitalni alati, društvene mreže i rad na daljinu otvaraju nove mogućnosti za istraživanje, komunikaciju, obuke i upravljanje projektima. Oni mogu povećati efikasnost rada i olakšati uključivanje građana iz različitih sredina.

Istovremeno, nedovoljno znanje o novim tehnologijama, širenje dezinformacija i rizici povezani sa čuvanjem podataka predstavljaju ozbiljne izazove. U politički polarizovanom okruženju dezinformacije i negativne medijske kampanje mogu dodatno narušiti međuetničke odnose, ugroziti poverenje, bezbednost učesnika i reputaciju organizacije. ACDC će zato ulagati u digitalne kapacitete, bezbednost podataka, proveru informacija i odgovornu primenu novih tehnologija.

Ekološko okruženje

Zaštita životne sredine postaje sve važnija tema za lokalne zajednice. Na severu Kosova posebno su izraženi problemi zagađenja vazduha, stanja sliva reke Ibar, divljih deponija i rizika od prirodnih nepogoda.

Istovremeno, lokalne zajednice često nemaju dovoljno stručnih kapaciteta, informacija ni finansijskih sredstava da sistematično odgovore na ove probleme. Smanjenje fondova za konkretne aktivnosti na terenu dodatno ograničava mogućnosti za dugoročnije ekološke intervencije.

Za ACDC životna sredina predstavlja i oblast javnog interesa i prostor za povezivanje građanskog učešća, odgovornosti institucija i saradnje među zajednicama.



Ključne implikacije spoljašnjeg okruženja

U narednom periodu ACDC će morati da:

- prati političke, pravne i institucionalne promene koje utiču na sever Kosova i srpsku zajednicu;
- zadrži fleksibilnost za reagovanje na krize bez gubitka strateškog fokusa;
- razvija kritičku, ali konstruktivnu saradnju sa institucijama;
- povezuje pravnu i političku analizu sa iskustvima građana;
- ulaže u rad sa mladima, građansku participaciju i socijalnu inkluziju;
- jača digitalne kapacitete i otpornost na dezinformacije;
- razvija održivije izvore finansiranja;
- povezuje pitanja životne sredine sa lokalnim aktivizmom i odgovornošću institucija.

3.2. Analiza zainteresovanih strana

ACDC ostvaruje svoju misiju kroz odnose sa građanima, zajednicama, institucijama, organizacijama civilnog društva, medijima, stručnjacima, međunarodnim organizacijama i donatorima. Ovi akteri imaju različit nivo interesa, uticaja i povezanosti sa radom organizacije.

Analiza zainteresovanih strana sprovedena je kroz vežbe „krug uključenosti“ i „matrica uticaja i zainteresovanosti“. Na taj način razlikovani su direktni korisnici, neposredni partneri, uticajni institucionalni akteri i šire okruženje u kojem ACDC deluje.

Direktni korisnici i zajednice

U neposrednom fokusu ACDC-a nalaze se građani, posebno:

- mladi, uključujući volontere i mlade aktiviste;
- srpska i druge nevećinske zajednice;
- lokalne zajednice na severu Kosova;
- marginalizovane i nedovoljno zastupljene grupe;
- žene;
- seksualne manjine;
- građani kojima je potreban pristup pravnim i institucionalnim informacijama.

Ove grupe ne treba posmatrati samo kao korisnike aktivnosti, već kao partnere u identifikovanju problema, razvoju inicijativa i proceni rezultata rada organizacije.

Ključni partneri

Među akterima sa visokim interesom i značajnim uticajem nalaze se:



- lokalne i druge organizacije civilnog društva;
- međunarodne organizacije;
- policija;
- pravosudne institucije;
- spoljni stručnjaci;
- lokalne institucije;
- organizacije koje pružaju besplatnu pravnu pomoć.

Posebno važna je saradnja sa policijom i pravosuđem, jer su ove institucije neposredno povezane sa bezbednošću, pristupom pravdi i poverenjem građana. Istovremeno, ta saradnja nosi političke i reputacione rizike i zato mora biti zasnovana na jasnim principima nezavisnosti, transparentnosti i zaštite prava građana.

Institucionalni akteri

Lokalne i centralne institucije imaju visok nivo uticaja na teme kojima se ACDC bavi, ali njihov nivo interesa za saradnju nije uvek jednak.

U važne institucionalne aktere spadaju:

- opštine i opštinske strukture;
- lokalni ogranci centralnih institucija;
- organi centralne vlasti;
- relevantna ministarstva;
- pravosudne institucije;
- policija;
- Kancelarija poverenika za jezike;
- Ombudsman;
- Kancelarija za dobro upravljanje.

ACDC će sa institucijama sarađivati kada postoji prostor za konkretne promene, ali će istovremeno pratiti njihov rad i zadržati pravo na javnu kritiku i zagovaranje odgovornosti.

Civilno društvo, mediji i stručna javnost

Lokalne organizacije civilnog društva iz srpske i albanske zajednice, kao i regionalne organizacije predstavljaju važan deo partnerske mreže ACDC-a. One mogu doprineti pristupu zajednicama, razmeni znanja, regionalnom povezivanju i zajedničkom zagovaranju.



Mediji imaju važnu ulogu u informisanju građana i predstavljanju rezultata organizacije, ali je njihov nivo interesa i kvalitet saradnje različit. Centralni mediji imaju veći uticaj, dok lokalni mediji često imaju veći interes za konkretne teme iz zajednice.

Kulturni centri, obrazovne ustanove, istraživači i spoljni eksperti mogu doprineti programima dijaloga, edukacije, kulture i stručnih analiza.

Donatori i međunarodni partneri

Međunarodne organizacije i donatori imaju visok nivo uticaja na finansijsku održivost ACDC-a, ali i na šire političko i institucionalno okruženje.

Među relevantnim akterima prepoznati su Evropska unija, UNMIK, IOM, ambasade, međunarodne fondacije i agencije.

ACDC će težiti odnosima sa donatorima koji prevazilaze pojedinačne projektne cikluse. Organizacija će im predstavljati potrebe zajednica, promene u lokalnom kontekstu i sopstvene dugoročnije programske prioritete, uz istovremeno očuvanje nezavisnosti pri izboru tema i partnerstava.

Širi akteri

U širem okruženju nalaze se i sledeći akteri:

- većinska zajednica;
- međunarodne političke i bezbednosne misije;
- privatni sektor;
- političke partije;
- obrazovne institucije;
- regionalne mreže.

Ovi akteri ne moraju biti svakodnevno uključeni u rad ACDC-a, ali mogu značajno uticati na društveni kontekst, dostupnost resursa i mogućnosti za realizaciju strateških ciljeva.

Strateški pristup zainteresovanim stranama

ACDC će u narednom periodu sistematičnije prilagođavati pristup različitim grupama:

- direktni korisnici biće aktivnije uključeni u planiranje i procenu programa;
- ključni partneri biće uključivani u zajednički razvoj i sprovođenje inicijativa;
- institucije će biti u fokusu saradnje, zagovaranja i praćenja;
- donatori će biti uključeni kroz dugoročniju stratešku komunikaciju;
- mediji i stručna javnost doprineće širenju informacija o aktivnostima i rezultatima;
- akteri sa visokim uticajem i nižim interesom biće ciljano informisani i uključivani kada je potrebno.



3.3. SWOT analiza

SWOT analiza objedinjeno sagledava unutrašnje snage i slabosti ACDC-a, **kao i** prilike i pretnje iz spoljašnjeg okruženja. Njena svrha je da pokaže na čemu organizacija može da gradi dalji razvoj i koje rizike mora da umani.

Snage

Najvažnije snage ACDC-a su:

- iskustvo i znanje zaposlenih;
- dobri odnosi unutar tima;
- saradnja sa institucijama;
- prepoznatljivost i prisustvo u zajednici;
- dobra vidljivost na društvenim mrežama;
- geografsko pozicioniranje u Severnoj Mitrovici;
- rad sa mladima i podsticanje njihove participacije;
- iskustvo u povezivanju zajednica;
- razvijena partnerska mreža;
- iskustvo u zelenim inicijativama;
- fleksibilnost i sposobnost prilagođavanja promenama;
- sposobnost da povezuje istraživanja, zagovaranje i rad sa građanima.

Posebna vrednost ACDC-a proizlazi iz lokalnog prisustva i poznavanja prilika na severu Kosova, uz istovremeno razvijene veze sa civilnim društvom, centralnim institucijama, međunarodnim organizacijama i regionalnim partnerima.

Slabosti

Najvažnije unutrašnje slabosti su:

- nedovoljno jasna podela poslova i odgovornosti;
- nedostatak dugoročnih projekata i stabilnijeg finansiranja;
- nedovoljna diverzifikacija fondova i donatora;
- manjak stručnjaka za pojedine specijalizovane oblasti;
- ograničeni kapaciteti za pripremu složenijih projekata, naročito projekata Evropske unije;
- nesrazmera između obima posla i raspoloživih resursa ili naknade;
- prevelik broj različitih tema i rizik od programskog rasipanja;



- nedovoljno dobra saradnja sa pojedinim organizacijama civilnog društva;
- prevelik administrativni teret;
- nedovoljno razvijen sistem monitoringa, evaluacije i organizacionog učenja;
- nedovoljno sistematizovano upravljanje znanjem i dokumentacijom.

Ove slabosti ne ukazuju na potrebu da ACDC napusti postojeće oblasti rada, već da jasnije odredi prioritete i ojača unutrašnje sisteme koji podržavaju njihovo sprovođenje.

Prilike

Najvažnije razvojne prilike su:

- korišćenje veštačke inteligencije i novih tehnologija;
- veća participacija građana;
- širenje zagovaračkih aktivnosti;
- razvoj novih ideja i programskih pristupa;
- regionalno povezivanje;
- kontakti sa novim donatorima;
- veće interesovanje mladih;
- stručno usavršavanje tima;
- razvoj ekoloških programa;
- uloga ACDC-a kao veze između lokalnog i centralnog nivoa;
- razvoj saradnje između zajednica;
- podsticanje lokalnog preduzetništva i društvenih inicijativa;
- povezivanje sa stručnjacima i akademskim institucijama.

Posebna prilika za ACDC leži u sposobnosti organizacije da lokalne probleme sa severa Kosova prenese u širi institucionalni i javni prostor, ali i da informacije i politike sa centralnog nivoa učini razumljivijim i dostupnijim građanima.

Pretnje

Najvažnije pretnje su:

- političke promene i nestabilnost;
- netransparentne promene zakona i njihova selektivna primena;
- ekonomske promene i smanjenje raspoloživih fondova;
- širenje dezinformacija;



- negativne medijske kampanje;
- etničke tenzije;
- migracije;
- odlazak stručnih i mladih ljudi;
- komplikovana i politički osetljiva saradnja sa policijom;
- smanjena spremnost institucija za saradnju;
- preopterećenost tima;
- rizik od odlaska zaposlenih;
- povećani bezbednosni rizici;
- zavisnost od projektnog finansiranja.

Strateški zaključci SWOT analize

SWOT analiza potvrđuje da ACDC raspolaže snažnim programskim iskustvom, lokalnim prisustvom, stručnim znanjem i razvijenom mrežom odnosa. Organizacija ima dobru osnovu za dalji razvoj i može da ojača svoju ulogu u povezivanju građana, zajednica, institucija i donatora.

Istovremeno, naredna faza razvoja zahteva:

- jasniju raspodelu poslova;
- realnije planiranje radnog opterećenja;
- veće korišćenje spoljne ekspertize;
- jačanje kapaciteta za razvoj velikih i dugoročnih projekata;
- diverzifikaciju donatora;
- razvoj funkcionalnog MEL sistema;
- smanjenje administrativnog opterećenja;
- jasnije programsko povezivanje različitih oblasti rada;
- pažljivije upravljanje odnosima sa policijom, institucijama i drugim politički osetljivim akterima.

Naredni strateški period zato ne treba prvenstveno da bude usmeren na dalje širenje broja tema, već na kvalitetnije upravljanje postojećim programima, jačanje unutrašnjih kapaciteta i doslednije povezivanje rada ACDC-a sa potrebama građana i dugoročnim promenama kojima organizacija želi da doprinese.

4. ORGANIZACIONI IDENTITET



Organizacioni identitet ACDC-a zasniva se na njegovom dugogodišnjem radu u Severnoj Mitrovici i drugim sredinama na Kosovu, poznavanju potreba srpske i drugih nevećinskih zajednica i sposobnosti da poveže građane, institucije i organizacije civilnog društva oko pitanja od javnog interesa.

Tokom prethodnih strateških perioda, ACDC je razvijao programe u oblastima vladavine prava, aktivnog građanstva, saradnje među zajednicama, socijalne inkluzije, rada sa mladima i održivog razvoja. Širenje tema i metoda rada nije promenilo osnovnu svrhu organizacije da doprinese društvu u kojem građani mogu da ostvaruju svoja prava, utiču na odluke koje ih se tiču i ravnopravno učestvuju u javnom životu.

Nova strategija zato ne uvodi novi identitet organizacije, već preciznije definiše zajedničku svrhu različitih programa ACDC-a. Misija, vizija i vrednosti predstavljaju osnov za izbor programskih prioriteta, razvoj partnerstava, odnos prema građanima i institucijama i razmatranje novih projekata i izvora finansiranja.

4.1. Misija

Misija određuje zbog čega ACDC postoji, sa kim i zbog koga radi, kojim promenama želi da doprinese i na koji način deluje.

ACDC svoj rad prvenstveno zasniva na potrebama građana i zajednica na Kosovu, sa posebnim fokusom na sever Kosova, srpsku i druge nevećinske zajednice. Istovremeno, organizacija sarađuje sa institucijama na lokalnom i centralnom nivou, organizacijama civilnog društva, stručnjacima i međunarodnim partnerima, jer promene u oblasti pristupa pravdi, javnih politika i društvenih odnosa nije moguće ostvariti delovanjem samo jedne grupe aktera.

Vladavina prava ostaje centralni deo identiteta ACDC-a, ali se ne posmatra izdvojeno od aktivnog građanstva, dijaloga i saradnje među zajednicama, socijalne inkluzije i održivog razvoja. Pristup pravdi i odgovornost institucija povezani su sa sposobnošću građana da razumeju svoja prava i utiču na odluke. Poverenje među zajednicama razvija se kroz kontinuiran dijalog i saradnju na konkretnim problemima. Socijalna inkluzija zahteva vidljivost i ravnopravno učešće žena, seksualnih manjina, mladih i drugih grupa koje se suočavaju sa diskriminacijom ili ograničenim pristupom javnom životu.

ACDC ove ciljeve ostvaruje povezivanjem istraživanja i stručnih analiza sa javnim zagovaranjem, obrazovanjem, dijalogom i praktičnim inicijativama u zajednici.

Misija ACDC-a

ACDC radi sa građanima i institucijama na Kosovu, sa posebnim fokusom na sever Kosova i nevećinske zajednice, radi unapređenja vladavine prava, aktivnog građanstva, dijaloga i saradnje među zajednicama, socijalne inkluzije i održivog razvoja, kroz istraživanja, javno zagovaranje, edukaciju i lokalne inicijative.

4.2. Vizija

Vizija ACDC-a opisuje društvene promene kojima organizacija dugoročno želi da doprinese. Ona nije slika položaja same organizacije, već željenog stanja u zajednicama i institucijama na Kosovu.

U središtu vizije nalaze se jednaka prava, institucije koje su odgovorne građanima i društvo u kojem različitosti nisu razlog za isključivanje ili razdvajanje. Za ACDC, demokratska kultura ne podrazumeva



samo postojanje zakona i institucija, već i stvarnu mogućnost građana da učestvuju u javnom životu, zahtevaju odgovornost i sarađuju sa pripadnicima drugih zajednica i društvenih grupa.

Vizija takođe prepoznaje da društvena i institucionalna stabilnost ne mogu biti održive bez odgovornog odnosa prema životnoj sredini i lokalnim resursima.

Vizija ACDC-a

Vizija ACDC-a je otvoreno i inkluzivno društvo na Kosovu u kojem svi imaju jednaka prava, institucije su odgovorne građanima, različitosti se uvažavaju, a odnosi među zajednicama zasnivaju se na saradnji, razumevanju i međusobnom poštovanju, uz odgovoran odnos prema životnoj sredini.

4.3. Vrednosti organizacije

Vrednosti organizacije određuju način na koji ACDC ostvaruje svoju misiju. One se primenjuju u odnosima unutar tima, radu sa građanima i zajednicama, saradnji sa institucijama i partnerima, sprovođenju istraživanja i upravljanju finansijskim i drugim resursima.

Programski prioriteti i metode rada mogu se prilagođavati promenama u okruženju, ali vrednosti predstavljaju trajne standarde prema kojima ACDC donosi odluke i procenjuje kvalitet sopstvenog rada.

Odgovornost i transparentnost

ACDC odgovorno upravlja poverenim resursima, jasno obrazlaže svoje odluke i pruža tačne informacije o radu, finansiranju i rezultatima organizacije. Transparentnost podrazumeva otvorenost prema građanima, partnerima i donatorima, uz poštovanje poverljivosti i zaštite ličnih podataka.

Inkluzivnost i konsocijativnost

ACDC poštuje različite identitete, iskustva i potrebe i nastoji da uključi građane koji su nedovoljno zastupljeni u javnom i institucionalnom životu. Ova vrednost podrazumeva stvarnu mogućnost različitih zajednica i društvenih grupa da utiču na aktivnosti i učestvuju u donošenju odluka, uz delotvornu zastupljenost i zaštitu prava nevećinskih zajednica.

Saradnja i partnerstvo

ACDC razvija odnose zasnovane na uzajamnom poštovanju, zajedničkoj odgovornosti i jasno definisanim ulogama. Organizacija razvija partnerstva sa građanima, civilnim društvom, institucijama i međunarodnim akterima kada takva saradnja može doprineti ostvarivanju prava i rešavanju konkretnih problema.

Kompetentnost i profesionalizam

Rad ACDC-a zasniva se na stručnom znanju, kvalitetnoj pripremi, odgovornom sprovođenju aktivnosti i kontinuiranom učenju. Organizacija koristi proverene metode i podatke, razvija kapacitete tima i angažuje spoljne eksperte kada za određeni zadatak ne raspolaže odgovarajućom internom ekspertizom.

Objektivnost i nepristrasnost

ACDC svoje analize, stavove i preporuke zasniva na činjenicama, pravnim standardima i iskustvima građana. Organizacija ne prilagođava nalaze interesima političkih partija, institucija ili donatora.

Nepristrasnost ne znači odsustvo vrednosnog opredeljenja. ACDC dosledno zastupa ljudska prava, ravnopravnost, nediskriminaciju i odgovornost institucija.



Poverljivost i poverenje

ACDC štiti lične podatke, identitet i bezbednost osoba koje učestvuju u istraživanjima, konsultacijama i drugim aktivnostima. Poverenje građana, zaposlenih i partnera gradi se doslednim postupanjem, poštovanjem preuzetih obaveza i odgovornim odnosom prema osetljivim informacijama.

4.4. Organizacioni identitet kao kriterijum odlučivanja

Misija, vizija i vrednosti neće imati samo deklarativnu funkciju. ACDC će ih koristiti pri proceni novih programa, partnerstava, donatorskih prilika i javnih angažmana.

Pri razmatranju novih inicijativa organizacija će procenjivati da li one:

- odgovaraju potrebama građana i zajednica sa kojima ACDC radi;
- doprinose najmanje jednom strateškom cilju;
- poštuju vrednosti organizacije;
- mogu biti sprovedene profesionalno i sa raspoloživim kapacitetima;
- ne ugrožavaju nezavisnost i kredibilitet organizacije ili poverenje zajednica;
- proizvode rezultat koji prevazilazi samo realizaciju projektnih aktivnosti.

Na taj način organizacioni identitet postaje praktičan okvir za održavanje programskog fokusa i doslednosti rada ACDC-a tokom čitavog strateškog perioda.

5. STRATEŠKI CILJEVI

Rezultati procesa strateškog planiranja pokazali su da ACDC u narednom periodu ne planira suštinsku promenu svog identiteta niti napuštanje postojećih programskih oblasti. Organizacija raspolaže značajnim iskustvom, razvijenim partnerstvima i kredibilitetom koji predstavljaju čvrstu osnovu za dalji razvoj.

Istovremeno, analiza je ukazala na potrebu za većom strateškom usmerenošću, snažnijim povezivanjem različitih programskih oblasti i sistematičnijim upravljanjem organizacionim razvojem. Budući razvoj ACDC-a zato neće biti usmeren prvenstveno na povećavanje broja tema i aktivnosti, već na unapređenje kvaliteta, održivosti i dugoročnog uticaja postojećih programa.

Poseban značaj imaće doslednije povezivanje programskih odluka sa potrebama građana i zajednica sa kojima ACDC radi, uz očuvanje fleksibilnosti potrebne za odgovor na promene u političkom, institucionalnom i društvenom okruženju. Nova strategija zato uspostavlja zajednički razvojni pravac koji povezuje programe, partnerstva, organizacione kapacitete i resurse.

Strateški ciljevi definisani su na osnovu analize dosadašnjeg rada, promena u spoljašnjem okruženju i potreba zajednica. Oni predstavljaju okvir za usmeravanje programa, projekata, partnerstava i unutrašnjeg razvoja organizacije tokom narednog strateškog perioda.



Ciljevi nisu formulisani kao spisak tema ili aktivnosti, već kao promene kojima ACDC želi da doprinese. Istraživanja, stručne analize, edukacije, javno zagovaranje, dijalog i lokalne inicijative predstavljaju sredstva za ostvarivanje tih promena.

Strategija definiše četiri programska cilja usmerena na društvene i institucionalne promene i jedan organizacioni cilj koji treba da obezbedi kapacitete, sisteme i resurse potrebne za njihovo ostvarivanje. Ciljevi su međusobno povezani, jer unapređenje rada institucija zahteva aktivno učešće građana, dok saradnja među zajednicama, socijalna inkluzija i održivi razvoj podrazumevaju istovremeno delovanje na nivou zajednica, institucija i javnih politika.

5.1. Strateški cilj 1: Unapređenje vladavine prava, pristupa pravdi i odgovornosti institucija

ACDC će doprinositi unapređenju vladavine prava na Kosovu, sa posebnim fokusom na jednaku primenu zakona i ostvarivanje prava pripadnika srpske i drugih nevećinskih zajednica.

Iako pravni okvir na Kosovu sadrži široke garancije ljudskih prava i prava zajednica, građani se u praksi suočavaju sa neujednačenom primenom propisa, složenim administrativnim procedurama, nedovoljnom dostupnošću informacija i ograničenim pristupom pravnoj i institucionalnoj zaštiti. Nedosledna primena prava na upotrebu jezika dodatno otežava građanima iz nevećinskih zajednica pristup institucijama.

Na severu Kosova ovi problemi povezani su i sa dugotrajnim političkim tenzijama, institucionalnim promenama, niskim poverenjem srpske zajednice u kosovske institucije i nedovoljnom zastupljenošću pripadnika lokalne zajednice u pojedinim institucijama. Formalno postojanje prava i mehanizama zaštite zato ne znači uvek da su oni građanima stvarno dostupni i delotvorni.

ACDC će povezivati neposredna iskustva građana sa analizama, istraživanjima, praćenjem rada institucija i javnim zagovaranjem. Organizacija će identifikovati prepreke u ostvarivanju prava, dokumentovati neujednačeno ili diskriminatorno postupanje i razvijati preporuke za unapređenje zakonodavstva, javnih politika, procedura i institucionalnih praksi.

Posebna pažnja biće posvećena pristupu pravdi i besplatnoj pravnoj pomoći, zaštiti jezičkih prava, transparentnosti i odgovornosti institucija i njihovim kapacitetima da ravnopravno odgovore na potrebe građana iz različitih zajednica. ACDC će sarađivati sa pravosuđem, policijom, lokalnim upravama, nezavisnim institucijama, organizacijama civilnog društva i pravnim stručnjacima, uz očuvanje kritičkog odnosa prema institucionalnim praksama.

Saradnja sa policijom i drugim institucijama za sprovođenje zakona predstavlja istovremeno i potrebu i izazov. Policija ima ključnu odgovornost za bezbednost i zaštitu prava građana, ali je njen rad na severu Kosova opterećen nepoverenjem zajednice i kontroverzama. ACDC će zato razvijati strukturisane formate komunikacije o lokalnim bezbednosnim potrebama, policijskom postupanju, zastupljenosti zajednica, upotrebi službenih jezika, mehanizmima za podnošenje pritužbi i institucionalnoj odgovornosti.

Organizacija će nastaviti da prati i demokratske i izborne procese kao sastavni deo odgovornog upravljanja. Posmatranje izbora, informisanje građana, analiza izbornih pravila i praćenje izbornih procesa treba da doprinesu transparentnosti i ravnopravnom političkom predstavljanju zajednica.

Željena promena

Građani, posebno pripadnici srpske i drugih nevećinskih zajednica, bolje poznaju svoja prava, imaju potpun pristup informacijama na jeziku koji razumeju i efikasnije koriste pravne i institucionalne



mehanizme zaštite. Institucije doslednije primenjuju zakone, transparentnije postupaju i odgovornije reaguju na potrebe građana i zajednica.

Posebni ciljevi

5.1.1. Unapređenje pristupa pravdi i pravnoj pomoći

ACDC će unapređivati informisanost građana o njihovim pravima, nadležnostima institucija, pravnim procedurama i raspoloživim mehanizmima zaštite. Organizacija će povezivati građane sa pružaocima besplatne pravne pomoći, pravnim stručnjacima i drugim relevantnim institucijama i organizacijama.

5.1.2. Doprinis jednakoj primeni zakona i zaštiti prava nevećinskih zajednica

ACDC će pratiti primenu zakona i javnih politika i dokumentovati slučajeve neujednačenog, selektivnog ili diskriminatornog postupanja institucija. Posebna pažnja biće posvećena jezičkim pravima, institucionalnoj zastupljenosti, pristupu javnim uslugama i zaštiti prava srpske i drugih nevećinskih zajednica.

5.1.3. Povećanje transparentnosti i odgovornosti institucija

Organizacija će pratiti rad institucija, pristup javnim informacijama, sprovođenje procedura i postupanje po zahtevima, pritužbama i preporukama građana i civilnog društva. Nalazi će biti korišćeni za razvoj konkretnih preporuka i javno zagovaranje promena u institucionalnim praksama.

5.1.4. Unapređenje odnosa građana sa policijom i pravosuđem

ACDC će podržavati strukturisan dijalog između građana i institucija o bezbednosti, pristupu pravdi, poverenju, zastupljenosti zajednica, upotrebi službenih jezika i raspoloživim mehanizmima zaštite prava.

5.1.5. Razvoj javnih politika zasnovanih na dokazima

ACDC će sprovoditi istraživanja i stručne analize o vladavini prava, pristupu pravdi, ljudskim pravima i pravima zajednica, bezbednosti i radu institucija. Preporuke će se zasnivati na pravnoj analizi, pouzdanim podacima i neposrednim iskustvima građana.

5.1.6. Doprinis transparentnosti demokratskih i izbornih procesa

Organizacija će pratiti relevantne izborne procese, doprinositi informisanju građana o izbornim pravima i procedurama i analizirati uticaj izbora na političko predstavljanje zajednica i funkcionisanje institucija.

Strateški zadaci

ACDC će:

- istraživati prepreke u ostvarivanju prava i pristupu institucijama;
- pratiti primenu zakona, javnih politika i institucionalnih procedura;
- pružati pristupačne informacije na različitim jezicima o pravima i mehanizmima zaštite;
- povezivati građane sa besplatnom pravnom pomoći i drugim oblicima stručne podrške;
- organizovati konsultacije, javne debate, forume i zagovaračke sastanke sa institucijama;
- razvijati analize i preporuke o stanju ljudskih i manjinskih prava;



- pratiti institucionalne odgovore na preporuke i zahteve građana;
- zagovarati doslednu primenu jezičkih prava i ravnopravan pristup javnim uslugama;
- razvijati strukturisane formate dijaloga građana sa policijom, pravosuđem i lokalnim institucijama;
- sarađivati sa pravnim stručnjacima, pružaocima besplatne pravne pomoći, medijima i organizacijama civilnog društva;
- pratiti izborne procese i njihov uticaj na učešće i predstavljanje zajednica.

Očekivani rezultati

Do kraja strateškog perioda ACDC će imati razvijeniji i sistematičniji program praćenja vladavine prava, pristupa pravdi i institucionalne odgovornosti. Analize i preporuke organizacije redovnije će se zasnivati na iskustvima građana sa severa Kosova i iz drugih sredina.

Građani će imati bolji pristup informacijama, pravnoj pomoći, institucijama i uslugama. Problemi u primeni jezičkih prava, institucionalnoj zastupljenosti i pristupu uslugama biće sistematičnije dokumentovani.

Biće razvijeni stabilniji kanali komunikacije između građana, policije, pravosuđa i drugih institucija. Institucionalni odgovori na preporuke, pritužbe i potrebe građana biće redovnije praćeni, dok će ACDC jasnije pokazivati konkretne promene kojima je doprineo kroz istraživanje, zagovaranje i saradnju sa zajednicama i institucijama.

5.2. Strateški cilj 2: Podsticanje aktivnog građanstva, sa posebnim fokusom na učešće mladih u javnom životu i donošenju odluka

ACDC će doprinositi stvaranju uslova u kojima građani, a naročito mladi iz različitih zajednica, aktivnije učestvuju u javnom životu, pokreću inicijative i utiču na odluke koje oblikuju njihove uslove života.

Građansko učešće na Kosovu često je ograničeno političkim tenzijama, nepoverenjem prema institucijama, nedostatkom informacija i percepcijom da pojedinci nemaju stvaran uticaj na odluke koje ih se neposredno tiču. Na severu Kosova ovi problemi dodatno su izraženi zbog dugotrajne institucionalne neizvesnosti, suženog prostora za dijalog i dominacije politički nametnutih tema nad konkretnim potrebama građana.

Mladi su posebno pogođeni ovakvim okolnostima. Nedostatak prostora za aktivizam, slabo uključivanje u procese odlučivanja, ograničene mogućnosti za razvoj inicijativa i odlazak mladih iz lokalnih zajednica smanjuju njihove kapacitete da utiču na društveni razvoj. Mnogi mladi imaju interesovanje za participaciju, ali im često nedostaju podrška, praktične veštine, resursi i pristup institucijama.

ACDC će zato aktivno građanstvo posmatrati kao sposobnost građana da prepoznaju problem, organizuju se, razviju predlog, pokrenu inicijativu, komuniciraju sa institucijama i prate da li je njihovo delovanje dovelo do konkretne promene. Edukacija će predstavljati početnu tačku za praktično delovanje u zajednici.



Poseban fokus biće na programima koji povezuju mlade iz srpske, albanske i drugih zajednica. Multietnički kampovi, treninzi građanskog aktivizma, kulturni i edukativni programi i zajedničke lokalne inicijative koristiće se kao prostor za sticanje znanja, izgradnju odnosa i razvoj konkretnih ideja.

ACDC će istovremeno raditi i sa drugim građanima i neformalnim grupama koje imaju ograničene mogućnosti da učestvuju u javnom životu. Podrška će uključivati mentorstvo, povezivanje sa stručnjacima i institucijama, pomoć u javnom zagovaranju i podršku za sprovođenje lokalnih inicijativa.

Posebna pažnja biće posvećena kvalitetu učešća. Prisustvo na događaju ili konsultaciji neće se samo po sebi smatrati dovoljnim rezultatom. ACDC će nastojati da građani i mladi budu uključeni dovoljno rano da mogu da utiču na sadržaj odluka, da njihovi predlozi budu dokumentovani i da institucije daju obrazložene odgovore na inicijative i preporuke koje im se upućuju.

Željena promena

Mladi i drugi građani imaju više znanja, samopouzdanja, prostora i praktične podrške za pokretanje inicijativa i učešće u donošenju odluka. Njihovi predlozi postaju vidljiviji u javnom prostoru, dok institucije češće i sadržajnije uključuju građane u procese koji utiču na život u njihovim zajednicama.

Posebni ciljevi

5.2.1. Jačanje znanja i veština mladih i građana za javno delovanje

ACDC će razvijati praktične kapacitete za građanski aktivizam, javno zagovaranje, organizovanje inicijativa, komunikaciju sa institucijama i praćenje rezultata građanskog delovanja.

Poseban fokus biće na mladima koji prethodno nisu bili uključeni u rad organizacija civilnog društva, političkih partija ili formalnih konsultativnih mehanizama.

5.2.2. Podrška omladinskim i lokalnim građanskim inicijativama

Organizacija će pružati mentorstvo, stručnu podršku, povezivanje sa partnerima i institucijama i, kada je moguće, finansijsku ili tehničku podršku inicijativama koje odgovaraju na konkretne potrebe zajednica.

Prioritet će imati inicijative sa jasno definisanim problemom, realnim planom i mogućnošću da proizvedu vidljiv rezultat u lokalnoj sredini.

5.2.3. Povećanje učešća mladih iz različitih zajednica

ACDC će razvijati programe koji okupljaju mlade iz srpske, albanske i drugih zajednica kroz kampove, obuke, kulturne i obrazovne aktivnosti i zajedničko rešavanje lokalnih problema.

Cilj ovih programa neće biti samo međusobno upoznavanje, već razvoj konkretnih zajedničkih inicijativa i trajnijih oblika saradnje.

5.2.4. Unapređenje učešća građana u kreiranju javnih politika

ACDC će ispitivati stavove i potrebe građana, pretvarati ih u konkretne predloge i zagovarati njihovo uključivanje u lokalne i centralne politike.

Posebno će se podsticati uključivanje građana u rane faze odlučivanja, pre nego što su odluke već donete.

5.2.5. Razvoj održivih mehanizama saradnje građana, civilnog društva i institucija



Organizacija će raditi na uspostavljanju redovnih i prilagođenih kanala komunikacije između građana, organizacija civilnog društva i institucija.

Cilj je da pojedinačne konsultacije i javni događaji prerastu u stabilnije formate kroz koje se potrebe zajednica kontinuirano prikupljaju, razmatraju i pretvaraju u institucionalne odgovore.

Strateški zadaci

ACDC će:

- organizovati praktične programe građanskog obrazovanja, građanskog aktivizma i javnog zagovaranja;
- razvijati multietničke kampove i druge programe za mlade iz različitih zajednica;
- organizovati kulturne, obrazovne i društvene aktivnosti koje podstiču zajedničko delovanje mladih;
- pružati mentorstvo i podršku omladinskim i lokalnim građanskim inicijativama;
- povezivati neformalne grupe građana sa organizacijama civilnog društva, stručnjacima i institucijama;
- uključivati građane i mlade u istraživanja, konsultacije i definisanje programskih prioriteta;
- organizovati javne rasprave, konsultacije i tematske forume o lokalnim politikama i potrebama zajednica;
- prikupljati i sistematizovati predloge građana i pratiti odgovore institucija;
- koristiti digitalne alate za informisanje, konsultovanje i mobilizaciju građana;
- dokumentovati primere uspešnih inicijativa i koristiti ih za dalje učenje i zagovaranje;
- pratiti da li podržane inicijative nastavljaju da funkcionišu nakon završetka projektne podrške.

Očekivani rezultati

Do kraja strateškog perioda veći broj mladih i građana biće neposredno uključen u identifikovanje problema, razvoj predloga i sprovođenje lokalnih inicijativa. ACDC će imati razvijeniji model podrške građanskom delovanju koji neće biti ograničen na pojedinačne obuke ili događaje, već će uključivati mentorstvo, povezivanje i praćenje rezultata.

Mladi iz različitih zajednica imaju više prilika da sarađuju kroz kampove, kulturne i obrazovne programe i zajedničke inicijative. Njihovo učešće neće se meriti samo brojem učesnika, već i brojem ideja koje su razvili, inicijativa koje su sproveli i kontakata koji su nastavljeni nakon završetka aktivnosti.

Predlozi građana i mladih biće vidljiviji u javnom prostoru i češće predstavljeni institucijama. ACDC će sistematičnije pratiti da li institucije odgovaraju na predloge i preporuke, da li uključuju građane u procese odlučivanja i da li podržane inicijative dovode do konkretnih promena u lokalnim politikama, praksama ili kvalitetu života.



5.3. Strateški cilj 3: Jačanje saradnje, dijaloga, međusobnog poverenja i ravnopravnog učešća različitih zajednica i društvenih grupa

ACDC će doprinositi razvoju društva u kojem pripadnici različitih etničkih zajednica i društvenih grupa imaju više prostora za međusobni kontakt, saradnju i ravnopravno učešće u javnom životu.

Odnosi među zajednicama na Kosovu i dalje su snažno oblikovani političkim sporovima, ratnim nasleđem, jezičkim barijerama, odvojenim javnim prostorima i ograničenim svakodnevnim kontaktima. Ovi izazovi posebno su izraženi između srpske i albanske zajednice, dok politička i institucionalna nestabilnost na severu Kosova dodatno smanjuje prostor za dijalog i povećava međusobno nepoverenje.

Kontakti među zajednicama često se odvijaju u okviru kratkoročnih projekata i oslanjaju na ograničen broj ljudi koji su već aktivni u civilnom društvu. Takav pristup može omogućiti susret i razmenu mišljenja, ali ne dovodi nužno do trajnije saradnje, šireg uključivanja građana ili promena u širim odnosima.

Za ACDC cilj nije odsustvo neslaganja niti stvaranje privida saglasnosti, već sposobnost ljudi iz različitih zajednica i društvenih grupa da komuniciraju, sarađuju na pitanjima od zajedničkog interesa i ravnopravno učestvuju u društvenom i institucionalnom životu, uz uvažavanje različitih identiteta, iskustava i stavova.

ACDC će ovom cilju doprinositi kroz dve povezane dimenzije rada. Prva obuhvata podsticanje saradnje između zajednica, odnosno izgradnju poverenja i zajedničko delovanje srpske, albanske i drugih zajednica. Druga se odnosi na socijalnu inkluziju i ravnopravno učešće žena, seksualnih manjina, mladih i drugih grupa koje se suočavaju sa diskriminacijom, isključenošću ili ograničenim pristupom javnom životu i institucijama.

Organizacija će poseban značaj davati programima koji omogućavaju ponovljene kontakte, zajednički rad i konkretne rezultate. Dijalog neće biti ograničen na opštu razmenu stavova, već će se povezivati sa pitanjima koja neposredno utiču na život građana, kao što su bezbednost, javne usluge, obrazovanje, kultura, životna sredina, položaj mladih i razvoj lokalnih zajednica.

ACDC će istovremeno nastojati da u programe uključi ljude koji nemaju prethodno iskustvo u međuetničkim inicijativama i da smanji zavisnost od uskog kruga profesionalnih učesnika. Kulturni i edukativni programi, javne kampanje, istraživanja, zagovaranje i lokalne inicijative koristiće se kao različiti načini za izgradnju poverenja i promenu lokalnih praksi.

Željena promena

Pripadnici srpske, albanske i drugih zajednica imaju više prilika za sadržajan kontakt, saradnju i zajedničko delovanje. Njihovo međusobno poverenje i spremnost da sarađuju na pitanjima od zajedničkog interesa postepeno se povećavaju.

Žene, seksualne manjine, mladi i druge nedovoljno zastupljene grupe imaju veću vidljivost, bezbednost i mogućnost da utiču na javne politike, institucionalne prakse i odluke koje ih se neposredno tiču.

Posebni ciljevi

5.3.1. Unapređenje dijaloga, poverenja i saradnje među zajednicama

ACDC će razvijati programe koji omogućavaju kontinuiran i bezbedan kontakt između pripadnika srpske, albanske i drugih zajednica.

Dijalog će se vezivati za konkretne teme i zajedničke interese, dok će se posebna pažnja posvetiti uključivanju osoba koje nisu redovni učesnici projekata civilnog društva.



5.3.2. Razvoj zajedničkih inicijativa koje povezuju različite zajednice

ACDC će podržavati kulturne, obrazovne, građanske, omladinske i ekološke inicijative u kojima učesnici iz različitih zajednica zajedno identifikuju problem, razvijaju rešenje i učestvuju u njegovom sprovođenju.

Uspeh ovih inicijativa procenjivaće se prema kvalitetu saradnje, ostvarenim rezultatima i nastavku kontakta nakon završetka aktivnosti.

5.3.3. Unapređenje socijalne inkluzije i ravnopravnog učešća žena

ACDC će doprinositi većem učešću žena u javnim debatama, građanskim inicijativama, organizacijama civilnog društva i procesima odlučivanja.

Posebna pažnja biće posvećena ženama iz nevećinskih zajednica i manjih sredina, koje mogu istovremeno biti suočene sa rodnom, etničkim, ekonomskim i političkim preprekama.

5.3.4. Unapređenje položaja i javnog učešća pripadnika seksualnih manjina

Organizacija će doprinositi smanjenju diskriminacije, društvene izolacije i institucionalnih prepreka sa kojima se pripadnici seksualnih manjina suočavaju.

ACDC će podržavati bezbedne formate povezivanja, informisanja i osnaživanja, javno zagovaranje prava seksualnih manjina i razvoj kapaciteta institucija i civilnog društva za nediskriminatoran i senzibilisan rad.

5.3.5. Jačanje kapaciteta lokalnih aktera za inkluzivan rad i zaštitu ljudskih prava

ACDC će raditi sa organizacijama civilnog društva, medijima, kulturnim i obrazovnim ustanovama, lokalnim institucijama i neformalnim grupama na razvoju inkluzivnih programa i odgovornijih praksi.

Podrška će obuhvatati prepoznavanje diskriminacije, zaštitu učesnika, odgovorno javno komuniciranje i primenu pristupa koji uzima u obzir etničku pripadnost, rod, seksualnu orijentaciju, uzrast i druge relevantne karakteristike.

Strateški zadaci

ACDC će:

- organizovati kontinuirane programe dijaloga između srpske, albanske i drugih zajednica;
- razvijati bezbedne prostore za razgovor o politički i društveno osetljivim pitanjima;
- organizovati javne događaje, debate i forume o međuetničkim odnosima i dijalogu;
- podržavati kulturne, obrazovne, omladinske i građanske inicijative koje povezuju različite zajednice;
- realizovati istraživanja i stručne analize o odnosima među zajednicama, etničkoj distanci i diskriminaciji;
- pripremati preporuke i predloge javnih politika o pravima marginalizovanih grupa;
- razvijati javne kampanje i sadržaje koji promovišu dijalog, saradnju i uspešne primere zajedničkog delovanja učesnika iz različitih zajednica;
- podsticati veće učešće žena u javnom životu, građanskim inicijativama i donošenju odluka;



- razvijati programe podrške, informisanja i javnog zagovaranja za prava seksualnih manjina;
- uključivati lokalne organizacije, medije, kulturne centre, obrazovne ustanove i institucije u razvoj inkluzivnih praksi;
- pratiti da li aktivnosti dovode do nastavka kontakta, zajedničkih inicijativa i promena u odnosima među zajednicama i institucionalnim praksama.

Očekivani rezultati

Do kraja strateškog perioda ACDC će imati razvijene programe koji povezuju saradnju među zajednicama sa konkretnim oblicima zajedničkog delovanja. Veći broj građana iz srpske, albanske i drugih zajednica učestvovala u inicijativama iz različitih oblasti koje se ne završavaju pojedinačnim susretom, već stvaraju osnovu za trajniju saradnju.

Kontakti između učesnika iz različitih zajednica biće sadržajni i češće usmereni na zajedničko rešavanje problema. ACDC će prikupljati podatke o međusobnom poverenju, etničkoj distanci i preprekama saradnji i koristiti ih za razvoj programa i preporuka.

Žene, seksualne manjine, mladi i druge nedovoljno zastupljene grupe biće vidljivije u programima, javnim debatama i lokalnim inicijativama. Njihove potrebe i iskustva biće sistematičnije uključivani u istraživanja, zagovaračke aktivnosti i predloge javnih politika.

Organizacije, mediji, kulturne i obrazovne ustanove i institucije sa kojima ACDC saraduje imaju razvijenije kapacitete za inkluzivan i nediskriminatoran rad. Napredak će se pratiti kroz kontinuitet saradnje, broj i rezultate zajedničkih inicijativa, zastupljenost različitih grupa i konkretne promene u lokalnim i institucionalnim praksama.

5.4. Strateški cilj 4: Promovisanje održivog razvoja i odgovornog upravljanja životnom sredinom i lokalnim resursima

ACDC će doprinositi odgovornijem odnosu prema životnoj sredini i upravljanju lokalnim resursima, sa posebnim fokusom na ekološke probleme koji neposredno utiču na kvalitet života građana u opštinama na severu Kosova.

Ekološka pitanja na Kosovu često ostaju u senci političkih, institucionalnih i bezbednosnih tema, iako direktno utiču na zdravlje, bezbednost i svakodnevni život građana. Na severu Kosova među posebno izraženim problemima nalaze se zagađenje vazduha, stanje sliva reke Ibar, divlje deponije, neadekvatno upravljanje otpadom i nedovoljno održavanje javnih površina.

Rešavanje ovih problema otežavaju nejasne nadležnosti institucija, nedovoljna saradnja lokalnog i centralnog nivoa, ograničena dostupnost informacija i nedostatak stručnih i finansijskih kapaciteta. Građani često nisu dovoljno upoznati sa tim koje su institucije nadležne, na koji način mogu da učestvuju u donošenju odluka i kako mogu da zahtevaju odgovornost za nepreduzimanje mera.

ACDC će zaštitu životne sredine razvijati kao temu povezanu sa aktivnim građanstvom, odgovornošću institucija i dijalogom. Organizacija neće nastojati da zameni specijalizovane ekološke organizacije, već da poveže potrebe građana, stručna znanja, lokalne inicijative i javno zagovaranje.

Poseban značaj imaju problemi koji istovremeno pogađaju više zajednica i mogu postati osnova za praktičnu saradnju. Zagađenje vode, vazduha i zemljišta, upravljanje otpadom i korišćenje zajedničkih



resursa ne prate etničke granice. Zbog toga ekološke inicijative mogu povezivati građane iz različitih sredina oko jasno definisanih i zajednički prepoznatih problema.

ACDC će izbegavati da se rad u ovoj oblasti svede na jednokratne akcije čišćenja ili kampanje bez jasnog nastavka. Edukacija, komunikacija i lokalne akcije biće povezane sa istraživanjem problema, razvojem preporuka, izradom lokalnih planova, zagovaranjem institucionalnih mera i praćenjem njihove primene.

Posebna pažnja biće posvećena uključivanju mladih, lokalnih aktivista i neformalnih grupa u identifikovanje problema i razvoj rešenja. Njihovo učešće neće se svoditi na volontiranje u unapred osmišljenim aktivnostima, već će obuhvatati i planiranje inicijativa, komunikaciju sa institucijama i praćenje rezultata.

Željena promena

Građani bolje razumeju ekološke probleme i aktivnije učestvuju u njihovom rešavanju, dok lokalne i centralne institucije transparentnije planiraju, koordinisanije deluju i odgovornije sprovode mere zaštite životne sredine i upravljanja zajedničkim resursima.

Na severu Kosova razvijaju se sadržajne i održive zelene inicijative, zasnovane na lokalnim potrebama, stručnim podacima i saradnji građana, institucija i organizacija iz različitih zajednica.

Posebni ciljevi

5.4.1. Jačanje znanja i učešća građana u rešavanju lokalnih ekoloških problema

ACDC će unapređivati znanja građana o stanju životne sredine, nadležnostima institucija i mogućnostima učešća u donošenju odluka.

Poseban fokus biće na mladima, lokalnim aktivistima i građanima koji prethodno nisu učestvovali u ekološkim ili drugim građanskim inicijativama.

5.4.2. Razvoj i podrška lokalnim zelenim inicijativama

Organizacija će podržavati praktične inicijative usmerene na konkretne probleme, uključujući upravljanje otpadom, zaštitu voda i javnih površina, smanjenje zagađenja i odgovorno korišćenje lokalnih resursa.

Prioritet će imati inicijative sa jasno definisanim problemom, realnim planom, utvrđenim odgovornostima i mogućnošću da proizvedu rezultat koji traje i nakon završetka pojedinačne aktivnosti.

5.4.3. Unapređenje odgovornosti institucija za zaštitu životne sredine

ACDC će pratiti postupanje nadležnih institucija, dostupnost informacija, primenu propisa i odgovor na probleme koje građani prijavljuju.

Organizacija će zagovarati jasniju podelu odgovornosti, bolju koordinaciju lokalnog i centralnog nivoa i transparentnije donošenje odluka koje utiču na životnu sredinu.

5.4.4. Razvoj lokalnih ekoloških politika i akcionih planova

ACDC će doprinositi istraživanjima, konsultacijama i izradi lokalnih ekoloških akcionih planova zasnovanih na stvarnim potrebama građana i raspoloživim stručnim podacima.

Posebna pažnja biće posvećena tome da planovi sadrže konkretne mere, odgovorne institucije, rokove i način praćenja sprovođenja.



5.4.5. Povezivanje zaštite životne sredine sa saradnjom među zajednicama

Organizacija će podsticati zajedničke ekološke inicijative građana iz različitih zajednica tamo gde dele iste probleme ili koriste iste prirodne i javne resurse.

Takve aktivnosti biće usmerene na praktičnu saradnju i zajedničko zagovaranje, a ne samo na simbolično okupljanje učesnika iz različitih sredina.

Strateški zadaci

ACDC će:

- mapirati prioritetne ekološke probleme na severu Kosova;
- razvijati pristupačne informacije o nadležnostima institucija i pravima građana u oblasti zaštite životne sredine;
- organizovati konsultacije sa građanima, mladima, stručnjacima i institucijama;
- podržavati lokalne građanske i omladinske zelene inicijative;
- uključivati mlade u planiranje i sprovođenje ekoloških akcija;
- doprinositi izradi lokalnih ekoloških akcionih planova u opštinama na severu Kosova;
- organizovati sastanke i javne debate između lokalnih i centralnih institucija;
- razvijati preporuke za unapređenje ekoloških politika, institucionalne koordinacije i primene propisa;
- pratiti odgovore institucija na prijavljene probleme i usvojene preporuke;
- povezivati organizacije, neformalne grupe i građane iz različitih zajednica oko zajedničkih ekoloških pitanja;
- uključivati principe održivosti u druge programe i interne prakse ACDC-a.

Očekivani rezultati

Do kraja strateškog perioda ACDC će imati jasno razvijen programski pristup zaštiti životne sredine i održivom razvoju, povezan sa njegovim radom na aktivnom građanstvu, institucionalnoj odgovornosti i podsticanju međuetničke saradnje.

Građani i lokalne grupe imaće bolji pristup podacima i informacijama o ekološkim problemima i nadležnostima institucija. Veći broj mladih biće uključen u razvoj i sprovođenje lokalnih inicijativa, dok će njihove aktivnosti imati jasnije ciljeve, odgovorne aktere i način praćenja rezultata.

ACDC će doprineti razvoju lokalnih ekoloških planova i preporuka koje se odnose na konkretne probleme u opštinama na severu Kosova. Saradnja između lokalnih i centralnih institucija biće redovnije podsticana, a njihovo postupanje po inicijativama i preporukama sistematičnije praćeno.

U sredinama u kojima građani iz različitih zajednica dele iste ekološke probleme biće razvijane zajedničke inicijative i zagovaračke aktivnosti. Napredak se neće meriti samo brojem akcija i učesnika, već i promenama u institucionalnom postupanju, primeni lokalnih planova i konkretnim ekološkim poboljšanjima.



5.5. Strateški cilj 5: Izgradnja organizacionih kapaciteta i održivosti ACDC-a

ACDC će u narednom strateškom periodu unaprediti organizacionu strukturu, ljudske resurse, interne sisteme i finansijsku održivost kako bi svoje programe planirao dugoročnije, sprovodio efikasnije i jasnije pratio postizanje rezultata kojima doprinosi.

Tokom prethodnih godina organizacija je razvila širok spektar aktivnosti i značajno iskustvo u oblastima vladavine prava, aktivnog građanstva, rada sa mladima, saradnje među zajednicama, socijalne inkluzije i zaštite životne sredine. Takva programska širina omogućila je ACDC-u da odgovori na različite potrebe zajednica i razvije saradnju sa brojnim lokalnim, institucionalnim i međunarodnim partnerima. Istovremeno, povećala je zahteve prema timu, unutrašnjoj koordinaciji i organizacionim sistemima.

Analiza unutrašnjih kapaciteta ukazala je na potrebu za jasnijom raspodelom odgovornosti, boljim koordinisanjem programskog, finansijskog i administrativnog rada, sistematičnijim upravljanjem ljudskim resursima i većim oslanjanjem na znanje organizacije. Poseban izazov predstavljaju preklapanje poslova, nedostatak specijalizovane ekspertize i zavisnost od kratkoročnog projektnog finansiranja.

ACDC će zato razvijati funkcionalnije interne sisteme koji omogućavaju jasnije donošenje odluka, efikasniju koordinaciju, kvalitetnije upravljanje resursima i veću odgovornost za rezultate. Cilj nije stvaranje dodatne administracije, već uspostavljanje procedura i radnih procesa koji odgovaraju veličini, programima i realnim potrebama organizacije.

Organizacija će ulagati u stručno usavršavanje zaposlenih, razvoj funkcije upravljanja ljudskim resursima, angažovanje spoljne ekspertize za specijalizovane zadatke i sistematičnije čuvanje i razmenu organizacionog znanja. Istovremeno će unapređivati monitoring, evaluaciju i organizaciono učenje, stratešku komunikaciju, digitalne kapacitete i zaštitu podataka.

Finansijska održivost biće zasnovana na jasnijoj vezi između strateških prioriteta i projektnih odluka, diverzifikaciji izvora finansiranja i razvoju dugoročnih partnerstava. Novi projekti neće se procenjivati samo prema dostupnosti sredstava, već i prema njihovoj relevantnosti za misiju, potrebama zajednica i kapacitetima tima.

Željena promena

ACDC funkcioniše kao jasnije organizovana, programski usmerena i finansijski otpornija organizacija, sa preciznije definisanim odgovornostima, razvijenim stručnim kapacitetima i funkcionalnim sistemima za planiranje, sprovođenje, praćenje i komunikaciju rezultata.

Ključni procesi manje zavise od pojedinaca, resursi se realnije planiraju, a organizacione i programske odluke doslednije proizlaze iz misije, strateških ciljeva i potreba zajednica.

Posebni ciljevi

5.5.1. Unapređenje organizacione strukture, upravljanja i raspodele odgovornosti

ACDC će jasnije definisati uloge zaposlenih i saradnika, linije odgovornosti, procese donošenja odluka i koordinaciju programskih, finansijskih, administrativnih i rukovodećih funkcija.

Posebna pažnja biće posvećena smanjenju preklapanja poslova, ravnomernoj raspodeli opterećenja i obezbeđivanju kontinuiteta rada u slučaju promene članova tima.

5.5.2. Razvoj ljudskih resursa, stručnih kapaciteta i znanja organizacije



Organizacija će sistematičnije planirati zapošljavanje, uvođenje u posao, stručno usavršavanje, praćenje učinka i razvoj zaposlenih.

ACDC će razvijati mehanizme za čuvanje i prenos znanja, a za specijalizovane zadatke angažovaće spoljne stručnjake kada postojeći tim nema odgovarajuće kapacitete ili dovoljno vremena.

5.5.3. Razvoj sistema monitoringa, evaluacije i organizacionog učenja

ACDC će uspostaviti sistem koji omogućava praćenje rezultata na nivou cele strategije, a ne samo pojedinačnih projekata.

Nalazi monitoringa i evaluacije koristiće se za prilagođavanje programa, donošenje upravljačkih odluka i procenu doprinosa organizacije promenama u zajednicama, institucijama i javnim politikama.

5.5.4. Unapređenje strateške komunikacije i vidljivosti rezultata

Organizacija će komunikaciju jasnije povezivati sa strateškim ciljevima, potrebama ciljnih grupa i rezultatima programa.

Komunikacija neće biti usmerena samo na predstavljanje sprovedenih aktivnosti, već i na objašnjavanje problema kojima se ACDC bavi, predstavljanje nalaza i preporuka i pokazivanje promena kojima je organizacija doprinela.

5.5.5. Jačanje programske i finansijske održivosti

ACDC će programe razvijati polazeći od misije, strateških ciljeva i dokumentovanih potreba zajednica, a zatim za njih tražiti odgovarajuće izvore finansiranja.

Organizacija će diverzifikovati donatore, razvijati višegodišnja partnerstva i procenjivati nove projektne prilike prema strateškoj relevantnosti, finansijskoj opravdanosti i kapacitetima tima za sprovođenje.

5.5.6. Unapređenje digitalnih i tehničkih kapaciteta i zaštite podataka

ACDC će koristiti digitalne alate za efikasnije upravljanje projektima, internu saradnju, istraživanje, analizu podataka i komunikaciju.

Njihova primena biće zasnovana na pravilima zaštite podataka, poverljivosti, digitalne bezbednosti i ljudske provere sadržaja i rezultata.

Strateški zadaci

ACDC će:

- revidirati organizacionu strukturu, sistematizaciju radnih mesta i opise poslova;
- unaprediti koordinaciju programskih, finansijskih i administrativnih funkcija;
- razvijati sistem upravljanja ljudskim resursima i praćenja učinka;
- ulagati u stručno usavršavanje i angažovati spoljnu ekspertizu kada je potrebna;
- unaprediti upravljanje dokumentacijom i organizacionim znanjem;
- razviti sistem monitoringa, evaluacije i organizacionog učenja na nivou strategije;



- povezati komunikaciju sa strateškim ciljevima i programskim rezultatima;
- uspostaviti jasnije kriterijume za procenu novih projekata i partnerstava;
- razvijati raznovrsnije i dugoročnije izvore finansiranja;
- unaprediti digitalne sisteme, zaštitu podataka i odgovornu primenu novih tehnologija.

Očekivani rezultati

Do kraja strateškog perioda ACDC će imati funkcionalniju organizacionu strukturu, jasnije definisane odgovornosti i bolje usklađene programske, finansijske i administrativne radne procese.

Članovi tima imajuće jasnije uloge, bolje mogućnosti za stručno usavršavanje i realnije raspoređeno radno opterećenje. Organizacija će sistematičnije koristiti spoljnu stručnu podršku, dok će dokumentacija, znanje i ključne procedure biti dostupniji celom timu.

Biće razvijen funkcionalan sistem monitoringa, evaluacije i organizacionog učenja, a programski rezultati biće jasnije dokumentovani i predstavljeni ciljnim grupama, partnerima i donatorima.

Novi projekti i partnerstva biće doslednije procenjivani prema strateškim prioritetima, potrebama zajednica i kapacitetima organizacije. ACDC će imati raznovrsniju finansijsku osnovu i veću sposobnost da održava ključne organizacione funkcije i dugoročnije programe.

6. RAZVOJ ORGANIZACIONIH KAPACITETA

Ostvarivanje strateških ciljeva ACDC-a zahteva organizaciju koja raspolaže odgovarajućim ljudskim, stručnim, tehničkim i upravljačkim kapacitetima. Razvoj organizacije zato nije odvojen od programskog rada, već predstavlja preduslov za dosledno i dugoročno delovanje u oblastima vladavine prava, aktivnog građanstva, saradnje među zajednicama i održivog razvoja.

Tokom prethodnog perioda ACDC je razvio raznovrsne programe i značajno iskustvo u radu sa građanima, institucijama, civilnim društvom i međunarodnim partnerima. Rast broja projekata i programskih tema, međutim, povećao je zahteve prema timu i unutrašnjim sistemima organizacije. Zadaci su se često raspoređivali prema neposrednim projektnim potrebama, zbog čega su isti članovi tima učestvovali u razvoju projekata, sprovođenju aktivnosti, istraživanjima, administriranju, komunikaciji i izveštavanju.

Takav način rada omogućava fleksibilnost, koja je važna u promenljivom političkom i institucionalnom okruženju na Kosovu. Dugoročno, međutim, može dovesti do preklapanja odgovornosti, neravnomernog opterećenja, zavisnosti od znanja pojedinaca i nedovoljnog prostora za strateško planiranje i stručni razvoj.

ACDC će zato unaprediti organizacionu strukturu, raspodelu odgovornosti, razvoj ljudskih resursa, upravljanje radnim opterećenjem, internu koordinaciju i digitalne sisteme. Cilj nije stvaranje dodatne administracije, već uspostavljanje jasnih i primenljivih mehanizama koji timu omogućavaju efikasniji rad, bolju razmenu znanja i veću odgovornost za rezultate. Programsko i finansijsko planiranje biće povezano sa razvojem kapaciteta organizacije.



6.1. Organizaciona struktura i raspodela odgovornosti

ACDC će jasnije definisati uloge zaposlenih i saradnika, linije odgovornosti i procese donošenja odluka. Za ključne programske i organizacione funkcije biće određeno ko koordinira proces, ko učestvuje u sprovođenju i ko odobrava konačne odluke. Jasnija podela odgovornosti treba da smanji situacije u kojima se više članova tima bavi istim zadatkom bez jasno određenog nosioca.

Organizaciona struktura periodično će se preispitivati u skladu sa širenjem aktivnosti, obimom rada i raspoloživim resursima. Promene neće zavisiti samo od zahteva pojedinačnih projekata, već i od dugoročnih funkcija potrebnih za sprovođenje strategije.

6.2. Razvoj ljudskih resursa

ACDC će sistematičnije planirati razvoj znanja i veština članova tima. Stručno usavršavanje biće povezano sa strateškim ciljevima i potrebama radnih mesta, a ne samo sa dostupnim obukama i projektnim prilikama.

Prioritetne oblasti razvoja obuhvataće:

- istraživanje i analizu javnih politika;
- javno zagovaranje i rad sa institucijama;
- rad sa zajednicama i participativne metode;
- upravljanje projektima i finansijama;
- monitoring, evaluaciju i organizaciono učenje;
- komunikaciju i prikupljanje sredstava;
- digitalne alate i zaštitu podataka;
- rad na politički i društveno osetljivim temama.

Organizacija će unaprediti i procese uvođenja novih zaposlenih i saradnika u posao. Razvoj ljudskih resursa obuhvatiće i redovnije razgovore o učinku, radnom opterećenju, potrebama zaposlenih i mogućnostima za stručni razvoj.

6.3. Upravljanje radnim opterećenjem i angažovanje stručne podrške

Planiranje aktivnosti biće povezano sa realnom procenom vremena, znanja i resursa potrebnih za njihovo sprovođenje. Pre razvoja novih projekata ili donošenja odluke o apliciranju, ACDC će procenjivati da li se za njihovo kvalitetno sprovođenje mogu obezbediti potrebni ljudski, stručni i organizacioni kapaciteti.

Organizacija neće polaziti od pretpostavke da sve zadatke mora da obavi postojeći tim. Za pravne i druge stručne analize, evaluacije, dizajn, tehnička rešenja, istraživanja i druge specijalizovane poslove biće angažovani spoljni stručnjaci kada odgovarajući kapaciteti nisu dostupni unutar organizacije.

Takav pristup treba da smanji preopterećenost zaposlenih i omogući da se članovi tima usmere na funkcije u kojima mogu pružiti najveći doprinos.



6.4. Upravljanje znanjem i interna koordinacija

ACDC će razvijati sistem u kojem dokumentacija, podaci, kontakti, metodologije i iskustva iz projekata predstavljaju zajednički resurs organizacije.

Biće unapređeni načini čuvanja i organizovanja dokumentacije, evidentiranja odluka i razmene informacija. Nakon značajnijih programa i aktivnosti beležiće se naučene lekcije, uspešni pristupi i problemi koje treba izbeći u budućem radu.

Redovni sastanci tima služiće za koordinaciju aktivnosti kao i za:

- razmenu programskih uvida;
- praćenje potreba zajednica;
- povezivanje različitih projekata sa strateškim ciljevima;
- razmatranje rizika i radnog opterećenja;
- zajedničko učenje i prilagođavanje pristupa.

6.5. Digitalni i tehnički kapaciteti

Digitalni alati biće korišćeni za efikasnije planiranje, upravljanje projektima, saradnju tima, prikupljanje i analizu podataka i komunikaciju sa građanima i partnerima.

ACDC će unaprediti pravila za:

- čuvanje i organizovanje elektronske dokumentacije;
- upravljanje pristupom digitalnim sistemima;
- zaštitu ličnih i istraživačkih podataka;
- bezbedno korišćenje onlajn platformi;
- izradu rezervnih kopija i očuvanje institucionalne memorije.

Posebna pažnja biće posvećena zaštiti podataka prikupljenih kroz istraživanja i rad sa pripadnicima politički, društveno ili bezbednosno osetljivih grupa.

Veštačka inteligencija i drugi novi alati mogu doprineti efikasnosti istraživanja, administracije i komunikacije, ali njihova primena mora uključivati ljudsku proveru, zaštitu poverljivih podataka i jasno utvrđenu odgovornost za konačne rezultate.

6.6. Očekivani razvojni rezultat

Do kraja strateškog perioda ACDC će imati funkcionalniju organizacionu strukturu, jasnije raspoređene odgovornosti i bolje usklađene ljudske resurse sa programskim prioritetima.



Radno opterećenje biće realnije planirano, a spoljna stručna podrška korišćena kada postojeći tim ne raspolaže potrebnim kapacitetima. Ključni procesi manje će zavisiti od pojedinaca, dok će dokumentacija, znanje i naučene lekcije biti sistematičnije čuvani i dostupni članovima tima.

Digitalni sistemi i pravila zaštite podataka omogućavaće efikasniji i bezbedniji rad, dok će organizacioni razvoj biti neposrednije povezan sa sprovođenjem strateških ciljeva.

7. MONITORING, EVALUACIJA I ORGANIZACIONO UČENJE (MEL)

ACDC će razviti sistem monitoringa, evaluacije i organizacionog učenja koji omogućava praćenje rezultata na nivou cele strategije, a ne samo u okviru pojedinačnih projekata.

Prethodno praćenje rada u velikoj meri bilo je oblikovano zahtevima donatora i projektnim indikatorima. Takav pristup omogućava uredno izveštavanje o sprovedenim aktivnostima, broju učesnika, izrađenim publikacijama i neposrednim rezultatima, ali ne pokazuje uvek dovoljno jasno kakvim je promenama ACDC doprineo u zajednicama, radu institucija i javnim politikama.

U narednom periodu MEL sistem povezivaće svih pet strateških ciljeva i omogućavaće da se rezultati različitih projekata posmatraju kao deo šireg programskog učinka organizacije. Njegova svrha neće biti stvaranje dodatne administracije, već pravovremeno prepoznavanje uspešnih pristupa, slabosti, nenameranih posledica i potreba za prilagođavanjem programa.

ACDC će razlikovati neposredne rezultate svog rada od šireg društvenog i institucionalnog uticaja kojem doprinosi. Organizacija može direktno odgovarati za kvalitet istraživanja, obuka, dijaloga, lokalnih inicijativa i preporuka, ali promene u radu institucija, javnim politikama ili odnosima među zajednicama zavise i od brojnih spoljašnjih faktora. Zbog toga će se doprinos ACDC-a procenjivati na osnovu raspoloživih dokaza.

7.1. Okvir za praćenje strategije

Za svaki strateški i poseban cilj biće definisani:

- očekivani rezultati;
- ograničen broj pokazatelja;
- početne vrednosti, kada su dostupne;
- ciljne vrednosti ili očekivani pravac promene;
- izvori i metode prikupljanja podataka;
- učestalost praćenja;
- odgovornosti za prikupljanje i analizu podataka.

Pokazatelji će biti dovoljno konkretni da omoguće praćenje napretka, ali njihov broj neće biti veći nego što organizacija može pouzdano i redovno da prati.



Godišnji akcioni planovi sadržavaće neposrednije pokazatelje aktivnosti i rezultata, dok će strateški MEL okvir biti usmeren na šire programske i organizacione promene.

7.2. Praćenje rezultata i doprinosa promenama

ACDC će zadržati osnovne podatke o broju aktivnosti, učesnika, publikacija i medijskih objava, ali oni neće predstavljati dovoljan dokaz uspeha.

Veći značaj imaju podaci koji pokazuju:

- da li su građani koristili stečena znanja ili pokrenuli inicijative;
- da li su institucije odgovorile na preporuke i zahteve;
- da li su preporuke uticale na procedure, prakse ili javne politike;
- da li su kanali komunikacije između građana i institucija nastavili da funkcionišu;
- da li je saradnja među zajednicama nastavljena nakon završetka aktivnosti;
- da li su nedovoljno zastupljene grupe imale stvarnu ulogu u planiranju i odlučivanju;
- da li su lokalne inicijative proizvele vidljivu promenu;
- da li su istraživanja i analize korišćeni u javnom, stručnom ili institucionalnom dijalogu.

Kada rezultat nije moguće pouzdano prikazati brojem, koristiće se kvalitativni podaci, studije slučaja i dokumentovani primeri doprinosa promenama.

7.3. Metode i izvori podataka

Podaci će se prikupljati kombinovanjem različitih izvora i metoda, uključujući:

- projektne i programske evidencije;
- ankete pre i nakon aktivnosti;
- intervju i fokus grupe;
- povratne informacije učesnika i partnera;
- konsultacije sa građanima i ciljnim grupama;
- praćenje odgovora institucija;
- analizu javnih dokumenata, odluka i politika;
- praćenje medija i javnog diskursa;
- periodične procene partnerstava i lokalnih inicijativa.



Posebna pažnja biće posvećena iskustvima građana sa severa Kosova, pripadnika srpske i drugih nevećinskih zajednica, kao i grupa koje su slabije zastupljene u radu organizacija civilnog društva.

ACDC neće procenjivati potrebe zajednica isključivo na osnovu stavova stalnih partnera, projektnih učesnika ili stručne javnosti. Kada je moguće, konsultacije će uključivati i građane koji nemaju prethodno iskustvo u programima ACDC-a.

7.4. Razlaganje i zaštita podataka

Podaci će, kada je to relevantno, dobrovoljno i bezbedno, biti razloženi prema polu, uzrastu, nivou obrazovanja, mestu prebivališta, etničkoj pripadnosti i drugim karakteristikama potrebnim za procenu ravnopravnog pristupa programima.

Razlaganje podataka pomoći će ACDC-u da utvrdi da li programi zaista dopiru do ciljnih grupa ili se oslanjaju na mali broj već aktivnih i dostupnih učesnika.

Istovremeno, podaci o etničkoj pripadnosti, seksualnoj orijentaciji, političkim stavovima, bezbednosti i iskustvima sa institucijama mogu nositi rizike za učesnike. ACDC će zato primenjivati princip minimalnog prikupljanja podataka, informisani pristanak, bezbedno čuvanje dokumentacije i ograničen pristup osetljivim informacijama.

Javno predstavljanje rezultata neće omogućiti identifikovanje učesnika kada bi to moglo ugroziti njihovu privatnost, bezbednost ili položaj u zajednici.

7.5. Evaluacija programa i strategije

Pored redovnog monitoringa, ACDC će sprovoditi evaluacije značajnijih programa i partnerstava kada je potrebno dublje proceniti njihovu relevantnost, kvalitet, efikasnost, održivost ili doprinos promenama.

Evaluacije mogu biti interne ili poverene spoljnim stručnjacima. Spoljna evaluacija imaće prednost kada je potrebna nezavisna procena, specijalizovana ekspertiza ili kada program obuhvata politički i društveno osetljive teme. Na sredini strateškog perioda biće sproveden pregled sprovođenja strategije, dok će na kraju perioda biti izvršena završna evaluacija.

7.6. Organizaciono učenje

Prikupljanje podataka ima vrednost samo ako se nalazi koriste za unapređenje rada. ACDC će zato uspostaviti redovne procese kroz koje tim razmatra ostvarene rezultate, uspešne i neuspešne pristupe, promene u potrebama zajednica i potrebu za prilagođavanjem programa.

Organizaciono učenje obuhvatiće:

- dokumentovanje uspešnih i neuspešnih pristupa;
- razmenu iskustava između članova tima;
- korišćenje nalaza za razvoj novih projekata;
- prilagođavanje metodologija rada;



- preispitivanje aktivnosti koje ne proizvode očekivane rezultate;
- identifikovanje novih potreba i rizika;
- razmenu relevantnog znanja sa partnerima i zajednicama.

ACDC će podsticati kulturu u kojoj odstupanje od plana ili neuspeh pojedine aktivnosti ne moraju biti prikriveni, već se analiziraju kako bi se unapredio budući rad. Prilagođavanje programa zasnivaće se na podacima i dokumentovanim iskustvima, a ne samo na pojedinačnim utiscima.

7.7. Odgovornosti za MEL

Odgovornost za MEL neće biti ograničena na jednu osobu niti na završnu fazu izveštavanja. Programski timovi biće odgovorni za kvalitet i pravovremeno dostavljanje podataka iz svojih oblasti, dok će koordinator za monitoring, evaluaciju i učenje (MEL) objedinjavati podatke i pripremati periodične preglede sprovođenja strategije.

Rukovodstvo ACDC-a koristiće nalaze MEL sistema pri:

- određivanju godišnjih prioriteta;
- proceni novih projektnih prilika;
- raspodeli ljudskih i finansijskih resursa;
- odlučivanju o nastavku, prilagođavanju ili završetku programa;
- predstavljanju rezultata zajednicama, partnerima i donatorima.

7.8. Očekivani razvojni rezultat

Do kraja strateškog perioda ACDC će imati funkcionalan i primenjiv MEL sistem koji povezuje projektne rezultate sa strateškim ciljevima organizacije.

Organizacija će raspolagati pouzdanim podacima o tome ko učestvuje u njenim programima, koje promene nastaju, kako institucije odgovaraju na inicijative i koji pristupi ostvaruju održivije rezultate.

Nalazi će se redovno koristiti za programsko planiranje, upravljanje resursima i prilagođavanje rada promenama na Kosovu i u zajednicama sa kojima ACDC sarađuje. Uspeh organizacije biće jasnije prikazan kroz dokumentovane promene, institucionalne odgovore, iskustva građana i naučene lekcije, a ne samo kroz broj sprovedenih aktivnosti.

8. STRATEŠKA KOMUNIKACIJA I VIDLJIVOST

Komunikacija će biti neposredno povezana sa strateškim ciljevima ACDC-a i koristiće se kao podrška istraživanjima, javnom zagovaranju, radu sa zajednicama i odnosima sa institucijama.



ACDC će komunikaciju manje zasnivati na predstavljanju pojedinačnih projektnih aktivnosti, a više na jasnom objašnjavanju problema kojima se bavi, nalaza do kojih dolazi, stavova koje zastupa i promena kojima doprinosi. Na taj način organizacija će jačati svoju prepoznatljivost kao relevantan i pouzdan akter u oblastima vladavine prava, aktivnog građanstva, saradnje među zajednicama i održivog razvoja.

Posebna pažnja biće posvećena komunikaciji sa građanima na severu Kosova, srpskom i drugim nevećinskim zajednicama, institucijama, medijima, partnerima i donatorima. Sadržaji će biti prilagođeni različitim ciljnim grupama i distribuirani putem kanala koje te grupe zaista koriste.

Komunikacija neće predstavljati samo završnu promociju sprovedenih aktivnosti, već će biti planirana od početka programa, zajedno sa ciljevima, ciljnim grupama i očekivanim rezultatima.

8.1. Strateški pristup komunikaciji

Komunikacione aktivnosti biće povezane sa programskim prioritetima i očekivanim rezultatima strategije. Pri planiranju komunikacije ACDC će definisati:

- kome je poruka namenjena;
- koji problem, nalaz ili preporuka se komunicira;
- kakvu reakciju ili promenu komunikacija treba da podstakne;
- koji kanal i format najviše odgovaraju ciljnoj grupi;
- kako će se proceniti domet i efekat komunikacije.

Takav pristup treba da omogući da komunikacija bude sastavni deo javnog zagovaranja, informisanja građana, mobilizacije zajednica i odnosa sa institucijama.

8.2. Komunikacija programskih rezultata

ACDC će jasnije i sistematičnije predstavljati:

- nalaze istraživanja i stručnih analiza;
- preporuke za institucije i javne politike;
- iskustva i potrebe građana;
- rezultate lokalnih i omladinskih inicijativa;
- odgovore institucija na zagovaračke predloge;
- primere saradnje među zajednicama;
- promene kojima je organizacija doprinela.

Složeni pravni, politički i institucionalni sadržaji biće predstavljeni i u kraćim, pristupačnijim formatima, kako bi bili razumljivi građanima koji nisu deo stručne javnosti.



Pored publikovanja rezultata, ACDC će pratiti i njihovu upotrebu, odnosno da li su ih preneli mediji, razmatrale institucije, koristile partnerske organizacije ili prepoznale ciljne grupe.

8.3. Ciljne grupe, jezici i kanali

Komunikacioni pristup biće prilagođen različitim publikama. Građanima će biti upućivane jasne i praktične informacije, institucijama sažete preporuke i dokazi, medijima pravovremeni i proverljivi nalazi, dok će partnerima i donatorima biti predstavljani širi programski rezultati i promene u zajednici.

ACDC će koristiti različite kanale komunikacije, uključujući:

- veb-sajt i društvene mreže;
- publikacije, sažetke i vizuelne sadržaje;
- medijske nastupe i saopštenja;
- neposredne konsultacije i događaje u zajednicama;
- partnerske mreže i direktnu komunikaciju sa građanima i ciljanim grupama.

Kanali komunikacije biraće se u skladu sa navikama, jezikom i mogućnostima pristupa pojedinih ciljnih grupa, a ne samo prema njihovoj opštoj popularnosti ili dometu.

Sadržaji će, u skladu sa temom i publikom, biti dostupni na srpskom, albanskom i engleskom jeziku. Jezička pristupačnost treba da omogući ravnopravan pristup informacijama.

8.4. Komunikacioni identitet i interna koordinacija

ACDC će unaprediti konzistentnost sadržaja koji se plasira na veb-sajtu, društvenim mrežama, u publikacijama i javnim nastupima. Programske oblasti, ključne poruke i rezultati biće predstavljeni na način koji omogućava javnosti da lakše razume čime se organizacija bavi i kome je njen rad namenjen.

Projektni timovi i koordinator za komunikaciju sarađivaće od početka razvoja aktivnosti. Time će se obezbediti da komunikacija bude zasnovana na pouzdanim podacima, usklađena sa programskim ciljevima i pravovremeno pripremljena.

Unutrašnja koordinacija treba da spreči nepovezano komuniciranje pojedinačnih projekata i da omogućiti da različiti sadržaji zajedno grade jasan identitet organizacije.

8.5. Odgovorna komunikacija

Rad na politički, bezbednosno i društveno osetljivim temama zahteva pažljivo i odgovorno komuniciranje. ACDC će voditi računa o:

- tačnosti i proverljivosti informacija;
- jasnom razlikovanju činjenica, analitičkih procena i stavova organizacije;
- zaštiti poverljivosti i ličnih podataka;
- bezbednosti učesnika i partnera;
- izbegavanju diskriminatornog i stigmatizujućeg jezika;



- mogućim posledicama javnog izlaganja pojedinaca i grupa.

Posebna pažnja biće posvećena komunikaciji o međuetničkim odnosima, policiji i bezbednosti, institucionalnim sporovima, pravima seksualnih manjina i drugim temama koje mogu izazvati političke pritiske, negativne kampanje ili ugroziti učesnike.

Brzina objavljivanja neće imati prednost nad tačnošću, bezbednošću i etičkim principima.

8.6. Očekivani razvojni rezultat

Do kraja strateškog perioda zajednica će jasnije prepoznavati programski identitet ACDC-a, dok će građani i zajednice sa kojima organizacija radi imati bolji pristup relevantnim informacijama, analizama i mogućnostima za uključivanje.

Rezultati rada biće sistematičnije predstavljani i prilagođeni različitim ciljnim grupama. Komunikacija će u većoj meri doprinositi javnom dijalogu, zagovaranju, institucionalnim promenama i uključivanju građana, umesto da se svodi na evidentiranje sprovedenih aktivnosti.

Detaljni komunikacioni ciljevi, ciljne publike, ključne poruke, kanali, odgovornosti i pokazatelji biće razrađeni u posebnoj Komunikacionoj strategiji ACDC-a, kao pratećem dokumentu ove strategije.

9. FINANSIJSKA ODRŽIVOST I MOBILIZACIJA RESURSA

Održivost ACDC-a zavisi od sposobnosti organizacije da ljudske, finansijske, stručne i tehničke resurse usmeri ka strateškim prioritetima i obezbedi raznovrsne, predvidljive i održive izvore finansiranja.

U narednom periodu ACDC će nastojati da smanji zavisnost programskih odluka od pojedinačnih donatorskih poziva. Organizacija će najpre definisati probleme kojima želi da se bavi i promene kojima želi da doprinese, a zatim tražiti donatore čiji su prioriteti usklađeni sa njenom misijom i strateškim ciljevima. Takav pristup neće isključiti fleksibilnost.

Političke, institucionalne i bezbednosne promene na Kosovu, posebno na severu Kosova, mogu zahtevati prilagođavanje programa i reagovanje na nove potrebe zajednica. Ipak, svaka nova projektna prilika biće procenjivana prema svojoj strateškoj relevantnosti, zahtevima koje postavlja pred tim i mogućnosti da proizvede rezultat koji prevazilazi trajanje pojedinačnog projekta.

9.1. Upravljanje resursima

ACDC će planiranje resursa povezivati sa godišnjim programskim prioritetima, postojećim projektnim obavezama i realnim kapacitetima tima.

Pri planiranju novih aktivnosti organizacija će uzimati u obzir:

- vreme i opterećenje zaposlenih;
- potrebnu spoljnu stručnu podršku;



- programske, administrativne i finansijske troškove;
- troškove komunikacije, monitoringa, prevoda i zaštite podataka;
- tehničke i digitalne resurse;
- bezbednosne i reputacione rizike.

Nove projektne inicijative biće razmatrane u odnosu na postojeće kapacitete tima, ali i na mogućnost da se, kroz budžet, obezbede dodatni zaposleni, saradnici i stručnjaci potrebni za njihovo kvalitetno sprovođenje.

ACDC će nastojati da troškove osnovnih organizacionih funkcija, uključujući upravljanje, finansije, komunikaciju, MEL, razvoj programa i digitalne sisteme, u odgovarajućoj meri uključi u projektne budžete.

9.2. Prikupljanje sredstava zasnovano na strateškim prioritetima

Prikupljanje sredstava biće povezano sa pet strateških ciljeva ACDC-a. Organizacija će projektne ideje razvijati iz dokumentovanih potreba građana i zajednica, prethodnog iskustva i željenih društvenih i institucionalnih promena.

Za prioritetne programske oblasti ACDC će razvijati osnovne programske koncepte koji mogu biti prilagođeni različitim donatorskim interesovanjima bez odstupanja od njihove suštinske svrhe.

Donatorski prioriteti biće redovno praćeni i razmatrani u odnosu na strateške ciljeve ACDC-a, potrebe ciljnih grupa i mogućnosti za razvoj programa i kapaciteta organizacije. Prednost će imati prilike koje su jasno povezane sa misijom i strateškim usmerenjem ACDC-a i za čije se kvalitetno sprovođenje mogu obezbediti odgovarajući ljudski, stručni i organizacioni kapaciteti.

9.3. Diverzifikacija izvora finansiranja

ACDC će težiti kombinovanju različitih izvora podrške, uključujući:

- bilateralne i multilateralne donatore;
- fondove Evropske unije;
- međunarodne fondacije;
- institucionalne i višegodišnje grantove;
- partnerstva sa lokalnim, regionalnim i međunarodnim organizacijama;
- zajedničko sprovođenje projekata i podugovaranje.

Organizacija će nastojati da smanji zavisnost od jednog donatora, jednog programskog područja ili jednog modela finansiranja. Posebna pažnja biće posvećena izvorima koji omogućavaju višegodišnje planiranje, razvoj organizacionih kapaciteta i pokrivanje operativnih troškova.



9.4. Kriterijumi za procenu novih projektnih prilika

Pre donošenja odluke o razvoju projektne ideje, pripremi prijave ili uključivanju u partnerski predlog, ACDC će procenjivati:

- usklađenost sa misijom i strateškim ciljevima;
- postojanje jasno utvrđene potrebe u zajednici;
- relevantnost za ciljne grupe i sredine u kojima ACDC deluje;
- očekivanu društvenu ili institucionalnu promenu;
- raspoložive ljudske i stručne kapacitete;
- izvodljivost rokova i budžeta;
- pokrivenost programskih i organizacionih troškova;
- usklađenost sa vrednostima ACDC-a;
- političke, bezbednosne, etičke i reputacione rizike;
- mogućnost korišćenja i održivosti rezultata nakon završetka finansiranja.

Kao posebno značajne biće prepoznate projektne prilike koje su usklađene sa strateškim pravcima ACDC-a, doprinose razvoju programa i kapaciteta organizacije i omogućavaju da se za njihovo kvalitetno sprovođenje obezbede potrebni resursi.

9.5. Odnosi sa donatorima i partnerima

ACDC će razvijati dugoročnije odnose sa donatorima zasnovane na redovnoj komunikaciji, kvalitetnom izveštavanju i jasnom predstavljanju potreba zajednica, programskih rezultata i promena u zajednici.

Donatorima će se predstavljati specifičnosti rada na severu Kosova i u srpskoj i drugim nevećinskim zajednicama, uključujući političke, institucionalne, jezičke i bezbednosne okolnosti koje mogu uticati na realizaciju programa.

Partnerstva sa drugim organizacijama razvijaće se kada donose komplementarnu ekspertizu, pristup ciljnim grupama, regionalnu povezanost ili veći potencijal za zagovarački i programski uticaj. Odgovornosti, resursi i očekivani doprinos partnera biće jasno definisani.

ACDC neće ulaziti u partnerstva samo radi ispunjavanja formalnih zahteva donatorskih poziva.

9.6. Odgovornosti i praćenje finansijske održivosti

Rukovodstvo ACDC-a biće odgovorno za strateško usmeravanje mobilizacije resursa i konačne odluke o razvoju projektnih predloga, apliciranju i ulasku u partnerstva.



Programski timovi učestvovaće u identifikovanju potreba, razvoju programskih koncepata i definisanju očekivanih rezultata. Finansijska i administrativna funkcija procenjivaće opravdanost budžeta, dozvoljene troškove, finansijske obaveze i rizike.

Za veće projektne prijave biće jasno određeno ko vodi proces, ko priprema programski sadržaj, ko razvija budžet, ko proverava usklađenost sa uslovima poziva za projekte i ko odobrava konačnu verziju.

Finansijska održivost pratiće se kroz ograničen broj pokazatelja, uključujući:

- broj i raznovrsnost aktivnih donatora;
- udeo najvećeg donatora u ukupnom budžetu;
- udeo višegodišnjeg i fleksibilnijeg finansiranja;
- pokrivenost osnovnih organizacionih funkcija;
- odnos ugovorenih obaveza i raspoloživih kapaciteta tima;
- procenat novih projekata povezanih sa strateškim ciljevima;
- finansijsku predvidljivost za narednih šest i dvanaest meseci.

9.7. Očekivani razvojni rezultat

Do kraja strateškog perioda ACDC će imati sistematičniji i proaktivniji pristup mobilizaciji resursa, raznovrsniju strukturu finansiranja i jasniju vezu između programskih prioriteta, projektnih odluka i budžetskog planiranja.

Organizacija će realnije planirati ljudske i finansijske kapacitete, smanjiti zavisnost od pojedinačnih donatora i povećati sposobnost da finansira osnovne organizacione funkcije i dugoročnije programe.

Novi projekti biće razvijani na osnovu misije, strateških ciljeva i dokumentovanih potreba zajednica, dok će se pri odlučivanju o uslovima finansiranja i apliciranju procenjivati njihov mogući uticaj na kvalitet rada i dugoročnu održivost ACDC-a.

10. IMPLEMENTACIJA, PRAĆENJE I PERIODIČNO PREISPITIVANJE STRATEGIJE

Strategija će predstavljati osnovni okvir za programsko i organizaciono odlučivanje ACDC-a tokom perioda njenog važenja. Njeni ciljevi biće povezani sa godišnjim planiranjem, razvojem projekata i partnerstava, raspodelom resursa i procenom rezultata rada organizacije.

ACDC će strategiju sprovoditi kroz godišnje akcione planove, programske i projektne aktivnosti, procese organizacionog razvoja i saradnju sa građanima, institucijama, civilnim društvom, stručnjacima i međunarodnim partnerima. Novi projekti i značajnije inicijative treba da budu jasno povezani sa najmanje jednim strateškim i posebnim ciljem.

Sprovođenje će biti dovoljno fleksibilno da organizacija može da odgovori na političke, institucionalne i bezbednosne promene na Kosovu, posebno na severu Kosova. Fleksibilnost će se odnositi na izbor



metoda, partnera, aktivnosti i rokova, ali neće podrazumevati stalno menjanje programskih prioriteta u skladu sa dostupnim donatorskim pozivima.

10.1. Godišnje operativno planiranje

ACDC će na početku svake godine pripremati akcioni plan kojim će strateški i posebni ciljevi, kao i strateški zadaci, biti prevedeni u prioritetne godišnje rezultate, aktivnosti, rokove, odgovornosti, potrebne resurse i pokazatelje napretka.

Godišnji akcioni plan obuhvataće rad organizacije kao celine, a ne samo obaveze koje proizlaze iz pojedinačnih projekata. Aktivnosti finansirane iz različitih izvora biće povezivane sa zajedničkim programskim ciljevima i očekivanim rezultatima, kako bi se jasnije sagledao ukupan doprinos ACDC-a.

Pri godišnjem planiranju razmatraće se:

- potrebe građana i zajednica;
- promene u političkom, institucionalnom i društvenom okruženju;
- rezultati i naučene lekcije iz prethodne godine;
- postojeće projektne i partnerske obaveze;
- raspoloživi ljudski i finansijski kapaciteti;
- mogućnosti za saradnju i mobilizaciju dodatnih resursa;
- ključni programski, bezbednosni i organizacioni rizici.

Na osnovu godišnjeg akcionog plana pripremaće se godišnji budžet, koji će prikazivati sredstva potrebna za sprovođenje planiranih aktivnosti i služiti kao osnova za prikupljanje sredstava.

10.2. Odgovornosti za sprovođenje

Rukovodstvo ACDC-a biće odgovorno za ukupno sprovođenje strategije, odobravanje godišnjih prioriteta i donošenje odluka o značajnijim programskim, finansijskim i organizacionim promenama.

Za svaki strateški cilj biće određena osoba odgovorna za koordinaciju i praćenje napretka. To neće značiti da jedna osoba samostalno sprovodi sve mere, već da postoji jasno utvrđena odgovornost za povezivanje aktivnosti, rezultata i podataka na nivou cilja.

Godišnjim akcionim planom biće određeni:

- osoba odgovorna za pojedinačne aktivnosti;
- članovi tima uključeni u sprovođenje;
- osobe odgovorne za odobravanje ključnih odluka;
- partnerske organizacije i institucije;



- spoljni stručnjaci, kada je njihovo angažovanje potrebno.

Napredak će se razmatrati najmanje jednom u tri meseca u okviru redovnih sastanaka rukovodstva i programskog tima. Pregledi će obuhvatati ostvarene rezultate, kašnjenja, rizike, radno opterećenje i potrebu za prilagođavanjem planova ili resursa.

10.3. Izbor programskih i projektnih prioriteta

ACDC neće biti u mogućnosti da sve strateške zadatke sprovodi istim intenzitetom tokom svake godine. Godišnji prioriteti određivaće se prema značaju problema za ciljne grupe, mogućnosti organizacije da ostvari konkretan doprinos i dostupnosti potrebnih kapaciteta, resursa i partnerstava.

Nove projektne prilike procenjivaće se prema:

- povezanosti sa misijom i strateškim ciljevima;
- postojanju dokumentovane potrebe u zajednici;
- relevantnosti za ciljne grupe i sredine u kojima ACDC radi;
- očekivanoj društvenoj, institucionalnoj ili organizacionoj promeni;
- realnim kapacitetima i opterećenju tima;
- adekvatnosti rokova i budžeta;
- mogućnosti praćenja rezultata i njihove održivosti;
- političkim, bezbednosnim, etičkim i reputacionim rizicima.

Projektne prilike procenjivaće se prema njihovoj usklađenosti sa misijom i strateškim prioritetima ACDC-a, potrebama ciljnih grupa, potencijalnom doprinosu promenama i mogućnosti da se za njihovo kvalitetno sprovođenje obezbede odgovarajući kapaciteti, a ne samo prema dostupnosti finansiranja.

10.4. Partnerstva u sprovođenju strategije

ACDC će strategiju sprovoditi u saradnji sa građanima, lokalnim organizacijama civilnog društva, institucijama, stručnjacima, medijima, neformalnim grupama, obrazovnim i kulturnim ustanovama i međunarodnim partnerima.

Partnerstva će se zasnivati na zajedničkoj viziji i vrednostima, komplementarnim kapacitetima, jasnoj podeli odgovornosti i doprinosu ostvarivanju strateških ciljeva. Lokalne organizacije i zajednice neće biti posmatrane samo kao korisnici ili formalni partneri, već kao akteri koji učestvuju u definisanju problema, razvoju rešenja i proceni rezultata.

Saradnja sa institucijama, uključujući policiju, pravosuđe i opštine, biće usmerena na konkretne promene, uz očuvanje nezavisnosti ACDC-a i njegove sposobnosti da kritički prati i javno komentariše njihov rad.

10.5. Praćenje napretka i korišćenje nalaza



Napredak u sprovođenju strategije pratiće se u skladu sa uspostavljenim sistemom monitoringa, evaluacije i organizacionog učenja.

Podaci o ostvarenim rezultatima, institucionalnim odgovorima, iskustvima građana, funkcionisanju partnerstava i organizacionim kapacitetima koristiće se za:

- prilagođavanje godišnjih planova;
- unapređenje programskih pristupa;
- odlučivanje o nastavku, promeni ili završetku pojedinih aktivnosti;
- raspodelu ljudskih i finansijskih resursa;
- komunikaciju rezultata sa zajednicama, partnerima i donatorima.

Praćenje neće biti ograničeno samo na utvrđivanje da li su aktivnosti sprovedene, već će se proceniti i da li su one proizvele očekivane rezultate i promene kojima je ACDC doprineo.

10.6. Upravljanje rizicima i prilagođavanje

Sprovođenje strategije odvijaće se u okruženju u kojem političke tenzije, bezbednosne krize, institucionalne promene, međuetnički odnosi i promene donatorskih prioriteta mogu značajno uticati na planirani rad.

ACDC će redovno pratiti rizike koji se odnose na:

- političku i bezbednosnu situaciju;
- dostupnost i spremnost institucija za saradnju;
- međuetničke odnose i prostor za javno učešće;
- političke tenzije i pritiske;
- bezbednost zaposlenih, saradnika i učesnika;
- finansijsku stabilnost i dostupnost sredstava;
- preopterećenost ili odlazak članova tima;
- zaštitu poverljivih i ličnih podataka;
- reputaciju i poverenje zajednica.

Za značajnije programe i godišnje akcione planove biće procenjivani ključni rizici i utvrđivane mere za njihovo ublažavanje.

Kada se okolnosti značajno promene, ACDC može prilagoditi aktivnosti, rokove, formate i partnerstva. Takve izmene biće dokumentovane i obrazložene. Strateški i posebni ciljevi menjaće se samo kada postoje jasni dokazi da su se potrebe zajednica, uslovi rada ili kapaciteti organizacije promenili u meri koja zahteva širu reviziju strategije.



10.7. Godišnji, srednjoročni i završni pregled

Napredak u sprovođenju strategije formalno će se razmatrati jednom godišnje, u okviru pregleda rezultata prethodne godine i pripreme akcionog plana i budžeta za narednu godinu.

Godišnji pregled obuhvatiće razmatranje:

- napretka prema strateškim i godišnjim rezultatima;
- ostvarenih i neostvarenih prioriteta;
- podataka i naučenih lekcija iz MEL sistema;
- promena u potrebama građana i zajednica;
- promena u spoljašnjem okruženju;
- organizacionih i finansijskih kapaciteta;
- ključnih rizika i potrebnih prilagođavanja.

Na sredini strateškog perioda biće sproveden obuhvatniji pregled kojim će se proceniti relevantnost strateških ciljeva, napredak prema očekivanim rezultatima, kvalitet programskih pristupa, finansijska i organizaciona održivost i potreba za prilagođavanjem prioriteta ili mera.

Na kraju perioda važenja strategije biće sprovedena završna procena rezultata i doprinosa ostvarenim promenama. Njeni nalazi predstavljaće osnovu za razvoj narednog strateškog dokumenta.

10.8. Očekivani rezultat implementacije

Strategija će biti integrisana u godišnje planiranje, razvoj projekata, izbor partnerstava, raspodelu resursa i praćenje rezultata ACDC-a.

Programske i organizacione odluke biće doslednije povezane sa misijom, strateškim ciljevima i potrebama zajednica. Godišnji planovi omogućavaće prilagođavanje promenama u okruženju bez gubitka dugoročnog strateškog pravca.



Izrada i objavljivanje ovog dokumenta podržani su kroz program „EJA Kosovo“ Kosovske fondacije za civilno društvo (KCSF), koji sufinansiraju Švajcarska agencija za razvoj i saradnju (SDC) i Švedska. Sadržaj ovog dokumenta isključiva je odgovornost Advocacy Center for Democratic Culture (ACDC) i ne predstavlja nužno stavove KCSF-a, SDC-a ili Švedske.

