

**Strategija civilnog društva i
zajednički strateški program
za dobro upravljanje i borbu
protiv korupcije u JIE do 2020.
godine**



**Strategija civilnog društva i zajednički strateški
program za dobro upravljanje i borbu protiv korupcije
u Jugoistočnoj Evropi do 2020. godine**

seldi.net

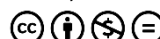
SELDI je najveća autohtona mreža civilnog društva posvećena dobrom upravljanju i borbi protiv korupcije u Jugoistočnoj Evropi. To je otvorena inicijativa s ciljem jačanja civilnog društva u Jugoistočnoj Evropi i unapređenja njegove sposobnosti da saraduje s kreatorima politika i drugim zainteresovanim stranama kako bi se čuo glas građana u raspravama o javnim politikama dobrog upravljanja i borbe protiv korupcije u Jugoistočnoj Evropi. *Strategija civilnog društva i zajednički strateški program za dobro upravljanje i borbu protiv korupcije u Jugoistočnoj Evropi do 2020. godine* opisuju sadašnju i željenu buduću ulogu civilnog društva iz regiona Jugoistočne Evrope u sprovođenju antikorupcijskih mera. Oni su rezultat procesa konsultacija između članova SELDI koalicije i zainteresovanih strana u regionu, uključujući i druge OCD, državne institucije i regionalne organizacije. Cilj je da se predstavi i šira strategija za civilno društvo u JIE u borbi protiv korupcije i SELDI program do 2020. godine. Prikazana je i povezanost sa *Strategijom JIE 2020.*

Članovi SELDI koalicije i povezani partneri

Centar za demokratske studije, Bugarska (Sekretarijat SELDI)
Albanski centar za ekonomska istraživanja (ACER), Albanija,
Evropska kuća (HoE), Albanija
Centar za istraživačko novinarstvo (CIN), Bosna i Hercegovina
Partnerstvo za društveni razvoj (PSD), Hrvatska
INSTITUTI RIINVEST, Kosovo
„Syri i Vizionit”, Kosovo
Makedonski centar za međunarodnu saradnju (MCIC), Republika Makedonija
Institut za demokratiju „Societas Civilis“ Skoplje (IDSCS), Republika Makedonija
Ohridski institut za ekonomske strategije i međunarodne poslove, Republika Makedonija
Centar za demokratsku tranziciju (CDT), Crna Gora
Institut Alternativa, Crna Gora
Rumunsko akademsko društvo (SAR), Rumunija
Centar za liberalno-demokratske studije (CLDS), Srbija
Forum građanske akcije FORCA Požega, Srbija
Turska fondacija za ekonomske i socijalne studije, Turska
Turska fondacija za istraživanje ekonomskih politika (TEPAV), Turska

Albanski institut za medije (AMI), Albanija
Institut za demokratiju i medijaciju, Albanija
Centar za razvoj civilnog društva u BiH, Bosna i Hercegovina
Sekretarijat Regionalne antikorupcijske inicijative (RAI), Bosna i Hercegovina
Institut za javne finansije, Hrvatska
Lëvizja FOL, Kosovo
Organizacija za demokratiju, antikourpciju i dostojanstvo - ÇOHU!, Kosovo
Centar za analizu i sprečavanje korupcije (CAPC), Moldavija
Mreža za afirmaciju nevladinog sektora – MANS, Crna Gora
Beogradski centar za bezbjednosnu politiku, Srbija
Edukativni centar – Kruševac, Srbija
Proaktiv, Srbija

2016, Southeast Europe Leadership for Development and Integrity (SELDI)

 Creative Commons License

Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported

Center for the Study of Democracy

5 Alexander Zhendov Str. 1113 Sofia

tel.: (+359 2) 971 3000 fax: (+359 2) 971 2233

csd@online.bg www.csd.bg

Ovaj dokument nastao je uz finansijsku pomoć Evropske unije. Sadržaj dokumenta je isključiva odgovornost SELDI inicijative i ni u kom slučaju ne odražava stavove Evropske Unije.

Sadržaj

Poglavlje 1. Aktuelni izazovi korupcije u JIE i uloga OCD	4
1.1. Aktuelni izazovi korupcije	4
1.2. Uloga OCD i SELDI inicijative	4
1.3. Uključivanje u međunarodne i evropske inicijative	5
1.4. Ključne preporuke	6
Poglavlje 2. Unapređenje opštih sposobnosti OCD u JIE	6
Poglavlje 3. Jačanje kapaciteta OCD za borbu protiv korupcije	7
3.1. Saradnja između OCD i kreatora politika	7
3.2. Povećanje transparentnosti, odgovornosti i legitimiteta OCD	9
3.3. Sinergije i saradnja između OCD	9
3.4. Rad s istraživačkim novinarima i prisustvo uspešnih socijalnih medija	10
Poglavlje 4. Održivost i matrica strateškog planiranja SELDI mreže do 2020. godine	11

Poglavlje 1. Aktuelni izazovi korupcije u JIE i uloga OCD

1.1. Aktuelni izazovi korupcije

Uprkos nekim važnim dostignućima - uglavnom u odnosu na stabilizaciju demokratskih institucija, usvajanje zakona u ključnim područjima borbe protiv korupcije, smanjenje sitne korupcije i sve veću netoleranciju javnosti u odnosu na korupciju - reforme u borbi protiv korupcije i dobrog upravljanja nisu objedinjene, korupcija među izabranim političarima i sudijama čini se da je u porastu, a sprovođenje antikorupcijskog zakonodavstva je nasumično¹. SELDI *Sistem monitoringa korupcije* je pokazao da je došlo do kontinuiranog, ali neujednačenog napretka u rešavanju administrativne korupcije nižeg nivoa u regionu u periodu između 2001-2016. godine. Neke zemlje su međutim pogoršale svoje rezultate u 2016. godini u odnosu na 2014. godinu. Ključno pitanje u borbi protiv korupcije u regionu i dalje je visok nivo korupcije i zarobljenost države, što dokazuje nepostojanje istraga i efikasnog krivičnog gonjenja političke korupcije². To potkopava funkcionisanje osnovnih demokratskih institucija, kao što je podela vlasti. Specijalizovane nacionalne antikorupcijske institucije bore se da iskombinuju svoju preventivnu i represivnu funkciju. Zakonodavstvo i parlamenti u regionu ne rangiraju se visoko kada je u pitanju poverenje javnosti. Etički kodeksi su retki i ne sprovode se, a regulacija lobiranja je još ređa. Tek od nedavno počinju da se uvode procedure za skidanje imuniteta od krivičnog gonjenja, iako stidljivo; tamo gde postoji organ za borbu protiv korupcije u parlamentu, to je obično da bi vršio nadzor nad nekom izvršnom agencijom, a ne da bi se bavio korupcijom među članovima. Kultura održavanja „kontrole“ nad organom javne uprave umesto upravljanja njegovim radom kroz motivacione instrumente je ono što predstavlja prepreku i za unapređenje profesionalne javne službe i za smanjenje korupcije. U svim zemljama u regionu postoji prilično velika skrivena ekonomija, što potvrđuje veliki jaz između formalnih i neformalnih institucija. To stvara začarani krug u kojem novac od korupcije dobija nepravednu prednost na tržištu i sprečava ekonomski razvoj, o čemu svedoči vrlo veliki jaz u prihodima, zaposlenosti i siromaštvu u Evropi. Ne nalazeći mogućnosti kod kuće ljudi u regionu su glasali svojim nogama, odlazeći u Evropu u velikom broju.

1.2. Uloga OCD i SELDI inicijative

Smanjenje korupcije zahteva odgovarajuće mjere izgradnje institucija i stvaranje socijalnih preduslova za uspostavljanje vladavine prava. U tom kontekstu, OCD u regionu mogu doprinijeti triangulacijom svojih napora kroz pronalaženje zajedničke platforme s reformskim lokalnim političarima i državnim institucijama i regionalnim, evropskim i međunarodnim akterima za rad na monitoringu, sprečavanju i krivičnom gonjenju korupcije. To je težak zadatak za OCD u regionu kojima nedostaju javne finansije, a privatni sektor s druge strane je slabih kapaciteta i inicijative. Osim toga, vlade i radikalne lokalne političke grupe postaju sve upornije u označavanju OCD, koje dobijaju finansijska sredstva prvenstveno od SAD-a, ali i, u nekim slučajevima od evropskih donatora, kao agente stranih uticaja, nastojeći da umanje njihovu sposobnost da utiču. Jedan od načina da se prevaziđe ovo lokalno neprijateljstvo je učešće u zajedničkim akcijama među zemljama i razmena praktičnog znanja po pitanju dobrog upravljanja i borbe protiv korupcije. Inicijative poput Liderstva za razvoj i integritet Jugoistočne Evrope (SELDI) okupljaju vodeće OCD iz ove oblasti kako bi pružile pomoć u nadogradnji postojećih i stvaranju novih mogućnosti za unapređenje upravljanja i borbe protiv korupcije. Izgledi za pristupanje Evropskoj uniji stvorili su celokupni povoljan politički okvir za

¹ SELDI, Centar za studije demokratije, (2015). *Ponovo antikorupcija: Procena Jugoistočne Evrope* ([Anticorruption Reloaded: Assessment of Southeast Europe](#)).

² SELDI, Centar za studije demokratije (2016). *Moć iz senke: Procena korupcije i skrivene ekonomije u Jugoistočnoj Evropi* ([Shadow Power: Assessment of Corruption and Hidden Economy in Southeast Europe](#)).

rešavanje korupcije u Jugoistočnoj Evropi. Ključni zajednički zaključak koji se može izvući iz sprovođenja projekata sufinansiranih od strane EU za podršku stvaranju mreže OCD u Jugoistočnoj Evropi je da međunarodni pritisak i finansiranje treba da slede autohtone, dinamične platforme OCD koje su dokazale da su sposobne da kontinuirano prate unutrašnja dešavanja, podižu svest o pitanjima od interesa, uče od regionalnih kolega i uspostavljaju koalicije koje se sastoje od vladinog, nevladinog i privatnog sektora i međunarodnih partnera kako bi delovali na određenim pitanjima³. Sadašnja strategija ima za cilj da postavi principe delovanja takvih platformi dobrog upravljanja i borbe protiv korupcije u Jugoistočnoj Evropi, koristeći kao odskočnu stepenicu prethodne napore i rezultate Inicijative za pravni razvoj Jugoistočne Evrope (SELDI) u periodu između 2001 - 2002. godine, a uzimajući u obzir napore transformacije Pakta stabilnosti za Jugoistočnu Evropu u Savet za regionalnu saradnju s Regionalnom inicijativom za borbu protiv korupcije. SELDI ima za cilj da služi kao primer otvorene, autohtone, regionalne platforme civilnog društva za borbu protiv korupcije i dobro upravljanje, preuzimajući vođstvo i od lokalnih *grassroots* organizacija civilnog društva i regionalnih vladinih inicijativa kao što su *Strategija Jugoistočna Evropa (JIE 2020)*⁴ Saveta za regionalnu saradnju. *Strategija JIE 2020* poziva na poštovanje pravila, a ne na slobodu odlučivanja u borbi protiv mita, konkurentne standardizovane javne nabavke i izgradnju kapaciteta agencija za sprovođenje zakona i pravosudnih organa. SELDI se zajedno sa vladama zemalja JIE i drugim zainteresovanim stranama angažuje na unapređivanju reforme dobrog upravljanja u regionu. U periodu između 2012 – 2016. godine SELDI je dobila priznanje kao kvalitetna *think-and-action-tank* organizacija zbog svojih napora u regionu i Evropi i stvorila tako osnov za aktivnije zagovaranje u budućnosti.

1.3. Uključivanje u međunarodne i evropske inicijative

Inicijative OCD iz JIE, uključujući mrežu SELDI, kao i građani mogu doprineti političkoj raspravi o dobrom upravljanju i borbi protiv korupcije kako u Jugoistočnoj Evropi tako i na nivou EU na različite načine. Na primer, oni mogu dostaviti preporuke i komentare na izveštaje o procesu pristupanja EU (poglavlja 23 i 24) ili vršiti nadzor nad postupkom sprovođenja Konvencije Ujedinjenih nacija protiv korupcije - UNCAC (v. Upotreba Konvencije UN protiv korupcije za unapređenje antikorupcijskih napora: Vodič ([Using the UN Convention against Corruption to Advance Anti-corruption Efforts: A Guide](#))). Oni se takođe mogu pridružiti inicijativama na osnovu Stuba Upravljanje *Strategije JIE 2020* ili mogu raditi s drugim međunarodnim akterima koji su aktivni u regionu, kao što su UNODC, UNDP, OSCE, itd.

Poseban naglasak bi trebalo staviti na međunarodnu saradnju. S obzirom na ekstremnu pristrasnost u unutrašnjoj politici, međunarodne obaveze olakšavaju usvajanje reformskih politika koje bi inače možda bile izbegavane od strane nacionalnih političara. Izveštaji o napretku Evropske komisije, fondovi EU za reforme i *twinning* aranžmani su ključni međunarodni instrumenti za nacionalne antikorupcijske programe u većini zemalja Jugoistočne Evrope. Međunarodni angažman, međutim, takođe je doprineo riziku odvajanja od lokalne stvarnosti, nerealnim očekivanjima za brza rešenja, što bi zauzvrat moglo da dâ podsticaj za usvajanje površnih i *ad hoc* mera. To je dodatno pogoršano prirodnom sklonosti EU prema pristupu vlada-vladi, koji često stvara posebnu reformsku putanju paralelnu radu s OCD. Angažovanje reformskih političara i stranaka od strane međunarodnih partnera trebalo bi da bude podržano i prihvaćeno od strane civilnog društva u triangulaciji saradnje.

³ SELDI, (2013). *Strategija i akciona agenda SELDI mreže za dobro upravljanje i antikorupciju u Jugoistočnoj Evropi*.

⁴ Regionalni savjet za saradnju, (2013). *Strategija Jugoistočna Evropa 2020: Zapošljenje i prosperitet u evropskoj perspektivi*.

1.4. Ključne preporuke

Iskustva zemalja članica SELDI mreže u borbi protiv korupcije od 2001. godine pokazuju da izazov rešavanja korupcije u regionu Jugoistočne Evrope zahteva trajne napore na mnogim poljima. Regionalni antikorupcijski izveštaji SELDI mreže daju niz preporuka kako bi se postigao dalji napredak u ograničavanju korupcije, što bi takođe uticalo na povezanu skrivenu ekonomiju i organizovani kriminal kako bi se pokrenuo ekonomski razvoj i blagostanje. Dok složenost problematike dobrog upravljanja zahteva sveobuhvatan pristup u mnogim različitim područjima, iskustva SELDI mreže u periodu od 2012 - 2016. godine pokazuju da tri ključna pitanja treba da budu prioritet u zemljama u regionu i na evropskom nivou kako bi se postigao napredak u srednjem roku:

1. Efikasno krivično gonjenje korumpiranih visokih političara i visokih državnih službenika. Nijedna zemlja nije bila u stanju da razbije začarani krug korupcije a da ne pokaže održiv i koherentan napredak u tom pogledu tokom najmanje tri četvorogodišnja politička ciklusa.
2. Nezavisni mehanizmi monitoringa korupcije i borbe protiv korupcije na nacionalnom i regionalnom nivou u cilju obezbeđivanja snažnih podataka i stalne analize kako bi se integrisala i dijagnostika korupcije i preporuke antikorupcijske politike i evaluacija. Izuzetno je važno da takav mehanizam dostavi civilno društvo u saradnji i uz prihvatanje organa javne vlasti.
3. Kritične sektore s visokim rizikom korupcije i zarobljenosti države (kao što su energetika, javne nabavke, upravljanje preduzećima u državnom vlasništvu, carina, policija, tužilaštvo i sudovi, poreski organi i organi za prihode, kao i drugi regulatorni organi) treba rešavati prioritetno.

Poglavlje 2. Unapređenje opštih sposobnosti OCD u JIE

Nevladine organizacije u Jugoistočnoj Evropi važan su pokretač borbe protiv korupcije. Nije neuobičajeno da *think tank* organizacije izrađuju zakone, ekološke organizacije da uspešno izazivaju zarobljene institucije ili *watchdog* organizacije da katalizuju/uspeju da uključe nove propise o transparentnosti u državnu birokratiju.⁵ Ipak u Jugoistočnoj Evropi, one su još uvek daleko od prevođenja javnih potreba u efikasno zagovaranje za javne politike i od suprotstavljanja korupciji, zbog brojnih nedostataka. Iako su organizacije civilnog društva u regionu uspele da uspostave neka međunarodna privatno-javna partnerstva, to se još uvijek nije prenelo na domaće partnerstvo. Na primer, uprkos činjenici da se civilno društvo formalno konsultuje prilikom predstavljanja nacrtu zakona i strategija, ne postoji suštinsko opredjeljenje da se uključi civilno društvo kao ključni akter u tom procesu.⁶ Preterano oslanjanje na međunarodno, uključujući i evropsko finansiranje i nedostatak nacionalnih politika koje će brinuti o živahnim civilnim sektorima u Jugoistočnoj Evropi, ugrožava održivi uticaj i stvaranje lokalnih antikorupcijskih prvaka.

OCD u regionu suočavaju se s nizom nedostataka u pogledu kapaciteta i problema u razvoju, kao što su:

- neodgovarajući ljudski resursi;
- finansijska slabost;
- loše upravljanje i strateško planiranje;

⁵ Centar za studije demokratije, (2010). *Civilno društvo u Bugarskoj: Trendovi i rizici (Civil Society in Bulgaria: Trends and Risks)*, str. 24.

⁶ Centar za studije demokratije, (2013). *Nedavna dešavanja i nove perspektive: Glavni izazovi korupcije u Jugoistočnoj Evropi (Recent Developments and New Prospects: Major Corruption Challenges in Southeast Europe)*. Centar za studije demokratije, str. 10.

- nedostatak informacija o nacionalnim politikama;
- nizak nivo analitičke sposobnosti;
- nizak nivo znanja o upotrebi tehničkih instrumenata korisnih za monitoring i/ili analizu;
- slaba podrška javnosti i birača;
- neefikasne i neodržive mreže⁷.

Dobro upravljanje nije tehnička vežba, ali zahteva nacionalnu klimu poverenja i građansku i političku odgovornost - upravo su to pitanja u kojima OCD imaju najviše da doprinesu. Stoga, postoji potreba da se poveća sposobnost organizacija civilnog društva koje će služiti kao čuvari (*watchdog* organizacije) i koje će uključiti vladu u antikorupcijske reforme. To obuhvata sposobnost za prikupljanje i upoređivanje primarnih informacija o radu državnih institucija, poboljšanje veštine OCD u prikupljanju, objedinjavanju i empirijskom merenju stvarne situacije u korupciji, a kroz analizu podataka, uključivanje u institucionalnu evaluaciju i formulisanje izveštaja o javnim politikama. Tu je i potreba za boljim integrisanjem lokalnih mreža u regionu s partnerima iz EU, uključujući i putem obostranog dozvoljavanja pristupa istim finansijskim alatima. Zemlje koje nisu članice EU iz JIE se savetuju da uče od znanja i stručnosti koje se mogu naći u mnogim EU-internim politikama i praksi, kao što je Antikorupcijski izveštaj EU. Kako bi imali kredibilitet u antikorupcijskom radu, organizacije civilnog društva u Jugoistočnoj Evropi treba da daju primer transparentnosti i odgovornosti. To podrazumeva da se pridržavaju strogih načela sukoba interesa, da obezbede sopstvenu samoregulaciju, da se nad njima vrše redovne revizije, da objavljuju finansijske izveštaje, da imaju eksplicitne i transparentne procedure korporativnog upravljanja, i primenjuju mere protiv zarobljavanja od strane posebnih interesa.

Finansiranje i pravno okruženje u kojem OCD u Jugoistočnoj Evropi deluju takođe treba da se unapredi s obzirom na (a) pravila i propise za javno finansiranje (finansiranje OCD treba da bude javna korist, a ne komercijalna); (B) EU i međunarodno finansiranje ne bi trebalo da se isplaćuje preko nacionalnih vlada; (C) donatori bi trebalo da razmotre veći udeo finansiranja za programe dobrog upravljanja koji se sprovode u saradnji između organizacija civilnog društva i javnih institucija⁸. Ovi programi treba da imaju jasne zahteve protiv zarobljavanja OCD posebnim interesima. Postizanje uticaja u domenu OCD zahteva dugoročnu perspektivu (10 godina i više) i kontinuiranu predanost.

Poglavlje 3. Jačanje kapaciteta OCD za borbu protiv korupcije

3.1. Saradnja između OCD i kreatora politika

Nacionalne i *grassroots* organizacije civilnog društva koje su specijalizovane u antikorupcijskim merama treba da budu u mogućnosti da se identifikuju jedna s drugom, budući da imaju za cilj da prenose svest o značaju borbe protiv korupcije na najdelotvorniji i najefikasniji način. To bi takođe trebalo da uključuje razumevanje srodnih oblasti i područja kao što su organizovani kriminal, skrivena ekonomija, dobro upravljanje, otvorene vlade, itd. Saradnjom i izgradnjom institucionalnih okvira može se uspostaviti potvrda antikorupcijskih mera. Saradnja na taj način dovodi do unapređene transparentnosti, odgovornosti i efikasnosti zbog dogovorenog plana delovanja. To se može sprovesti promenom interne strukture ili načina delovanja OCD kako bi se povećala njihova otvorenost, a time i njihovi prekogranični uticaji. Saradnja će povećati socijalni kapital pored

⁷ Sterland, B., Rizova, TACSO, (2010). *Kapaciteti organizacija civilnog društva na Zapadnom Balkanu i Turskoj: komparativni rezime procene potreba OCD iz osam zemalja (Civil Society Organisations' Capacities in the Western Balkans and Turkey: a Comparative Summary of the Eight Country CSO Needs Assessment)*.

⁸ Centar za studije demokratije, (2013). *Civilno društvo u Bugarskoj: Između socijalnog preduzetništva i zarobljenosti države (Civil Society in Bulgaria: Between Social Entrepreneurship and State Capture)*.

društvenih veza⁹, čime se doprinosi dinamičnom civilnom društvu u Jugoistočnoj Evropi koje je sposobno za učešće u javnoj raspravi i uticaj na politiku i proces donošenja odluka u oblasti borbe protiv korupcije i dobrog upravljanja.

Savezi usmereni na promenu politike takođe moraju težiti povećanju baze moći i efikasnosti njihovih napora da utiču na javne politike. Kako bi se izgradili snažni, efikasni i zdravi savezi, prvo, neko treba da preuzme inicijativu o nekom pitanju, a zatim mora postojati onaj drugi koji želi da se pridruži tim naporima. Izgradnja saveza i upravljanje njima znači raditi i na sadržaju i na odnosu u isto vreme. Kada se to dogodi, inicijativa može početi da raste i stvoriće zajedničku ambiciju za pronalaženje načina za borbu protiv korupcije¹⁰. Kako bi se dodatno pronašle sinergije i saradnja u regionu, može se postaviti analiza kategorizacije mreža. To bi, u stvari, trebalo da ima za cilj da se proceni da li postoje i druge organizacije civilnog društva koje imaju istu inicijativu koja vrši uticaj na javne politike i obezbedi analizu čvrstine izgrađene mreže tako što će se ispitati koliko detaljno svaka od OCD uspeva da se bavi tim inicijativama.

Saradnja između nacionalnih i *grassroots* organizacija civilnog društva je bitna kako bi se dao podsticaj većem fokusu na borbu protiv korupcije na centralnom i lokalnom nivou. Korupcija se ne može objasniti samo nacionalnim okolnostima, jer niz uzroka širom regiona treba uzeti u obzir kako bi se shvatila dubina korupcije i njene posledice. Usvajanje horizontalne struktur povećalo bi kapacitete predstavnika OCD kao rezultat razmene praktičnih znanja¹¹.

U tom kontekstu, preporučuje se da OCD u Jugoistočnoj Evropi stave određeni fokus u njihovim naporima na tri glavne aktivnosti: (a) institucionalni razvoj: poboljšanje odnosa između organizacija; (B) organizacioni razvoj: kako se razvijaju interni kapaciteti da bi osoblje unapredilo svoje rezultate i učinak; (C) iniciranje „brzog skeniranja/ispitivanja“ za potencijalne partnere tako što će se vršiti pregled njihove misije, glavnih ciljnih grupa, izvora prihoda i glavnih donatora. Alternativno, OCD mogu pristupiti projektnim informacijama sa internet platformi kao što su baze podataka ERCAS projekta za borbu protiv korupcije¹², odnosno Antikorupcijski Toolbox.¹³

Nakon obavljenog ovog početnog ispitivanja i identifikovanja zajedničkog cilja, postoji nekoliko koraka koji se mogu preduzeti kako bi se uspostavila delotvorna antikorupcijska strategija¹⁴: (a) uspostavljanje normi integriteta; (B) praćenje norme korišćenjem efikasnih institucionalnih alata, kao što su Zakon o slobodi pristupa informacijama (ZSPI) i (c) obaveštavanje javnosti. Nakon što se period praćenja završi, pokrenuti kampanje izloženosti i aktivnosti „imenuj i posrami“ koje je potrebno izgurati u centar medijske pažnje i direktno pred građane (putem letaka, informativne kampanje od vrata do vrata, itd).

U bavljenju pitanjem neradog uključivanja građana i privatnih kompanija u antikorupcijske aktivnosti OCD mora dati primere za akciju, kao što su uspešni antikorupcijski poslovni savezi, pa čak i podsticati stvaranje takvih grupa. Takođe, korisno je dati primjere ponašanja i/ili odgovarajuće

⁹ OECD Insights, (2009). *Ljudski kapital. Šta je društveni kapital? (Human Capital. What is social capital?)*

¹⁰ TACSO, (2011). Zagovaranje i uticaj na politike za socijalne promjene ([Advocacy and Policy Influencing for Social Change](#)), str. 124.

¹¹ TACSO, (2011). Upravljanje OCD, praktični alati za analizu organizacionog razvoja ([CSO Management, Practical tools for organisational development analysis](#)).

¹² [Baza podataka projekta za borbu protiv korupcije Evropskog istraživačkog centra za antikorupciju i izgradnju države \(ERCAS\)](#).

¹³ [Antikorupcijski Toolbox](#) je bio projekat iniciran od strane Rumunskog akademskog društva a nastavljen od strane Evropskog istraživačkog centra za antikorupciju i izgradnju države (ERCAS).

¹⁴ Ovi koraci za efikasnu antikorupcijsku strategiju korišćeni su od strane Rumunskog akademskog društva u pokretanju i upravljanju [Koalicijom za čistiji parlament](#), saveza OCD formiranih uoči lokalnih i parlamentarnih izbora u Rumuniji 2004. godine. Inicijativa se navodi kao primjer dobre prakse u *Priručniku Svjetske banke o korupciji u tranziciji* i usvojena je od strane nekoliko organizacija civilnog društva na Zapadnom Balkanu i regionu Crnog mora.

informacije za obične građane koji kažu da ne znaju kako da reaguju u situaciji korupcije. Osim toga, kako bi se suprotstavili skepticizmu po pitanju antikorupcijskog djelovanja OCD, potrebno je ponuditi konkretne aktivnosti nastavka kao što su kontinuirano praćenje i medijske objave, angažovanje s organima vlasti, pružanje povratnih informacija građanima, itd.¹⁵

3.2 Povećanje transparentnosti, odgovornosti i legitimiteta OCD

Efikasnost organizacija civilnog društva u rješavanju pitanja dobrog javnog upravljanja u regionu zavisi u velikoj mjeri od njihove sposobnosti da održe sopstveno upravljanje. Oni treba da obezbijede sopstvenu samoregulaciju usvajanjem kodeksa ponašanja. OCD treba takođe da bolje razumeju značaj transparentnijeg i odgovornijeg djelovanja.

Rizik od zarobljavanja OCD od strane posebnih interesa, korumpiranih državnih službenika ili izabranih političara proizilazi iz mogućnosti iskorišćavanja brojnih ranjivosti neprofitnog sektora u regionu¹⁶:

- nepostojanje obaveznih postupaka transparentnosti;
- neefikasno poštovanje finansijskih propisa;
- nedostatak revizorske kulture;
- nizak nivo samoregulacije i koordinacije napora.

Dakle, borba protiv zarobljavanja civilnog društva u sklopu nacionalnih antikorupcijskih napora u jugoistočnoj Evropi treba biti na vrhu liste prioriteta reformske agende u regionu. Iako se OCD razlikuju u pogledu veličine, budžeta i izvora financiranja, preporučuje se svima da nastoje da daju dobar primjer transparentnosti, do te mjere da njihovi finansijski i upravljački kapaciteti omogućavaju - prolaženje redovnih revizija, objavljivanje finansijskih izvještaja, eksplicitne i transparentne procedure korporativnog upravljanja, kao i mjere protiv zarobljavanja od strane posebnih interesa.

OCD mogu težiti da unaprijede transparentnost ažuriranjem svojih internet stranica. To s druge strane može poboljšati preciznost podataka, kao što je objavljivanje finansijskih podataka, godišnjih izvještaja i finansiranja. Oni tada mogu biti u kontaktu s eksternim procjeniteljima, kao što je Transparify¹⁷ koji daje globalnu ocjenu finansijske transparentnosti velikih *think tank* organizacija. Na taj način, OCD će moći da budu istaknute na međunarodnom nivou kao organizacije koje s ponosom objavljuju informacije, kao što su informacije o finansiranju i projektima¹⁸.

3.3 Sinergije i saradnja između OCD

Organizacije civilnog društva mogu koristiti „lance uticaja“, kako bi sarađivale s drugim organizacijama civilnog društva, kao i širom javnosti, uspevajući tako efikasno da prenesu poruku¹⁹. Treba dati značaj identifikovanju i drugih organizacija civilnog društva s istim ciljevima koji utiču na javne politike, kao i korišćenju nastale saradnje za povećanje sfere uticaja kroz zajedničko umrežavanje, lobiranje, kampanje, edukacije i podizanje nivoa svesti²⁰. Prezentacije na eksternim događajima i pisanje zajedničkih kratkih studija javnih politika, medijskih zapisa, ili obaveštenja, u

¹⁵ Idem.

¹⁶ Centar za studije demokratije, (2013). *Antikorupcijske politike protiv zarobljenosti države (Anti-Corruption Policies against State Capture)*, str. 74.

¹⁷ Internet stranica Transparify: <http://www.transparify.org/get-five/>

¹⁸ Tri članice SELDI mreže dobile su 5 zvjezdica od strane Transparify u 2015. i 2016. godini.

¹⁹ TACSO, (2011). *Zagovaranje i uticaj na politike za socijalne promene (Advocacy and Policy Influencing for Social Change)*. Dostupno na: http://www.tacso.org/doc/doc_manual_5.pdf

²⁰ UNCAC Koalicija, Transparency International, (2014). *Upotreba Konvencije UN protiv korupcije za unapređenje antikorupcijskih napora: Vodič (Using the UN Convention against Corruption to Advance Anti-Corruption Efforts: A Guide)*, str. 52.

kombinaciji s ciljanom poštom, člancima u medijima, intervjuima i objavama novih medija, kao što su info ili video-grafici, sve treba da bude zasnovano na saradnji među organizacijama civilnog društva, kako bi se povećao legitimitet preporuka javnih politika. Kada se daje jednaka pažnja i sadržaju i odnosu u isto vreme, inicijativa može početi da raste i stvara zajedničku ambiciju usmerenu na pronalaženje načina za borbu protiv korupcije.

3.4. Rad s istraživačkim novinarima i prisustvo uspešnih socijalnih medija

Razvijanje direktnih kontakata i odnosa između organizacija civilnog društva i istraživačkih novinara je ključni element za uspeh u naporima OCD u Jugoistočnoj Evropi u borbi protiv korupcije. OCD pre svega treba da počnu tako što će pristupiti novinaru s relevantnim iskustvom koji je prethodno pisao članke o sličnim temama. OCD treba takođe da snabdijevaju medije specifičnim informacijama, a ne da očekuju da će novinari pokupiti važne poruke iz opštih prezentacija ili događaja.

Obezbeđivanje efikasne interne komunikacije rezultiraće angažovanim osobljem i smanjenom verovatnoćom da osoblje daje netačne ili potencijalno štetne citate novinaru. Pri izradi izveštaja o javnim politikama, OCD treba da imaju na umu da su novinari i političari fokusirani na rezime, tako da bi trebalo istaknuti glavne nalaze i preporuke. Komunikacioni tim može takođe da izradi skup standardnih ključnih poruka koje će biti uključene u glavnu komunikacionu strategiju organizacija civilnog društva, što će dalje jačati ključnu mrežu odnosa. Osim toga, uspešna *online* prisutnost može povećati ulogu organizacija civilnog društva u izgradnji kapaciteta i zagovaranju. Društvene mreže nalaze se u okviru različitih kanala dinamičnih *online* medija koji u sebi sadrže četiri osnovne teme. To su umrežavanje (Facebook, LinkedIn), pisanje bloga (Wordpress, Blogger), deljenje videa (YouTube, Vimeo) i deljenje fotografija (Flickr, Pinterest). Putem njih, OCD mogu pružiti građanima kratke, jednostavne, vizuelno zanimljive poruke i delove vrednih informacija koje mogu podsticati potražnju građana za sveukupnom transparentnošću i angažovanjem. Najvažniji aspekt u politici i strategiji društvenih medija je pružanje čestih poruka koje se redovno objavljuju, ponavljaju i ako je potrebno dopunjavaju najnovijim dešavanjima. Ciljevi politike i strategije društvenih medija mogu biti:

- širenje opsega i svesti o uslugama u *online* zajednici;
- stvaranje umrežene zajednice za podršku i deljenje informacija;
- povezivanje *online* aktivizma sa *offline* aktivizmom kako bi se unapredio uticaj napora zagovaranja;
- iskorišćavanje društvenih medija za prikupljanje sredstava.

U cilju efikasnog sprovođenja detaljno razrađene strategije potrebno je definisati publiku, uključiti je u proces i u skladu s time prilagoditi jezik komunikacije. OCD, uključujući i domen borbe protiv korupcije, imaju tendenciju da koriste stručni jezik, koji nije lako savladiv od strane javnosti. U komunikaciji s građanima, oni bi trebalo da pokušaju da koriste jezik „običnih ljudi“. Nakon definisanja navedenog, konačni element za uspešno prisustvo na društvenim medijima je priprema kvalitetnog sadržaja.

Sljedeće smjernice treba uzeti u obzir:

- koristiti slike, grafikone, infografike i vremenske preglede za objašnjavanje problema;
- izrada relevantnog i dinamičnog sadržaja kako bi se inspirisala publika za čitanje i deljenje;
- deljenje moćnih, ali kratkih citata ili relevantne statistike;
- testiranje različitih verzija objave na početku kampanje;
- ponavljanje uspešne objave koja dobija dobru reakciju;

- biti spontan i prenositi entuzijazam za svoj rad, istovremeno hvatajući pravi trenutak za predstavljanje novih informacija.

Postoje brojni *online* vodiči koji mogu pomoći OCD u navigaciji kroz društvene medije²¹. Osim toga, OCD treba da razmotre pozicioniranje svog brenda, npr. simbol organizacije kako bi povezali svoje napore s identitetom OCD.²²

Poglavlje 4. Održivost i matrica strateškog planiranja SELDI mreže do 2020. godine

Aktuelna *Strategija civilnog društva i zajednički strateški program* oslanjaju se na praktični primer SELDI delovanja u periodu između 2012-2016. godine. Oni imaju za cilj da predstave mogućnosti za nastavak antikorupcijskih inicijativa i mreža koje deluju na području Jugoistočne Evrope, na osnovu primera SELDI mreže. Ovo planiranje takođe pokazuje veliki potencijal za dalje korišćenje SELDI aktivnosti, i identifikuje nove mogućnosti za buduće usluge.

SELDI Održivost i strateško planiranje do 2020. godine

<p><i>1. Ciljne grupe (klijenti/korisnici proizvoda i usluga antikorupcijskih inicijativa)</i></p>	<p><i>Ciljne grupe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vladini organi, uključujući: <ul style="list-style-type: none"> ○ Komisije u parlamentu za borbu protiv korupcije i sprečavanje sukoba interesa ○ ministarstva unutrašnjih poslova, pravde, finansija, javne uprave, itd. ○ agencije za borbu protiv korupcije ○ sudstvo i tužilaštvo ○ Nacionalni regulatorni organi i organi za sprovođenje zakona (npr. državne agencije za prihode, carinske agencije, agencije za bezbednost hrane, agencije za građevinsku kontrolu, komisije za finansijski nadzor, komisije ili agencije za zaštitu tržišne konkurencije i zaštitu životne sredine, centralne banke, kancelarije za javne nabavke, itd.) ○ poreske inspekcije, inspekcije za prihode, inspekcije rada, zdravstvene inspekcije, inspekcije za energetiku, vode i druge inspekcije. 	<p><i>Ciljne grupe (nastavak)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • OCD, uključujući: <ul style="list-style-type: none"> ○ one koje služe zajednici <ul style="list-style-type: none"> ▪ fondacije, programi i događaji sponzorstva ▪ think-tank organizacije ili instituti za javne politike (obavljanje istraživanja i zagovaranje) ▪ dobrotorne organizacije ○ one koje služe članstvu, npr. poslovna, trgovinska i industrijska udruženja ○ definisane geografskom pokrivenošću <ul style="list-style-type: none"> ▪ međunarodne ▪ nacionalne ▪ <i>grassroots</i> organizacije • Istraživači i njihove obrazovne institucije • Preduzeća i privatni sektor • Mediji (koji izveštavaju o ekonomiji, poslovanju i borbi protiv korupcije) <p><i>Potrebe identifikovanih grupa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • analitički i statistički podaci • preporuke javnih politika • analiza rizika korupcije • obuke i svest
--	---	--

²¹ Za više informacija vidi internet stranicu poput PR Daily, <http://www.prdaily.com/Main/Articles/11021.aspx#> i http://www.prdaily.com/Main/Articles/Stepbystep_SEO_guide_for_YouTube_videos_11124.aspx

²² USAID, (2014). *Socijalno umrežavanje: Vodič za jačanje civilnog društva putem društvenih medija (Social Networking: A Guide to Strengthening Civil Society through Social Media)*.

<p>2. <i>Opis proizvoda</i></p>	<p><i>Aktuelni proizvodi SELDI inicijative</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sistem monitoringa korupcije</i>, zasnovan na anketi stanovništva o viktimizaciji korupcije • Regionalni antikorupcijski izveštaj • Nacionalni izveštaji o proceni korupcije • Analize i kratke studije javnih politika usmerene na specifične oblasti • Preporuke javnih politika i programi zagovaranja sa lokalnom samoupravom • Godišnji regionalni antikorupcijski forum • Internet stranica i društveni mediji • Bilten • Saopštenja i medijske objave 	<p><i>Budući/potencijalni proizvodi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoring sprovođenja antikorupcijske politike (MACPI) – menadžerski alat za procenu nedostataka u sprovođenju antikorupcijskih politika • Analize korupcijskih rizika rađene po meri • Medijski monitoring korupcije • Podrška <i>grassroots</i> organizacija masovnim organizacijama civilnog društva u pripremi projektnih prijava • Pristup statističkim bazama podataka, uključujući podatke ankete SELDI mreže o korupciji • Izrada antikorupcijskih priručnika i uputstava • Saradnja s istraživačkim novinarima • Izrada baze podataka otvorenog formata koje se odnose na nedovoljno proučavane/nedovoljno rešavane sektore (IT, energetika itd.)
<p>3. <i>Partnerstvo/ sinergije za zajedničko delovanje</i></p>	<p><i>Moguće sinergije i zajedničko delovanje mogu se tražiti u:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • drugim OCD, koje sprovode slične aktivnosti u oblasti dobrog upravljanja i borbe protiv korupcije u regionu i regionalno, kao i unutar EU • međunarodnim inicijativama i međunarodnim organizacijama • državnim institucijama specijalizovanim za antikorupcijske politike • preduzećima i korporacijama • istraživačkim institucijama • pojedinačnim istraživačima • medijima i istraživačkim novinarima <p><i>Veze sa drugim FPA/IPA mrežama koje deluju u sličnim tematiama</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Održiva energetska politika Jugoistočne Evropa (SEE Change Net) • Zagovaranje za otvoreno upravljanje • Ka delotvornim mehanizmima javne nabavke u (potencijalnim) zemljama kandidatima za EU članstvo • Medijska opservatorija Jugoistočne Evrope, itd. 	<p><i>Postojeće sinergije sa aktuelnim projektima</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ANTICORRP (http://anticorrrp.eu/), veliki antikorupcijski istraživački projekat, finansiran od strane Sedmog okvirnog programa EU. Projekat uključuje tri zemlje partnera SELDI mreže. • Makedonski antikorupcijski program, koji finansira USAID, i koji uključuje tri zemlje partnera u SELDI mreži. • TACSO, finansiran od strane Generalnog direktorata EK za politiku susjedstva (DG NEAR). <p><i>Moguće sinergije s međunarodnim organizacijama</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • OLAF, FRONTEX; EU Grupa eksperata za korupciju, itd. • Savjet Evrope; GRECO; UNDP i UNODC; RAI, CEI, SEECIP; Transparency International; Svjetska banka i EBRD, Transparify. • organizacije koje sprovode Strategiju Savjeta Evrope za inovacije i dobro upravljanje na lokalnom nivou i Evropska oznaka izvrsnosti u upravljanju.
<p>4. <i>Finansijski opis</i></p>	<p><i>Finansijska pomoć za nastavak aktivnosti ili razvoj novih može se tražiti:</i></p> <p>U silaznom redosledu dostupnosti:</p>	<p><i>Moguće metode finansiranja ili angažmana</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • grantovi ili tenderi donatora • godišnje/mjesečne članarine:

	<ul style="list-style-type: none"> • međunarodni i EU donatori • bilateralna pomoć • nacionalne vlade • preduzeća i korporacije • fondacije/ostale organizacije civilnog društva • pojedinci 	<ul style="list-style-type: none"> ○ internih mreža (članovi inicijative) ○ eksternih mreža (druge organizacije i saradnici) ○ organizacione ○ pojedina (uključujući i studente) • razvijanje konsultantskih sposobnosti • volontiranje
<i>5. Rizici</i>	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatak finansijskih kapaciteta privatnog sektora i tradicije privatnih donacija • politički antagonizam, koji obeshrabruje saradnja između zainteresovanih strana • zarobljenost civilnog društva i medija (stvaranje provladinih medija i organizacija civilnog društva) • strah od posledica i korišćenje rezultata i nalaza za političke svrhe • niski kapaciteti mobilizacije i osposobljavanja ljudskih resursa • nedostatak informacija (pristup bazama podataka ili dokumentima javnih politika) 	

Izvor: Eval-Inno Plan održivosti poslovanja, novembar 2012. godine