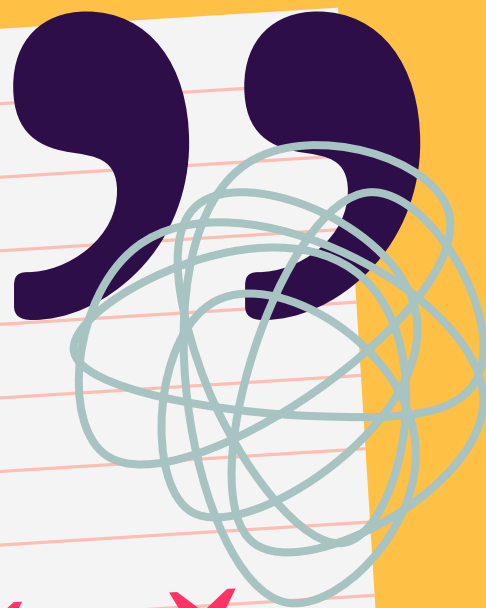


Zašto šutjeti kad možeš zagovarati?



PRIRUČNIK
O ZAGOVARANJU
ZA ORGANIZACIJE
MLADIH

IMPRESSUM

NASLOV:

“Zašto šutjeti kad možeš zagovarati?”

UREDNIK:

Kristijan Orešković

AUTORICE:

Sandra Rozman Papak

Valentina Gambiroža Staković

Kristijan Orešković

IZDAVAČICA:

Mreža mladih Hrvatske

Selska cesta 112c

10 000 Zagreb

DIZAJN:

KRDO

GODINA IZDANJA:

2025.

ISBN:

978-953-7805-45-6



Izrada ove publikacije omogućena je financijskom podrškom Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva kroz Razvoju suradnju u području Centara znanja. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost autora i nužno ne izražava stajalište Nacionalne zaklade.

Sadržaj

Uvod	4
Zagovaranje, lobiranje i aktivizam:	
razlike i sličnosti	5
Zagovaranje	5
Lobiranje.....	7
Aktivizam	10
Vrste i oblici zagovaranja	14
Metode.....	16
Metode i alati zagovaranja	18
Dostupni resursi.....	29
Zakonski resursi	30
Saveznici	30
Izrada zagovaračke strategije	31
1. Od problema do cilja: gdje želimo stići?	31
2. Analiza konteksta i dionika.....	32
3. Ključne poruke: što i kako želimo reći?.....	34
4. Izbor kanala i taktika	34
5. Planiranje aktivnosti.....	36
6. Monitoring, evaluacija i prilagodba.....	37
Procjena rizika i prilagodba	39
Etika zagovaranja i sigurnost aktivista.....	41
Podrška i održivost	44
Interni kapaciteti i kako ih jačati	46
Primjeri dobre i manje uspješne prakse	47
Zaključak	53
Osvrt stručnjaka	54
Alati i resursi za organizacije	58
Korisni vanjski resursi za zagovaračke inicijative	63
Do's and Dont's u zagovaranju:	64
Pojmovnik	65

Uvod

Nema politika za mlade bez sudjelovanja mladih. Ta rečenica možda zvuči kao klišej, ali za nas – organizacije mladih, radnike i radnice s mladima i sve one koji rade za i s mladima – ona je temeljni kompas. Kad se mladi ne uključuju u rasprave koje ih se tiču, nastaju politike koje ne prepoznaju stvarne potrebe. Participacija nije luksuz ili dodatak – ona je osnovno pravo i nužan preduvjet dobrog odlučivanja.

Unatoč svim dostupnim alatima i deklarativnoj podršci participaciji, mladi su i dalje prečesto prisutni samo simbolično – kao “glasovi” koji se slušaju, ali ne čuju. Od školskih odbora i studentskih tijela, do savjeta mladih i nacionalnih konzultacija, stvarna moć odlučivanja rijetko je u njihovim rukama. To, međutim, nije razlog za odustajanje – već poziv na djelovanje.

Zato smo stvorili ovaj priručnik. On je alat, vodič i podrška svima koji žele koristiti zagovaranje za pozitivne promjene – bilo da se radi o izmjeni jedne školske odluke, lokalnog pravilnika, nacionalnog zakona ili europske politike. Nema “prevelikih” ni “premalih” tema – svaki korak prema većoj uključenosti mladih je vrijedan.

Priručnik je namijenjen prvenstveno organizacijama mladih i za mlade, kao i svima koji se bave radom s mladima, od lokalnih inicijativa do nacionalnih mreža. Koristan je i za one koji tek ulaze u zagovarački rad, i za iskusnije koji žele unaprijediti svoje metode.

Unutra ćete pronaći teorijsku podlogu i definicije koje olakšavaju snalaženje u “policy svijetu”, ali i konkretne alate i primjere iz prakse – uključujući one koji su bili uspješni, kao i one iz kojih se najviše može naučiti jer nisu prošli onako kako je planirano.

Ova publikacija nije napisana “odozgo”. Nastala je kolektivno – kroz rad i razmjenu znanja unutar Mreže mladih Hrvatske, njenog Upravnog odbora, operativnog tima i članica Mreže. Mladi iz organizacija predlagali su teme, dijelili svoje izazove i iskustva, a mi smo ih pokušali pretočiti u alat koji im može pomoći.

Kako koristiti priručnik? Kako god vama odgovara. Možete ga čitati od početka do kraja, koristiti kao vodič korak-po-korak za planiranje kampanje ili ga listati kada vam zapne. Nema krivog načina – osim da ostane neotvoren.

Nadamo se da će vas ohrabriti, inspirirati i opremiti za borbu koja je itekako vrijedna truda – jer kad mladi zagovaraju, društvo raste.

Josip Miličević
Glavni tajnik MMH

Zagovaranje, lobiranje i aktivizam: razlike i sličnosti



Iako se u svakodnevnom govoru pojmovi *zagovaranje*, *lobiranje* i *aktivizam* često mogu koristiti kao riječi koje opisuju neke slične procese (da ne kažemo kao sinonimi), u praksi predstavljaju različite pristupe utjecaju na društvene promjene i donošenje političkih odluka. Svaki od pristupa podrazumijeva različite elemente, formate, oblike i značajke koje je potrebno razlikovati kako bi uspjehnost odnosno učinak bio značajniji. Zato u ovom dijelu donosimo detaljniju konceptualizaciju i distinkciju među tim trima pojmovima i procesima, s fokusom na kontekst organizacija civilnog društva, posebice organizacija mladih.

Zagovaranje

Zagovaranje je višeslojni društveni proces koji označava organizirane, planirane i strateški vođene aktivnosti s ciljem utjecanja na javne politike, institucionalne prakse i društvene norme kako bi se ostvarile promjene od općeg interesa. Ono proizlazi iz pozicije društvenih aktera – najčešće organizacija civilnog društva, sindikata, strukovnih udruga, inicijativa građana i drugih formalnih ili neformalnih skupina – koje identificiraju problem u društvu i nastoje ga rješavati kroz promjene u sustavu, a ne samo ublažavanjem posljedica. Za razliku od reakcijskih ili jednokratnih pristupa, zagovaranje se temelji na analizi, postavljanju ciljeva, razumijevanju političkog i društvenog konteksta te pažljivom odabiru taktika i poruka.

Ključna je njegova svrha - zagovaranje teži javnom dobru, a ne partikularnim interesima. Ono je način na koji se artikuliraju i kanaliziraju interesi, potrebe i zahtjevi određenih društvenih skupina, osobito onih koje nemaju izravni pristup strukturama moći.

ELEMENTI ZAGOVARANJA

- **Jasno definirani (javni) problem** – zagovaranje uvijek polazi od identificiranja problema koji utječe na određenu skupinu (npr. mladi, žene, osobe s invaliditetom) i ima šire društvene posljedice.
- **Ciljane promjene** – zagovaranje se usmjerava na promjenu javne politike, zakonodavstva, procedura, proračunskih odluka ili institucionalne prakse. Ponekad cilj može biti i spriječiti regresivne promjene predviđene tim politikama ili zakonodavstvom.
- **Aktivnosti koje uključuju javni i politički prostor** – zagovaranje može uključivati kampanje, konferencije, pisanje prijedloga zakona ili amandmana, participaciju u savjetovanjima, medijske nastupe i izravnu komunikaciju s donositeljima odluka.
- **Participativnost i uključivanje ciljanih skupina** – legitimno zagovaranje uključuje glas onih koje problem pogađa, često kroz participativne metode i suradnje s predstavnicima tih skupina kao i sa članovima i članicama skupina kao takvih.
- **Utemeljenost na dokazima (*evidence-based approach*)** – snažno zagovaranje se temelji na istraživanjima, analizama, podacima i iskustvima iz prakse, a ne isključivo na ideološkom ili emocionalnom pristupu.

OBLICI I RAZINE ZAGOVARANJA

Zagovaranje može biti:

- **direktno** - sastanci s političarima, predlaganje izmjena zakona;
- **indirektno** - medijske kampanje, mobilizacija javnosti, a odvija se na lokalnoj, nacionalnoj ili međunarodnoj razini;
- **reaktivno** - odgovor na prijedlog zakona koji šteti pravima određene skupine;
- **proaktivno** - iniciranje zakonskih rješenja ili novih programa.

Zagovaranje često uključuje kombinaciju **stručne argumentacije, javne komunikacije i mobilizacije saveznika**, pri čemu je ključno razumijevanje političkog ciklusa, tajminga i trenutnih odnosa (političke) moći. Iako se zagovaranje ponekad poistovjećuje s lobiranjem ili aktivizmom, ono je širi okvir koji može sadržavati elemente oba - izravne kontakte s donositeljima odluka, ali i mobilizaciju javnosti i izražavanje neslaganja. Zagovaranje, iako uključuje i jedno i drugo, nadilazi lobiranje i aktivizam svojom analitičkom dubinom i strateškom usmjerenošću.

ULOGA ORGANIZACIJA MLADIH

U kontekstu mladih, zagovaranje predstavlja ključno sredstvo borbe za uključivanje u demokratske procese, pravednije politike obrazovanja, zapošljavanja i participacije. Organizacije mladih djeluju kao most između zajednice mladih i institucija, artikuliraju potrebe i bore se za sustavne promjene koje doprinose društvenoj pravdi. Zagovaranje mladih može uključivati pritisak za uvođenje građanskog odgoja, borbu protiv diskriminacije u obrazovanju, zalaganje za priuštivo stanovanje ili utjecaj na lokalne politike mladih. Njegova posebnost leži u kombinaciji stručnosti, iskustva iz prve ruke i inovativnih pristupa komunikaciji.

Zagovaranje je legitimna praksa demokratskog društva u kojem građani i građanke ne sudjeluju samo na izborima, već i kontinuirano oblikuju javne politike. Kvalitetno zagovaranje ne traži samo promjene, već i nudi rješenja – ono povezuje analizu i akciju, znanje i vrijednosti, lokalno iskustvo i institucionalne strukture. Zagovaranje podrazumijeva skup planiranih, nenasilnih aktivnosti usmjerenih na utjecanje na politike, prakse i ponašanja institucija ili donositelja odluka u svrhu rješavanja nekog javnog problema. Ono obuhvaća razne metode, od izravnog rada s donositeljima odluka do javnih kampanja i rada s medijima. Temelj zagovaranja je javni interes – ono proizlazi iz potreba zajednice i težnje za sustavnim promjenama.

Lobiranje

Lobiranje je oblik djelovanja kojim pojedinci, organizacije, interesne skupine ili predstavnici određenih zajednica nastoje ostvariti utjecaj na proces donošenja političkih i administrativnih odluka putem izravne komunikacije s osobama koje imaju formalnu moć odlučivanja. Iako se u javnom diskursu često percipira kroz negativne prizme – „tajni dogovori“, „zakulisne igre“, „privatni interesi“ – lobiranje je legitimna i zakonski regulirana praksa u mnogim demokratskim društvima, posebno ako se temelji na transparentnosti, odgovornosti i javnom interesu.

U hrvatskom kontekstu, pitanje lobiranja dodatno je aktualizirano donošenjem Zakona o lobiranju („Narodne novine“, broj: 36/24.), koji po prvi put sistemski uređuje ovu djelatnost. No taj zakon ne radi jasnu razliku između lobiranja i djelovanja u javnom interesu, što stvara brojne nedoumice za organizacije civilnog društva¹.

Etimološki, pojam „lobiranje“ potječe od riječi „lobby“, koja je označavala predvorje britanskog parlamenta u kojem su građani i predstavnici interesnih skupina čekali priliku da razgovaraju s parlamentarcima. Danas se lobiranjem smatra svaki pokušaj neposrednog utjecaja na konkretne odluke političkih institucija – bilo zakonodavne, izvršne ili regulatorne – pri čemu se komunikacija odvija izravno s osobama koje odlučuju. U literaturi se lobiranje često promatra kao podskup zagovaranja, ali sa specifičnim metodama, ciljevima i ciljanom publikom. Riječ je o planiranim, profesionalnim i usmjerenim nastojanjima da se utječe na sadržaj odluka, s posebnim naglaskom na institucionalne kanale moći.



KLJUČNE ZNAČAJKE LOBIRANJA

- **Izravnost** – lobiranje uključuje neposrednu komunikaciju s donositeljima odluka (npr. ministrima, saborskim zastupnicima, gradonačelnicima, dužnosnicima), bilo kroz sastanke, pisma, komentare na nacрте zakona ili neslužbene konzultacije.
- **Fokus na odluke** – cilj lobiranja je utjecati na konkretnu odluku: zakon, pravilnik, uredbu, proračunsku stavku, program, plan ili strategiju.
- **Temeljeno na argumentaciji** – uspješno lobiranje oslanja se na podatke, analize, pravne argumente, procjene učinka i političku procjenu trenutka. Emocionalni ili aktivistički elementi mogu biti prisutni, ali nisu dominantni.
- **Povjerljivost i profesionalnost** – za razliku od aktivizma, koji računa na javnu vidljivost, lobiranje se često odvija u zakulisju političkih procesa. Uspjeh ovisi o reputaciji, poznavanju procesa i sposobnosti pregovora.
- **Kontekstualnost** – učinkovitost lobiranja ovisi o poznavanju institucionalnog okvira, procedure donošenja odluka, političkog „kalendara“ i osobnih odnosa unutar sustava.

LOBIRANJE VS. ZAGOVARANJE: GDJE JE GRANICA?

U javnosti je lobiranje najčešće povezano s poslovnim sektorom – tvrtkama koje žele zaštititi svoje interese – no u praksi lobiraju i sindikati, nevladine organizacije, udruge mladih, akademske institucije, predstavnici lokalnih zajednica. Ključna razlika leži u interesu koji zastupaju: privatni, profesionalni ili javni.

Organizacije civilnog društva, uključujući organizacije mladih, nerijetko izbjegavaju nazivati svoje aktivnosti lobiranjem, iako sudjeluju u sličnim procesima – primjerice, komentiraju zakone u javnim savjetovanjima, predlažu amandmane, iniciraju političke rasprave i aktivno sudjeluju u radnim skupinama. Ova distanca ne proizlazi iz straha da ih se ne povezuje s korporativnim praksama, već iz svjesne potrebe da se očuva razlika između javnog zagovaranja i lobiranja u užem smislu, kako ga definira i Zakon o lobiranju. Naime, prema teoriji, praksi i zakonskoj definiciji, lobiranje najčešće podrazumijeva promicanje partikularnih interesa – često vezanih uz tržište, kapital i komercijalnu dobit – dok organizacije civilnog društva, sukladno Zakonu o udrugama, moraju djelovati u općem, a ne privatnom interesu. Njihove aktivnosti usmjerene su prema zaštiti i promicanju ljudskih prava, društvene pravednosti, jednakosti i participacije građana. U tom smislu, zagovaranje odražava vrijednosno i demokratski ukorijenjeno djelovanje koje se suštinski razlikuje od komercijalnog lobiranja.

ETIKA I REGULACIJA

Lobiranje podrazumijeva i etičku odgovornost. Transparentnost (tko lobira, koga zastupa, koji je cilj), pristup zasnovan na javnom interesu i izbjegavanje sukoba interesa ključni su standardi legitimnog lobiranja. U mnogim zemljama postoje registri lobista, kodeksi ponašanja i zakoni koji reguliraju ovu djelatnost. U Hrvatskoj je Zakon o lobiranju donesen s ciljem jačanja transparentnosti u procesima utjecaja na donošenje odluka, a temelji se na tri osnovna stupa: obvezi registracije, propisivanju izvještajnih obaveza te uspostavi osnovnih etičkih standarda.

Prema zakonu, svi koji obavljaju strukturiranu i organiziranu komunikaciju prema dužnosnicima ili službenicima javne vlasti s ciljem promicanja interesa korisnika lobiranja, moraju se upisati u Registar lobista koji vodi Povjerenstvo za odlučivanje o sukobu interesa. Ova obveza vrijedi i za pravne osobe, uključujući udruge, koje se moraju upisati u Registar ako u ime svojih članova ili korisnika provode aktivnosti koje Zakon tumači kao lobiranje. Osim udruge kao pravne osobe, u Registar se mora zasebno upisati i fizička osoba – zaposlenik ili suradnica udruge – koja te aktivnosti provodi, kao tzv. „in-house lobist“. Ta osoba mora biti u radnom ili ugovornom odnosu s udrugom i ispuniti dodatne uvjete poput priloženih osobnih podataka, potvrde o nekažnjavanju i dokaza o angažmanu. Cijeli postupak registracije uključuje administrativno zahtjevne korake – od podnošenja zahtjeva, imenovanja odgovorne osobe za lobiranje, do godišnjeg izvještavanja.

Iako Zakon o lobiranju nominalno ne zabranjuje lobiranje u javnom interesu, njegova formulacija ne razlikuje jasno komercijalne lobiste od organizacija koje djeluju za opće dobro, što u praksi stvara pravnu i reputacijsku dilemu za organizacije civilnog društva, uključujući organizacije mladih.

Unatoč tim nedorečenostima, organizacije mladih mogu igrati važnu ulogu u afirmaciji etičkog, odgovornog i javno korisnog lobiranja – primjerice kroz zagovaranje za poboljšanje zakonskog okvira, inzistiranje na inkluzivnim procesima i uključivanje mladih u formalne i neformalne kanale donošenja odluka. Na taj način mogu doprinijeti ne samo demokratskoj kulturi, već i redefiniciji samog pojma lobiranja u skladu s vrijednostima javnog interesa, participacije i društvene pravednosti.

RAZLIKE U VRSTAMA LOBIRANJA

- **Formalan pristup** – sudjelovanje u javnim savjetovanjima, radnim skupinama, institucionalnim dijalozima, izrada *policy* prijedloga, tehnički komentari.
- **Neformalan pristup** – izravni sastanci s dužnosnicima, neslužbeni kontakti, slanje *policy briefova*,...
- **Kolektivno lobiranje** – kroz mreže i koalicije (npr. nacionalne saveze OCD-a, sektorske inicijative) s ciljem povećanja legitimnosti i snage prijedloga.

SNAGE I SLABOSTI LOBIRANJA U RADU ORGANIZACIJA MLADIH

Lobiranje, kada je strateški promišljeno i etički provedeno, može biti snažan alat za ostvarivanje društvenih promjena i utjecaj na javne politike koje se tiču mladih. Među njegovim prednostima ističe se mogućnost izravnog utjecaja na donositelje odluka kroz strukturiranu i ciljanu komunikaciju, što može skratiti procese odlučivanja i otvoriti prostor za suradnju i partnerski odnos s institucijama. Kroz lobiranje, organizacije mladih mogu predstaviti potrebe i prijedloge mladih izravno onima koji oblikuju politike, čime jačaju svoju poziciju i vidljivost u političkom prostoru.

Međutim, lobiranje nosi i niz izazova. Prvo, mnoge institucije ostaju nedovoljno otvorene pre-

ma prijedlozima s terena, a procesi donošenja odluka nerijetko su netransparentni. Nadalje, za kvalitetno lobiranje potrebna je kombinacija pravne i političke ekspertize, poznavanje institucionalnog okvira i sposobnost argumentacije koja se temelji na dokazima – resursi koji nisu uvijek dostupni manjim ili volonterski vođenim organizacijama. Osim toga, bez šire javne podrške, učinak lobiranja može biti ograničen – osobito kada se zagovaraju politike koje nisu u fokusu političkih prioriteta.

Kako organizacije mladih lobiraju?

U radu organizacija mladih lobiranje se najčešće javlja u obliku:

- sudjelovanja u javnim savjetovanjima,
- predlaganja amandmana na zakone i strategije,
- sastanaka s predstavnicima ministarstava i lokalne vlasti,
- izrade *policy briefova* i memoranduma,
- pritiska kroz savjete mladih, vijeća učenika ili sličnih participativnih mehanizama.

Lobiranje nije suprotno aktivizmu ni zagovaranju – ono ih nadopunjuje. Kada je u službi javnog interesa i provodi se transparentno, lobiranje je neizostavan dio svakog ozbiljnog zagovaračkog rada. Ključni izazov leži u njegovoj etičkoj primjeni i otklanjanju stigme koja je, osobito u našem kontekstu, često neopravdano prisutna.

Aktivizam

Aktivizam označava niz različitih akcija i metoda kojima pojedinci i skupine pokušavaju izazvati društvene, političke, ekonomske ili ekološke promjene, najčešće izvan institucionalnih kanala moći. Za razliku od lobiranja koje se odvija „unutra“ i zagovaranja koje kombinira unutarnje i vanjske pristupe, aktivizam primarno djeluje „izvana“ – mobilizacijom javnosti, stvaranjem pritiska i izazivanjem diskusije, a ponekad i potresanjem temelja društvenih struktura.

Aktivizam je, prije svega, izraz nezadovoljstva postojećim stanjem i volje za promjenom. U svojoj srži nosi političku dimenziju, ali nije nužno institucionaliziran. Može biti radikalniji, spontaniji, emocionalniji, i ne nužno uvijek institucionalno prihvaćen. No upravo je zbog toga često i katalizator promjene – jer tamo gdje institucije zakažu ili reagiraju presporo, aktivizam pokreće javnu raspravu i postavlja pitanja koja drugi izbjegavaju.

TEMELJNE KARAKTERISTIKE AKTIVIZMA

- **Javno djelovanje** – aktivizam se odvija na trgovima, ulicama, društvenim mrežama, u medijima, javnim prostorima. Njegova osnovna svrha je vidljivost i mobilizacija.
- **Pristup „odozdo“** – dolazi od samih građana, često izvan organiziranih struktura, i temelji se na osobnom angažmanu i direktnoj akciji.

- **Disruptivnost** – aktivizam često narušava svakodnevni tijek stvari – bilo simbolično (performans), fizički (blokade), medijski (kampanje), ili institucionalno (bojkoti, zahtjevi za opoziv).
- **Emocionalna snaga** – koristi emocije (bijes, tugu, nadu, prkos, borbenost) kao pokretač djelovanja i strategiju mobilizacije.
- **Etos solidarnosti** – često je kolektivan, temeljen na zajedničkim vrijednostima i osjećaju moralne obveze prema onima koji trpe nepravdu.

OBLICI AKTIVIZMA

Aktivizam dolazi u mnogim oblicima, a neki od najčešćih uključuju:

- **Prosvjede i marševe** – tradicionalan, ali moćan oblik okupljanja i izražavanja neslaganja s politikom ili praksom.
- **Ulične performanse i akcije** – vizualni i simbolički izražaji koji često koriste umjetnički izraz kao oružje otpora.
- **Online aktivizam (digitalni aktivizam)** – kampanje na društvenim mrežama, viralni sadržaji, *online* peticije, „hashtag“ kampanje (npr. #FridaysForFuture).
- **Bojkote i „buycotts“** – usmjereni na ekonomski pritisak kroz izbjegavanje (ili poticanje) potrošačkog ponašanja.
- **Građansku neposlušnost** – svjesno kršenje zakona radi ukazivanja na moralnu ili političku nepravdu (npr. sjedeće blokade, simbolične okupacije prostora).
- **Štrajkove** – uključujući radničke štrajkove, štrajkove glađu, studentske štrajkove, klimatske štrajkove itd.

AKTIVIZAM MLADIH

Aktivizam je tradicionalno najvidljiviji među mladima. Povijesno gledano, studentski pokreti, protestne subkulture i inicijative mladih igrale su ključnu ulogu u pokretima za ljudska prava, protiv rata, za okoliš, za rodnu ravnopravnost i druga pitanja. Današnji aktivizam mladih sve je više digitaliziran, umrežen i globalan. Mladi aktivisti i aktivistkinje ne čekaju da ih netko „pozove“ u politiku – oni je kreiraju.

Primjeri: Greta Thunberg i klimatski pokreti; školski štrajkovi i #FridaysForFuture; borba za prava žena u Poljskoj i Iranu; digitalne kampanje protiv rodno uvjetovanog nasilja i transfobije.

Posebno valja istaknuti studentske prosvjede u Srbiji tijekom 2024. i 2025. godine. Oni su izbili nakon kolapsa nadstrešnice na željezničkom kolodvoru u Novom Sadu, 1. studenoga 2024., što je potaknulo višemjesečne blokade fakulteta i masovna okupljanja. U znak solidarnosti, studenti i učenici diljem zemlje pridružili su se blokadama, organizirali šutnje u 11:52 (vrijeme tragedije) te blokade fakulteta. Ovi oblici otpora, vođeni plenumskom organizacijom i osnaženi podrškom građana, nastavnika i sindikata, stvorili su snažan pritisak na vladu. Kao izravna posljedica, premijer Miloš Vučević podnio je ostavku. U trenutku pisanja ove publikacije, ljeto 2025., prosvjedi i dalje traju. S obzirom na sve nasilnije metode kojima vlast pokušava

ugušiti građanski otpor, izgledno je da će se borba nastaviti. Ovi prosvjedi ostaju upamćeni kao snažan val građanskog nezadovoljstva protiv korupcije i zahtjev za odgovornošću vlasti.

U Hrvatskoj, legendaran primjer je studentska blokada Filozofskog fakulteta u Zagrebu 2009. godine, koja je trajala 35 dana. Studenti su okupirali zgradu, spavali ondje i organizirali javne tribine, plenum i radionice, tražeći besplatno visoko obrazovanje – u svojim namjerama su uspjeli te je 2010. uveden sustav besplatnog prvog studija koji je na snazi i danas.

SNAGE I SLABOSTI AKTIVIZMA

PREDNOSTI:

Može brzo skrenuti pažnju na zanemareno pitanje: Aktivističke akcije, osobito one kreativne, izravne i masovne, mogu u vrlo kratkom roku ući u javni diskurs i privući medijsku pozornost. Primjerice, prosvjedi mladih u Srbiji 2025. godine, koji su počeli kao odgovor na tragediju u Novom Sadu, u samo nekoliko dana mobilizirali su stotine tisuća ljudi i otvorili prostor za razgovor o odgovornosti vlasti, infrastrukturi i sigurnosti.

Nudi prostor za osobnu i kolektivnu mobilizaciju: Aktivizam omogućuje mladima da se angažiraju oko pitanja koja ih pogađaju, da izgrade osjećaj zajedništva i solidarnosti. Sudjelovanje u blokadi Filozofskog fakulteta 2009. mnogima je bilo prvi susret s kolektivnim odlučivanjem, solidarnošću i artikulacijom političkih zahtjeva odozdo.

Povezuje ljude na temelju vrijednosti, a ne samo formalnih struktura: Za razliku od formalnih političkih stranaka ili institucija, aktivistički pokreti često se formiraju oko zajedničkih vrijednosti – pravde, jednakosti, antifašizma, ekološke održivosti – i uključuju različite društvene skupine. To im daje fleksibilnost i potencijal za izgradnju širokih savezništava.

Otvora nove oblike izražavanja i političkog djelovanja: Aktivizam mladih često uključuje performanse, memove, viralne kampanje, umjetničke intervencije i digitalne proteste. Time se demokratizira prostor političkog izražavanja, a mlađe generacije razvijaju vlastite političke jezike i estetike.

IZAZOVI:

Može biti kratkotrajan i teško održiv bez organizacijske podrške: Mnogi pokreti se raspadnu nakon početnog vala entuzijazma ako ne postoji infrastruktura (resursi, znanja, kontinuitet). Nedostatak dugoročnog plana može rezultirati „izgaranjem“ aktivista ili gubitkom političke relevantnosti.

Često se suočava s represijom ili ignoriranjem od strane institucija: Aktivisti nerijetko budu metom policijskih pritisaka, diskreditacije u medijima ili institucionalnog ignoriranja. To može obeshrabrili sudionike, osobito ako ne postoji šira društvena podrška.

Može biti percipiran kao ekstremman ili neodgovoran: Osobito u polariziranim društvima, aktivističke akcije koje remete „normalno stanje“ (npr. blokade, prosvjedi, građanska neposlušnost) često se predstavljaju kao radikalne, iako im je cilj skrenuti pažnju na duboku nepravdu ili sistemski problem.

Rizik gubitka fokusa, polarizacije ili unutarnjih sukoba: Horizontalna organizacija, iako demokratska, može dovesti do poteškoća u donošenju odluka. Bez jasnih procedura i komunikacije, aktivističke grupe ponekad zapadnu u međusobne sukobe, što narušava njihov vanjski kredibilitet i unutarnju koheziju.

Aktivizam i druge forme djelovanja

Aktivizam nije suprotan zagovaranju i lobiranju – on je njihov prirodan saveznik. Aktivizam pokreće energiju, zagovaranje kanalizira tu energiju prema ciljevima, a lobiranje može ponuditi konkretna rješenja i promjene. Kada su usklađeni, ova tri pristupa zajedno čine snažnu strategiju društvene promjene.

U praksi, međutim, aktivizam može biti i izvan institucionalnog okvira te se ne mora nužno transformirati u formalnu politiku. Njegova vrijednost nije uvijek u „rezultatu“, već u procesu: stvaranju prostora za disanje, slobodu izražavanja i građenje zajednica otpora.

Aktivizam nosi snažnu etičku dimenziju. Iako nije uvijek formaliziran, aktivisti i aktivistkinje snose odgovornost za sigurnost, uključivost i svrhovitost svojih akcija. Uključivost, nenasilnost (ako se biraju nenasilne metode), briga za ranjive skupine i izgradnja savezništava temelj su održivog aktivizma. Kada je aktivizam isključiv, nasilan, usmjeren na pojedince umjesto strukture, on gubi snagu. Kada je pak promišljen, solidaran i hrabar – aktivizam ima potencijal transformirati društva.

Aktivizam nije rezerviran samo za „radikale“, „mlade“ ili „vječne buntovnike“ – to je oblik političke i društvene odgovornosti svakog građanina. U vremenu ekoloških, društvenih i demokratskih kriza, aktivizam postaje nužnost, a ne izbor. Aktivizam nas podsjeća da promjene nisu „dar odozgo“, već rezultat pritiska, vizije i hrabrosti odozdo. U kontekstu organizacija mladih, važno je stvoriti prostor za aktivizam, bez straha da će narušiti „institucionalni ugled“. Aktivizam je autentičan, nepredvidiv i ponekad neugodan – ali upravo zbog toga pomiče granice i oblikuje budućnost. Aktivizam uključuje širok spektar javnih akcija koje za cilj imaju društvenu, političku, ekonomsku ili ekološku promjenu. Uključuje performanse, prosvjede, kampanje, bojkot, štrajkove i druge oblike javnog djelovanja. Aktivizam ne teži konsenzusu nego ima svrhu uzdrmati status quo, privući pažnju i izazvati reakciju javnosti i donositelja odluka.

Kroz prethodne dijelove priručnika prikazali smo razlike i poveznice između zagovaranja, lobiranja i aktivizma – triju oblika djelovanja koji dijele cilj društvene promjene, ali se razlikuju u pristupu, metodama i odnosu prema institucijama. Dok je zagovaranje strateški i često dugoročan proces usmjeren na opće dobro, lobiranje se fokusira na konkretne političke odluke i često se odvija iza zatvorenih vrata. Aktivizam, s druge strane, koristi moć javnosti, vidljivosti i simbolike kako bi izazvao društveni pritisak.

Kako bismo dodatno rasvijetlili ove razlike i pomogli organizacijama mladih u njihovoj orijentaciji, pripremili smo usporednu tablicu koja sažima ključne značajke svakog od tih pristupa.



ELEMENT	ZAGOVARANJE	LOBIRANJE	AKTIVIZAM
Primarni cilj	Utjecaj na javne politike u javnom interesu	Izravno utjecanje na odluke političara	Mobilizacija javnosti i izazivanje promjene
Glavna metoda	Kombinacija metoda (analize, mediji, sastanci, kampanje)	Izravni kontakt s donositeljima odluka	Javne akcije, protesti, performansi
Ciljana publika	Donositelji odluka, javnost	Političari, dužnosnici, osobe na poziciji odlučivanja	Javnost, mediji, zajednica
Stil komunikacije	Strateški, racionalan, partnerski	Tiho, formalno, argumentirano	Vidljiv, često emocionalan, disruptivan
Razina formalnosti	Srednja do visoka	Vrlo visoka, institucionalna	Niska do neformalna
Percepcija u javnosti	Neutralna do pozitivna	Često negativna (posebno u kontekstu privatnog interesa)	Ponekad ekstremna, ali često simpatična ili inspirativna

Vrste i oblici zagovaranja

Zagovaranje je izrazito raznolika praksa koja se može odvijati kroz različite kanale, metode i pristupe. Uspješno zagovaranje često uključuje kombinaciju različitih oblika djelovanja, ovisno o ciljevima, kontekstu i dionicima. U ovom poglavlju obrađujemo temeljne podjele oblika zagovaranja te alate i metode koje su nam na raspolaganju.

Direktno i indirektno zagovaranje

Jedna od osnovnih podjela u zagovaračkoj praksi temelji se na načinu na koji pokušavamo utjecati na donositelje odluka i na procese odlučivanja. Ovisno o pristupu, razlikujemo

direktno i indirektno (ili posredno) zagovaranje. Ova podjela ne govori samo o taktičkim izborima, nego odražava i različite logike djelovanja, vrste odnosa koje gradimo i kanale kroz koje prenosimo svoje poruke.

Direktno zagovaranje

Direktno zagovaranje podrazumijeva izravnu komunikaciju s osobama koje imaju formalnu ili neformalnu moć donositi odluke. To su najčešće političarke, javni službenici, članice odbora, vijeća, saborskih tijela, ministarstava ili drugih institucija. Ovaj oblik zagovaranja temelji se na neposrednom prijenosu informacija, argumenata i prijedloga s ciljem da se osobe koje donose odluke uvjere u potrebu za promjenom za opći interes.

Ključne značajke direktnog zagovaranja:

Fokusirano je na donošenje odluka ili oblikovanje politika na mjestu gdje se odluke formalno donose.

Temelji se na građenju odnosa povjerenja, konstruktivne komunikacije i često dugoročnog dijaloga s donositeljima odluka. Naglasak je na racionalnim argumentima, prezentaciji podataka, prijedloga rješenja i pokazivanju koristi koje odluka donosi javnom interesu.

METODE

Sastanci s političarima, predstavnicama institucija ili javnih tijela. Ovi sastanci mogu biti formalni ili neformalni, kratki brifinzi ili detaljne prezentacije prijedloga.

Sudjelovanje u javnim konzultacijama, koje su institucionalni mehanizmi za uključivanje javnosti u proces izrade zakona, strategija i drugih propisa.

Formalni dopisi, prijedlozi i amandmani, gdje se službenim pismom ili dokumentom upućuje konkretan zahtjev, prijedlog ili sugestija nadležnom tijelu.

Sudjelovanje u radnim skupinama, povjerenstvima ili savjetodavnim tijelima, koja služe kao formalni kanali za uključivanje organizacija civilnog društva i drugih dionika u procese oblikovanja javnih politika.

Javni nastupi pred donositeljima odluka, poput prezentacija na sjednicama vijeća, odbora, saborskih tijela ili tematskih sjednica.

Indirektno (posredno) zagovaranje

Indirektno zagovaranje koristi pritisak javnosti, medija, zajednice ili drugih dionika kako bi se utjecalo na donositelje odluka. Cilj je stvoriti društveni kontekst u kojem bi ignoriranje problema bilo politički, društveno ili medijski neodrživo. Ovaj oblik zagovaranja polazi od pretpostavke da donositelji odluka djeluju pod utjecajem javnog mnijenja, interesa različitih skupina i pritiska iz zajednice.

Ključne značajke indirektnog zagovaranja:

Usmjereno je na **oblikovanje javnog mnijenja**, podizanje vidljivosti problema i mobilizaciju šire zajednice.

Koristi strategije **javnoga pritiska**, *storytellinga* i emocionalne angažiranosti.

Često cilja na **promjenu društvenih stavova** kao preduvjet za promjenu politika.

Metode

Medijske kampanje, koje uključuju priopćenja za medije, članke, gostovanja u emisijama, *podcastima*, ali i kampanje na društvenim mrežama.

Javni događaji, poput prosvjeda, performansa, akcija na javnim prostorima kojima se skreće pozornost na određeni problem.

Peticije, koje prikupljanjem potpisa demonstriraju razinu javne podrške određenom zahtjevu.

Kampanje na društvenim mrežama, korištenje specifičnih oznaka (*hashtagova*), viralnih sadržaja, video kampanja ili online izazova koji mobiliziraju zajednicu.

Građenje koalicija i saveza, gdje se različite organizacije, inicijative i pojedinci udružuju kako bi multiplicirali svoj utjecaj i pojačali vidljivost zahtjeva.

Komplementarnost direktnog i indirektnog zagovaranja

U praksi, **najuspješnije zagovaračke inicijative gotovo uvijek kombiniraju direktne i indirektne metode**. Indirektno zagovaranje, kroz stvaranje pritiska javnosti i podizanje svijesti, može otvoriti vrata za direktne sastanke i pregovore. Istovremeno, dobro vođeni dijalog s donositeljima odluka može biti potkrijepljen javnim kampanjama koje osiguravaju širu podršku i otpornost na moguće otpore ili manipulacije.

Odluka o tome kada, koliko i kako koristiti koju metodu ovisi o:

- specifičnom kontekstu,
- političkom ciklusu,
- spremnosti donositelja odluka na dijalog,
- resursima,
- i naravno – o ciljevima same zagovaračke inicijative.

Online vs. offline zagovaranje: što donosi koja metoda?



Digitalna transformacija društva značajno je promijenila način na koji komuniciramo, organiziramo se i provodimo zagovaračke aktivnosti. Pojava interneta, društvenih mreža i digitalnih alata otvorila je nove kanale za mobilizaciju, širenje informacija i utjecaj na donositelje odluka. Istovremeno, tradicionalni, *offline* pristupi – poput sastanaka, javnih događanja, prosvjeda ili osobnih razgovora – i dalje ostaju ključni alati u zagovaračkom arsenalu. Razumijevanje prednosti, ograničenja i specifičnih karakteristika oba pristupa od suštinske je važnosti za svaku organizaciju koja želi učinkovito planirati svoje zagovaračke strategije.

Online zagovaranje koristi digitalne platforme i alate kako bi se poruke brzo širile, mobilizirala podrška i izvršio utjecaj. Korištenje društvenih mreža, mrežnih stranica, *online* peticija, kampanja putem e-maila ili virtualnih događaja omogućuje dosezanje velikog broja ljudi uz relativno niske troškove. *Online* prostor pruža mogućnost viralnog širenja poruka i lakše uključivanje ljudi iz različitih geografskih područja, što je osobito važno za kampanje s nacionalnim ili međunarodnim dosezima. Primjerice, “hashtag #” metoda omogućuje grupiranje velikog broja objava od dijeljenog interesa na jednome mjestu, što olakšava pretraživanje teme koja određenu publiku zanima. Upravo je hashtag, zbog svoje jednostavnosti korištenja i brzine širenja, omogućio stvaranje i tzv. hashtag aktivizma (npr. #BlackLivesMatter, #MeToo, #lovewins, #WomensMarch i sl.) koji je postao aktualan unazad nekoliko godina. (Larsson, 2019) Međutim, istovremeno nosi izazove poput zasićenosti informacijama, borbe za pažnju korisnika i rizika površnog angažmana poznatog kao “clicktivizam” – gdje sudjelovanje ostaje na razini lajka, komentara ili potpisivanja peticije, bez dubljeg uključivanja.

S druge strane, *offline* ili fizičko zagovaranje temelji se na neposrednim, osobnim interakcijama i prisutnosti u fizičkom prostoru. To uključuje sastanke s donositeljima odluka, sudjelovanje u konzultacijama, javne događaje, prosvjede, konferencije ili druge aktivnosti koje se odvijaju uživo. Snaga ovog pristupa leži u građenju međuljudskih odnosa, stvaranju povjerenja i dubokom utjecaju na lokalne zajednice. Fizička prisutnost često nosi veću težinu i kredibilitet, osobito u lokalnim kontekstima, gdje se zajednica prepoznaje kroz stvarne odnose, a ne samo kroz online prisutnost. No, *offline* metode su logistički zahtjevnije, skuplje i često ograničene na određeni prostor i vrijeme, što može umanjiti njihov doseg. Važno je naglasiti da *online* i *offline* metode nisu suprotstavljene, nego komplementarne. Učinkovita zagovaračka strategija u pravilu koristi obje dimenzije – *online* za širenje poruka, mobilizaciju i stvaranje javnog pritiska, a *offline* za građenje odnosa, direktni dijalog i dublje uključivanje zajednice i donositelja odluka. Ključ uspjeha leži u promišljenom odabiru kombinacije koja odgovara ciljevima, resursima i kontekstu u kojem organizacija djeluje.

Tablica: Usporedba *online* i *offline* zagovaranja

DIMENZIJA	ONLINE ZAGOVARANJE	OFFLINE (FIZIČKO) ZAGOVARANJE
Definicija	Korištenje digitalnih kanala i platformi za zagovaranje	Zagovaranje kroz fizičke, neposredne aktivnosti i susrete
Primarni kanali	- Društvene mreže - Mrežne stranice - Online mediji - E-mail kampanje - Online peticije - Virtualni događaji	- Sastanci uživo - Javna događanja (prosvjedi, konferencije) - Savjetovanja i radionice - Fizičke kampanje i akcije
Prednosti	- Širok doseg, brzina - Niži troškovi - Viralni potencijal - Geografska inkluzivnost	- Jača gradnja odnosa - Veći kredibilitet u lokalnoj zajednici - Fizička prisutnost pojačava utjecaj i vidljivost
Ograničenja	- Infodemija, zasićenje sadržajem - Rizik površnog angažmana (clicktivizam) - Nedostatak osobnog kontakta	- Viši troškovi i logistika - Geografska ograničenost - Sporije širenje poruka i informacija
Ključna snaga	Brza mobilizacija i široka vidljivost	Povjerenje, osobni odnosi i lokalna relevantnost
Kada je najučinkovitije	Kad treba brzo dosegnuti veliku publiku ili dići vidljivost	Kad su važni direktni kontakti, lokalni kontekst i povjerenje
Tipičan ishod	- Podizanje svijesti - Brza mobilizacija - Prijenos informacija	- Dublji utjecaj na lokalne odluke - Jače povezivanje dionika - Trajniji utjecaj u zajednici

Metode i alati zagovaranja

Zagovaranje je, u svojoj suštini, kombinacija strategije, kreativnosti i odlučnosti. Nema jedne čarobne formule koja jamči uspjeh – metode koje ćete koristiti ovise o tome što želite postići, kome se obraćate, kakav vam je kontekst i koje resurse imate na raspolaganju.

Zamislite zagovaranje kao kutiju s alatima. Ponekad vam treba čekić – moćan i glasan alat poput javne kampanje. Ponekad vam treba precizni odvijač – tihi, ali vrlo konkretni sastanak s donositeljima odluka. Ponekad vam treba cijeli set – kombinacija različitih taktika, koje se međusobno nadopunjuju.

Kampanje – *kad trebaš da te čuju svi*

Kampanja je poput megafona. To je organizirana, ciljano vođena i vremenski ograničena serija aktivnosti usmjerena na podizanje svijesti, mobilizaciju podrške i pritisak na donositelje odluka. Kampanje mogu imati razne ciljeve: izmjenu zakona, promjenu prakse u institucijama, utjecaj na proračune ili jednostavno oblikovanje javnog mišljenja.

Dobra kampanja nije samo niz objava na Instagramu. Ona je pažljivo isplanirana priča – s jasnim porukama, vizualnim identitetom, definiranim ciljevima i taktikama. Može uključivati sve – od videa i memova, preko priopćenja za medije, do javnih događanja i intervjua.

PRIMJER:

Ako želiš da tvoj grad uvede besplatan prijevoz za mlade, kampanja može uključivati priče mladih koji teško dolaze do škole ili posla, viralne video uratke, otvoreno pismo gradonačelniku i online peticiju kojom pokazuješ koliko ljudi to podržava.



Peticije – *pokaži da niste sami*

Peticija je klasičan, ali i dalje vrlo relevantan alat. Kad prikupljaš potpise – bilo online, bilo na papiru – zapravo prikupljaš dokaze da vaš zahtjev ima podršku zajednice.

Peticije same po sebi rijetko dovode do promjene. Ali kao dio šire strategije, mogu biti moćan signal donositeljima odluka da ovo nije samo vaš “hir”, nego stvarni problem koji pogađa mnoge. Peticija nije cilj. Ona je sredstvo. Prava moć dolazi kada tih 500, 1000 ili 5000 potpisa staviš pred lice donositelja odluka – i to popraćeno sastankom, medijskim istupom ili kampanjom.

Sastanci – *backstage zagovaranja*

Sastanci su srce direktnog zagovaranja. Oni su trenutak kada odlaziš “iza kulisa”, gdje se stvarne odluke donose. Sastanak s gradskim vijećnikom, saborskim zastupnikom ili službenikom u ministarstvu pruža priliku da izravno predstaviš problem, ponudiš rješenje i postaviš jasne zahtjeve. Dobro pripremljen sastanak nije samo razgovor. To je prilika da pokažeš ozbiljnost, profesionalnost i spremnost na suradnju. Dolazak s podacima, konkretnim primjerima i jasnim prijedlogom rješenja povećava šansu da te shvate ozbiljno.

Savjet:

Nikada ne podcjenjuj moć osobnog susreta. Ljudi sklapaju dogovore s ljudima – ne s e-mailovima.

Medijski istupi – kad ti je cilj oblikovati javno mnijenje

Mediji su i dalje moćan alat zagovaranja – bez obzira na to pričamo li o tradicionalnim medijima poput televizije, radija i portala, ili o društvenim mrežama. Dobar medijski istup može promijeniti tok javne rasprave, natjerati donositelje odluka da reagiraju ili podići vidljivost problema koji inače ostaje ispod radara. To može biti intervju na lokalnom radiju, kolumna na portalu, viralni reel na Instagramu ili dobro tempirano priopćenje za medije. Ključ je u tome da se poruka prenosi jasno, emotivno i s jasnim pozivom na akciju.

Pro tip:

Novinari vole ljudske priče. Ako problem predstaviš kroz iskustvo stvarne osobe – mlade osobe iz tvoje zajednice, na primjer – puno je veća šansa da će priča završiti u medijima..

Participativni mehanizmi – kada sustav zapravo zove na sudjelovanje

Ponekad ne trebaš lupati na vrata – jer su već otvorena. Participativni mehanizmi su formalni kanali kroz koje građani, uključujući i mlade, mogu izravno utjecati na javne politike.

To su:

- Javna savjetovanja, gdje možeš dati komentare na nacрте zakona, pravilnika ili odluka.
- Savjeti mladih, kao službena savjetodavna tijela na lokalnoj, regionalnoj ili nacionalnoj razini.
- Participativno budžetiranje, gdje zajednica odlučuje na što će se trošiti dio lokalnog proračuna.
- Radne skupine, koje sudjeluju u izradi strategija, planova ili propisa.

Participativni mehanizmi nisu uvijek savršeni – ponekad su formalnost, ponekad ozbiljan alat. No ako se koriste vješto, mogu biti izuzetno učinkoviti za dugoročne promjene.

Kako odabrati pravu metodu?

Ako bi zagovaranje bilo društvena igra, na kutiji bi pisalo: “Za 2 do 100 igrača. Vrijeme trajanja: od par dana do nekoliko godina. Prikladno za strateške umove.”

Nema univerzalnog recepta. Ono što funkcionira u Rijeci, Velikoj Gorici ili Iloku, možda neće u manjoj općini. Ono što donosi rezultate u *online* prostoru, možda nije dovoljno za konkretne promjene bez fizičkog pritiska.

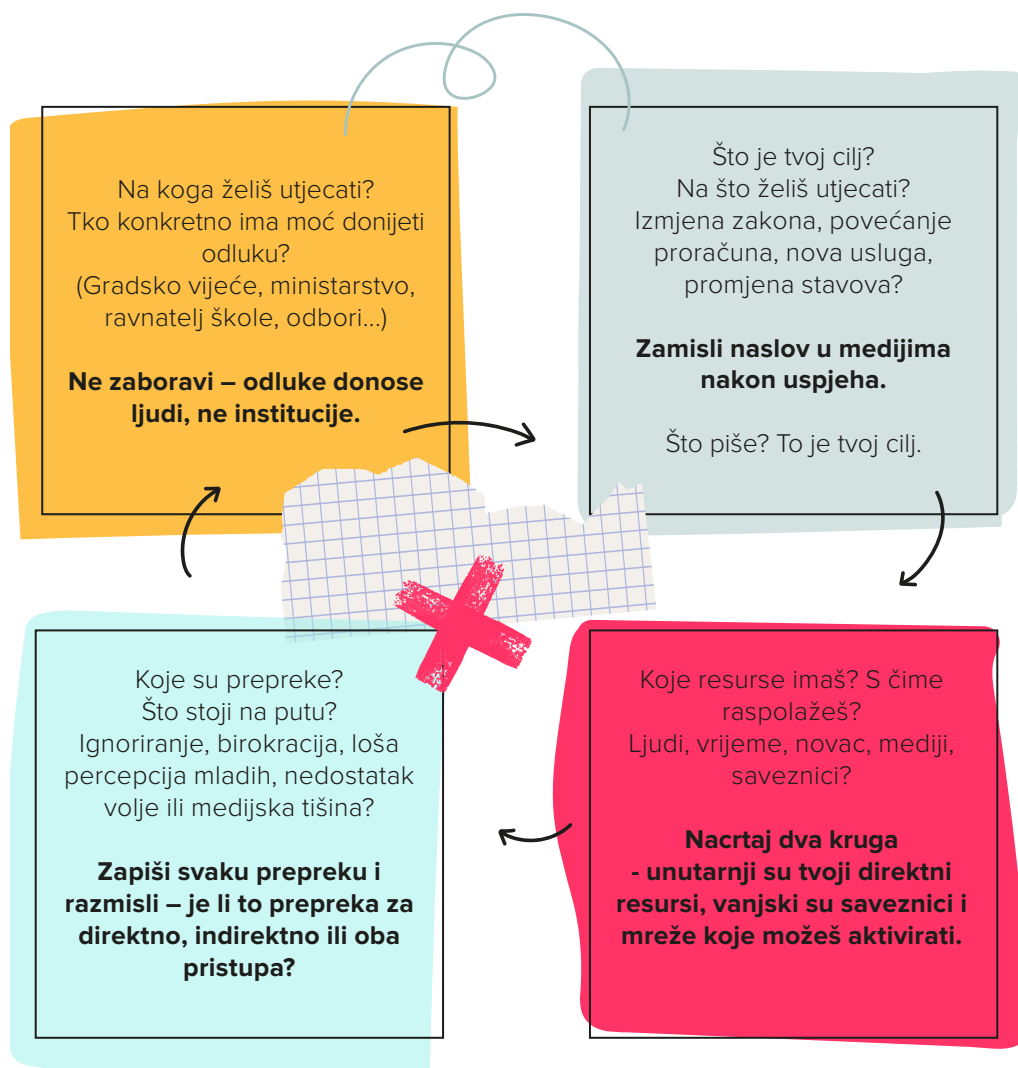
Check-in mapa za odabir zagovaračkih metoda

Prije nego zasučeš rukave i kreneš smišljati aktivnosti, odvoji vrijeme za ovaj ključni korak. Ova check-in mapa ti pomaže da **posložiš vlastite misli, analiziraš situaciju i doneseš bolje odluke o tome koje metode zagovaranja koristiti.**

Važno:

Ovo nije lista koju ispunjavaš od prve do zadnje točke. Ovo je **proces koji te vodi kroz razmišljanje** – a ponekad ćeš morati više puta proći kroz sva četiri pitanja, korigirati odgovore, prilagoditi ciljeve ili metode.

Zato je ova mapa prikazana kao krug - jer zagovaranje nikad nije ravna linija. Svaki novi odgovor koji pronađeš može te vratiti korak unatrag ili otvoriti novu perspektivu.



Zašto krug, a ne linija?

Zato što je zagovaranje živi proces. Svaka odluka, svaka nova informacija ili promjena konteksta može utjecati na sve ostalo. Možda ćeš, nakon što mapiraš prepreke, shvatiti da trebaš redefinirati cilj. Možda će te analiza resursa natjerati da ponovno promisliš koga točno trebaš ciljati – ili obrnuto.

Ova check-in mapa nije tu da ti kaže “*sad ideš dalje*”, nego da te stalno vraća na pitanje: **Jesam li i dalje na pravom tragu?**

Ako odgovori na ova pitanja “zvuče prazno” ili ne idu lako, to je znak da trebaš zastati i dodatno istražiti, pitati, konzultirati se ili razmisliti.

Pro tip:

Vraćanje na početak nije neuspjeh – to je zapravo znak da radiš zagovaranje ozbiljno, promišljeno i odgovorno.

Dugoročne i sustavne promjene ne događaju se slučajno. One su rezultat pažljivo promišljenog i strateškog zagovaranja – onog koje počinje temeljitom analizom konteksta, jasnim mapiranjem dionika i mudrim odabirom metoda prilagođenih stvarnoj situaciji. Kad svoje djelovanje temeljiš na ovim koracima, sudjelovanje u radnim skupinama, savjetima mladih ili sličnim procesima prestaje biti simbolično i postaje alat za stvarne, održive promjene u zajednici.

Da bi takvo zagovaranje uspjelo, ključno je razumjeti tko su akteri koji oblikuju javne politike i u kakvom sustavu djeluju. Ovdje vrijedi razlikovati tri pojma koja se lako miješaju:

Polity – struktura i ustroj vlasti, okvir unutar kojeg se donose odluke (npr. demokracija ili diktatura, ustav, podjela vlasti).

Policy – konkretne odluke i mjere (npr. politika stanovanja, obrazovanja ili politika za mlade poput besplatnih školskih udžbenika).

Politics – praksa i proces odlučivanja (izbori, pregovori, lobiranje, političko nadmetanje).

U ovom priručniku fokusiramo se na **policy** i na aktere – formalne i neformalne – koji imaju moć oblikovati, donositi i provoditi odluke. Njihovo prepoznavanje i razumijevanje prvi je korak prema uspješnom zagovaranju.

Za uspješno zagovaranje važno je prepoznati sve aktere koji utječu na stvaranje, donošenje i provedbu javnih politika. U praksi ih dijelimo prema nekoliko kriterija:

PREMA USTROJSTVU:

A) Formalni akteri – tijela vlasti, institucije, tijela javne uprave.

B) Neformalni akteri – organizacije civilnog društva, inicijative, mediji, sindikati, poslovne udruge, strukovne organizacije, društvene skupine (mladi, umirovljenici, branitelji...).

PREMA NADLEŽNOSTI:

A) Državni – akteri čiji je rad zakonski definiran i imaju javne ovlasti.

B) Nedržavni – akteri koji djeluju izvan okvira vlasti, često u ulozi „čuvara javnog interesa“.

PREMA POLITIČKOJ ULOZI:

A) Politički akteri – stranke, saborski klubovi, izborni kandidati, političari.

B) Nepolitički akteri – OCD-i, stručne organizacije, znanstvene institucije.

Policy akteri u Hrvatskoj

Kad govorimo o *policy* akterima u Hrvatskoj, važno je imati na umu dvije stvari:

1. Formalni i neformalni akteri podjednako oblikuju političke odluke;
2. Većina javnih politika donosi se na nacionalnoj razini.

Na razini institucija, ključnu ulogu ima trodijela vlasti: zakonodavna, izvršna i sudbena vlast. U kontekstu zagovaranja najbitnija su nam zakonodavna i izvršna vlast. U zakonodavnom procesu glavnu riječ ima **Hrvatski sabor**.

Prijedlog novog zakona ili izmjena postojećeg mogu doći od Vlade, jednog ili više saborskih zastupnika, klubova zastupnika i saborskih radnih tijela/odbora. U praksi, najčešće inicijative dolaze upravo od Vlade.

No, *klubovi zastupnika* također imaju važnu ulogu: oblikuju političke stavove, predlažu amandmane, traže rasprave, postavljaju zastupnička pitanja.

U Hrvatskoj ih trenutno ima 15, a okupljaju zastupnike prema stranačkoj pripadnosti ili političkom svjetonazoru – primjerice HDZ, SDP, Možemo!, ali i klubovi nacionalnih manjina.

Unutar Sabora posebno su važni saborski odbori, poput Odbora za obrazovanje, znanost i kulturu, Odbor za obranu ili Odbora za ljudska prava. Iako ih formalno čine zastupnici, često okupljaju i vanjske stručnjakinje za stručna mišljenja i savjetovanja. Zanimljivo je da kod nekih odbora predsjedanje rotira između vladajućih i oporbe kako bi se osigurala ravnoteža.

No, nije sve u formalnim akterima. Na odluke mogu utjecati i neformalni akteri koji često kreiraju politički kontekst, oblikuju javno mnijenje i pokreću teme koje možda još nisu na službenoj agendi. U sektoru mladih njihova uloga posebno je izražena jer predstavljaju interese skupina koje često nisu izravno uključene u procese donošenja odluka.

Tko su neformalni akteri u Hrvatskoj relevantni za sektor mladih?

Organizacije civilnog društva

To uključuje organizacije mladih, za mlade, nacionalne mreže, sindikate, udruge građana. One pokreću inicijative, kampanje, sudjeluju u savjetovanjima, organiziraju edukacije i informiraju mlade o njihovim pravima. Ključne su jer imaju legitimitet zajednice koju predstavljaju, i često su most između mladih i institucija.

Građanske inicijative i pokreti

Radi se o neformalno organiziranim skupinama građana koje se često formiraju oko konkretnih pitanja, poput zaštite javnih prostora, obrazovanja, klimatskih politika ili ljudskih prava. Nemaju pravni oblik, ali imaju snagu mobilizacije i vidljivosti.

Obrazovne institucije

Iako formalno djeluju unutar javnog sustava, škole, fakulteti, učenička vijeća ili studentski zborovi često igraju ulogu u pokretanju tema vezanih uz mlade, sudjeluju u projektima, istraživanjima ili javnim raspravama.

Strukovne i gospodarske komore, sindikati

U sektoru mladih važne su u kontekstu zapošljavanja, obrazovanja, prava mladih radnica, studentskog rada i prakse. Često sudjeluju u radnim skupinama i savjetovanjima, daju javne izjave i izvještaje.

Mediji

Tradicionalni (TV, radio, tiskani mediji) i digitalni (portali, podcasti, društvene mreže). Mediji imaju moć kreiranja javnog diskursa, odlučuju koje teme će biti u fokusu javnosti i koliko će neka zagovaračka inicijativa dobiti prostora.

Znanstvena i akademska zajednica

Istraživački instituti, sveučilišta i pojedini stručnjaci često oblikuju temelje za donošenje politika kroz podatke, analize i preporuke. Primjer za sektor mladih su Institut za društvena istraživanja u Zagrebu ili Institut Ivo Pilar.

Privatni sektor

Kompanije, start-upovi, društveno odgovorna poduzeća koja podupiru inicijative za mlade kroz sponzorstva, projekte, edukacije ili partnerstva. Posebno su važni u temama digitalnih vještina, zapošljavanja i socijalnog poduzetništva mladih.

Javne osobe i kreatori sadržaja

Umjetnici, sportaši, aktivisti, kreatori sadržaja (*influenceri*) na društvenim mrežama. Često imaju snažan doseg među mladima i mogu oblikovati njihove stavove ili motivirati ih na uključivanje u kampanje.

Neformalni akteri igraju ključnu ulogu u zagovaranju, posebno kada je riječ o mladima. Oni često prvi pokreću teme koje formalni akteri možda zanemaruju ili izbjegavaju, stavljajući u fokus pitanja koja su važna zajednici. Svojim djelovanjem stvaraju društveni pritisak i daju legitimitet za promjene, pokazujući da iza neke inicijative stoji stvarna podrška ljudi. Neformalni akteri imaju i sposobnost mobilizirati zajednicu, uključujući i one mlade koji nisu aktivni kroz institucionalne kanale, te ih potaknuti na sudjelovanje. Osim toga, njihove poruke često su oblikovane na način koji je blizak mladima – u tzv. *youth friendly* jeziku – što olakšava razumijevanje i povećava angažman.



Zašto je ovo važno?

Za svaku zagovaračku temu trebate znati gdje je „ulazna točka“: ponekad je to ministarstvo, ponekad klub zastupnika, ponekad saborski odbor, a ponekad mediji koji stvaraju pritisak.

Kada razmišljamo o zagovaranju na EU razini, može nam se činiti da su tijela EU predaleka, birokratska i kruta. No u praksi, razumijevanje tko što radi pomaže pronaći prave kontakte i kanale za potencijalni utjecaj.

U centru europskog donošenja odluka su četiri glavne institucije:

- **Europska komisija** – predlaže zakone i politike, nadzire njihovu provedbu i brine o proračunu. Ako želite utjecati na rani nacrt nekog dokumenta (npr. *Youth Strategy*), Komisija je vaša polazna točka. Svaka tema ima svoj Glavni direktorat (DG) – za mlade je to DG EAC (obrazovanje, mladi, kultura) ili DG EMPL (zapošljavanje, socijalna pitanja).
- **Europski parlament** – predstavlja građane EU. Donosi odluke zajedno s Vijećem EU. Ključne osobe su zastupnici (MEP-ovi), posebno oni koji sjede u odborima poput CULT (kultura i obrazovanje) ili EMPL (zapošljavanje). Kod zagovaranja često ciljamo izvijestitelje (*rapporteurs*) i „sjene“ (*shadow rapporteurs*), koji pišu i predlažu tekstove zakona.
- **Vijeće EU (poznato i kao Vijeće ministara)** – tu sjede ministri iz svih država članica, ovisno o temi. Ako zagovarate nacionalne politike koje su usklađene s EU preporukama, pratite kada se sastaje npr. Vijeće za obrazovanje, mlade, kulturu i sport (EYCS Council).
- **Europsko vijeće** – šefovi država i vlada. Rijetko se bavi operativnim politikama, ali određuje strateške pravce (npr. o proračunu EU ili zelenoj tranziciji).

Važno:

- EU ima podijeljene nadležnosti. O nekim temama odlučuje isključivo EU (carine, jedinstveno tržište), o nekima isključivo članice (zdravstvo, obrazovanje, mladi). *Za sektor mladih EU ne donosi zakone, ali oblikuje preporuke, financira programe i potiče standarde kroz strategije i inicijative.*
- Postoji puno formalnih i neformalnih ulaznih točaka: od javnih savjetovanja koje otvara Komisija, preko kontaktiranja MEP-ovaca, do sudjelovanja u europskim mrežama poput Europskog foruma mladih (YFJ).

- Ne zaboravite ni institucije koje nemaju zakonodavnu moć, ali utječu na diskurs: Vijeće Europe (46 država članica), gdje djeluje Savjet za mlade pri Vijeću Europe (*Advisory Council on Youth*), ili UN-ove agencije koje oblikuju globalne ciljeve.

Policy akteri u sektoru mladih

Kad govorimo o javnim politikama za mlade, bitno je znati da odgovornost nije koncentrirana u jednoj instituciji. Akteri se dijele između nekoliko resora, savjetodavnih tijela, agencija i organizacija koje, iako nemaju zakonodavnu ovlast, imaju ozbiljan utjecaj.

Najvažniji institucionalni akteri na razini RH:

- **Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih** – glavno resorno tijelo za mlade. Kroz odjele za mlade definira nacionalne politike (Nacionalni program za mlade) i koordinira provedbu Europske strategije za mlade.
- **Agencija za mobilnost i programe EU (AMPEU)** – nacionalna agencija za Erasmus+ i Europske snage solidarnosti. Iako ne kreira politike, kroz provedbu programa utječe na prakse i standarde rada s mladima.
- **Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva (NZRCD)** – ključna institucija za financiranje i razvoj kapaciteta organizacija civilnog društva, uključujući organizacije mladih.
- **Savjet za razvoj politika za mlade Vlade Republike Hrvatske** - savjetodavno tijelo u koje su uključeni predstavnici mladih, organizacija mladih i institucija. Daje mišljenja o zakonima, programima i politikama koje se tiču mladih, no snaga tog savjeta ovisi o njegovoj aktivaciji i praćenju njegovog rada od strane OCD-a.
- **Institut za društvena istraživanja u Zagrebu (IDIZ) i Institut Ivo Pilar** - ključni za znanstveno utemeljene podatke o mladima, često korištene za oblikovanje politika.
- **Ured za udruge Vlade RH** - važan za politike vezane uz organizacije civilnog društva općenito.

Specifična tijela i platforme za mlade:

- **Europski forum mladih (YFJ)** – najvažniji predstavnički glas mladih na EU razini, krovna organizacija nacionalnih i međunarodnih organizacija mladih.
- **Savjet za mlade pri Vijeću Europe (CCJ)** – uključuje mlade iz cijele Europe u procese odlučivanja o politikama za mlade.
- **RAY mreža** – europska istraživačka mreža koja analizira učinke programa Erasmus+ za mlade.
- **RYCO (Regional Youth Cooperation Office)** – važan akter za regiju Zapadnog Balkana, uključujući Hrvatsku kroz suradničke projekte.
- **ERYICA (European Youth Information and Counselling Agency)** – mreža koja promiče pravo mladih na pouzdane informacije i kvalitetne usluge savjetovanja.
- **Youth Partnership (EU – Vijeće Europe Youth Partnership)** – ključni mehanizam suradnje između Europske komisije i Vijeća Europe na području mladih, istraživanja i politika.

Kako analizirati politički i institucionalni kontekst?

Za uspješno planiranje i provedbu zagovaračkih inicijativa važno je jasno razumjeti **politički, institucionalni i društveni kontekst** u kojem djelujemo. Takva analiza nije samo formalna vježba već je ona temelj za donošenje strateških odluka: na koga ciljati, kojim jezikom komunicirati, kad djelovati i koje poruke istaknuti.

U praksi to znači da se ne kreće u kampanju „na slijepo“, već se prije toga odgovara na pitanja poput:

- Koji su ključni dokumenti i odluke u izradi?
- Tko su glavni akteri u donošenju tih odluka i kakav stav imaju prema našoj temi?
- Ima li trenutaka u političkom ciklusu koje možemo iskoristiti za pojačani utjecaj (npr. izbori, javne rasprave, formiranje proračuna)?
- Kakvo je trenutno javno raspoloženje i tko nam može biti saveznik u medijima, zajednici, institucijama?

Ova vrsta analize pomaže nam u prepoznavanju prostora za djelovanje, potencijalnih prepreka i rizika, ključnih saveznika i oponenta, ali i u osmišljavanju učinkovitih poruka i taktika. Što je naša analiza preciznija, to su veće šanse da ćemo u pravo vrijeme doći do pravih osoba, s pravim prijedlogom i na jeziku koji oni razumiju i prepoznaju kao relevantan.

U nastavku donosimo alate i pristupe koji mogu pomoći u toj analizi.

- **Analiza javnih politika i procedura donošenja odluka** - važno je znati kako i kada se odluke donose, koje su faze procesa (definiranje problema, formulacija politika, usvajanje, provedba, evaluacija) te gdje postoji prostor za utjecaj i uključivanje javnosti (Kovačić, 2025.)
- **Mapiranje formalnih i neformalnih aktera** uključuje sve razine vlasti, javna poduzeća, savjetodavna tijela, ali i organizacije civilnog društva, stručnjake, medije, građanske inicijative, političke stranke, akademsku zajednicu (Kovačić, 2025.)
- **Prepoznavanje trenutnih političkih prilika i prijetnji** (tzv. *windows of opportunity*) primjerice izbori, javne rasprave, zakonske izmjene, strateški planovi (Dupouey/YFJ, 2022.).

Jedan od korisnih alata u ovoj fazi je PEST analiza, kojom se sustavno promatraju politički, ekonomski, socijalni i tehnološki faktori koji mogu oblikovati prostor za djelovanje. Ova metoda pomaže u razumijevanju vanjskog okruženja koje može podržavati, ali i ograničavati zagovaračke napore.

Prema *Advocacy Handbooku* Europskog foruma mladih, **PEST analiza** koristi se kao alat za strukturirano prikupljanje činjenica i razumijevanje vanjskih utjecaja koji oblikuju temu zagovaranja. Na taj način, organizacije mladih mogu kvalitetnije procijeniti uzroke problema, ali i prepoznati prilike za intervenciju (European Youth Forum, 2022:12).

Struktura PEST analize

- **P – POLITIČKI FAKTORI**

Odnosi se na stabilnost vlasti, političke prioritete, izborne cikluse, zakonodavne procese i institucionalne promjene.

Što tražimo? Tko je na vlasti? Je li u tijeku donošenje relevantnog dokumenta? Koliko je vlast otvorena za dijalog s mladima?

- **E – EKONOMSKI FAKTORI**

Procjenjuje se gospodarska situacija, proračunski kapaciteti, dostupnost fondova i sklonost ulaganju u društvene usluge.

Što tražimo? Postoji li proračunski prostor za provedbu onoga što zagovaramo? Ima li sredstava iz nacionalnih ili EU izvora za našu temu?

- **S – SOCIOLOŠKI FAKTORI**

Odnosi se na stavove javnosti, vrijednosti u društvu, razinu društvene solidarnosti i uključenosti različitih skupina.

Što tražimo? Postoji li društvena podrška ili otpor prema našoj temi? Tko su potencijalni saveznici u javnosti?

- **T – TEHNOLOŠKI FAKTORI**

Odnosi se na dostupnost digitalnih alata, inovacija i pristupa informacijama.

Što tražimo? Postoje li platforme koje možemo koristiti za participaciju i komunikaciju? Kakva je digitalna pismenost naše ciljane skupine?

Kako bi analiza konteksta bila što operativnija, korisno je PEST okvir pretvoriti u konkretnu radnu tablicu. Na taj način organizacija može brzo identificirati ključne političke, ekonomske, socijalne i tehnološke čimbenike koji utječu na temu zagovaranja, te ih povezati s izvorima informacija i načinima primjene u kampanji. Sljedeća tablica pruža jednostavan predložak koji se može ispuniti na radionicama, internim sastancima ili prilikom izrade strategije.

KATEGORIJA ANALIZE	PITANJA KOJA POSTAVITI	PRIMJER IZVORA PODATAKA	KAKO KORISTITI
Politički	Koje političke odluke utječu na temu?	Službeni akti, zakoni, izjave političara	Identificirati prozore prilike za djelovanje
Ekonomski	Koje ekonomske okolnosti utječu?	Statistički podaci, gospodarski izvještaji	Procijeniti financijske barijere ili prilike
Socijalni	Koji su društveni trendovi i stavovi?	Istraživanja javnog mnijenja, medijski članci	Odabrati poruke koje rezoniraju s publikom
Tehnološki	Koje tehnologije mogu pomoći ili odmoći?	Izvještaji o digitalnim trendovima, IKT resursi	Planirati alate i kanale komunikacije

Ova tablica može poslužiti kao živi dokument koji se ažurira tijekom cijelog zagovaračkog procesa. Novi politički događaji, promjene u ekonomiji, društveni trendovi ili tehnološki alati mogu otvoriti prilike, ali i postaviti nove izazove. Redovitim ažuriranjem PEST analize, organizacija zadržava fleksibilnost i spremnost prilagoditi svoje metode i poruke aktualnom kontekstu.

PRIMJER 1: PEST analiza za temu participacije mladih u lokalnoj politici

Politički: Grad upravo donosi novi Program za mlade – **prilika!** Izvrstan trenutak da se obratimo gradskim vijećnicima i zagovaramo uključivanje naših prijedloga. Uz to, možemo tražiti da se uz program osigura i prateći proračun. S druge strane, ako je dokument već formuliran, možda smo propustili priliku da se u njemu osigura, primjerice, kontinuirana besplatna psihološka podrška za mlade.

Ekonomski: Lokalni proračun je ograničen zbog rebalansa – **rizik**. Morat ćemo dodatno opravdati isplativost naših prijedloga ili predložiti modele sufinanciranja kroz EU fondove ili partnerstva s poslovnim sektorom.

Sociološki: Mladi u zajednici pokazuju apatiju prema politici, ali istovremeno raste interes za teme održivog razvoja – **mogućnost povezivanja**. Možemo formulirati zahtjeve za participaciju mladih kroz prizmu klimatske pravde i održive zajednice.

Tehnološki: Grad koristi platformu za e-Savjetovanja – **alat koji možemo iskoristiti**. Kampanju možemo usmjeriti na motiviranje mladih da se uključe u savjetovanje putem te platforme. Ako platforma nije dovoljno vidljiva, možemo zagovarati njenu promociju među mladima.

PRIMJER 2: PEST analiza – Osiguravanje besplatnih higijenskih potrepština za menstruaciju u školama

Politički faktori: Ravnopravnost spolova, pristup obrazovanju i zdravlje učenica sve češće su političke teme, što otvara prostor za zagovaranje ove mjere. Ako je u tijeku donošenje lokalnih planova za mlade, strategija zdravstva ili proračuna, to predstavlja **politički „prozor mogućnosti“** za uključivanje ove teme. S druge strane, ako tema nije prepoznata na nacionalnoj razini, može biti izazovno osigurati sustavnu provedbu i osloniti se isključivo na dobru volju škola ili lokalnih vlasti.

Ekonomski faktori: Nabava higijenskih potrepština (uložaka i tampona) ne predstavlja velik trošak u kontekstu školskog proračuna, ali ipak traži političku odluku i predviđena sredstva. Zagovaračke poruke trebale bi naglasiti da se radi o pristupačnoj i učinkovitoj mjeri koja direktno utječe na dobrobit i jednakost učenica.

Dodatno, moguće je argumentirati da se ovime dugoročno smanjuju **skriveni troškovi siromaštva** (izostanci s nastave, narušeno zdravlje, društvena isključenost).

Sociološki faktori: Menstruacija je još uvijek tema koja je stigmatizirana i rijetko se otvoreno komunicira, posebno u školskom kontekstu. To može predstavljati **rizik** ako ne postoji jasna edukacija i senzibilizacija osoblja, učenika i roditelja.

No, s druge strane, sve je više mladih koji javno progovaraju o menstrualnom siromaštvu i potrebama za higijenom, što stvara kontekst za pokretanje promjene.

Tehnološki faktori: Sve više škola koristi digitalne alate za komunikaciju (e-Dnevnik, online oglasne ploče, roditeljske grupe, društvene mreže). To može **olakšati informiranje** učenica o dostupnosti potrepština i normalizaciju teme u svakodnevnoj komunikaciji.

Dodatno, putem online kanala moguće je provoditi edukacije, savjetovanja i osigurati anonimnost, što može dodatno ojačati dostupnost i ukloniti nelagodu oko korištenja resursa.

Dostupni resursi

Institucionalni, zakonski i saveznički resursi u službi zagovaranja

Zagovaranje ne kreće od nule, čak i kada se čini da nemamo dovoljno moći, često već postoje mehanizmi, saveznici i alati koje možemo iskoristiti ako ih znamo prepoznati. U ovom dijelu fokusiramo se na to kakve resurse imamo na raspolaganju, kako ih uključiti u strategiju i zašto je važno razmišljati šire od onoga što nam se „službeno nudi“.

INSTITUCIONALNI RESURSI

Iako institucije ponekad djeluju zatvoreno, u mnogim slučajevima nalazimo postojeće strukture koje možemo koristiti kao ulazne točke. Primjerice, vijeća učenika u školama i lokalni ili županijski savjeti mladih mogu biti legitimni kanali za prenošenje zahtjeva, prijedloga i inicijativa prema ravnateljima, gradskim uredima ili školskim odborima.

Primjer iz prakse:

ako učenici žele da škola osigura besplatne higijenske potrepštine za vrijeme menstruacije, inicijativa može krenuti preko Vijeća učenika. Ako je podrži i Nastavničko vijeće, ravnatelj će imati i političku i operativnu podlogu za odluku, možda čak i u suradnji s lokalnim Crvenim križem ili tijelom lokalne vlasti nadležnim za obrazovanje.

ZAKONSKI RESURSI

Zakonodavni okvir pruža puno više prostora za djelovanje nego što se često misli. Mnoge organizacije zaboravljaju da imaju zakonsko pravo tražiti informacije, sudjelovati u procesima donošenja odluka i zagovarati za promjene.

Evo nekoliko konkretnih alata koji su uvijek na raspolaganju:

- **Pravo na pristup informacijama** – omogućuje da zatražimo od škole, općine, ministarstva ili bilo kojeg javnog tijela dokumente, podatke ili zapisnike. Na primjer, možemo tražiti uvid u to kako su trošena sredstva za rad s mladima ili postoji li plan za osnivanje savjeta mladih (NN 25/13, 85/15).
- **Sudjelovanje u javnim savjetovanjima** – svaka institucija koja donosi zakon, strategiju ili plan mora isti staviti na javno savjetovanje sa zainteresiranom javnosti. Kao organizacije, možemo ostaviti službeni komentar, prijedlog ili upozorenje i tražiti da se naše primjedbe uvrste u obrazloženje.
- **Zakon o udrugama** – prepoznaje udruge kao aktere u razvoju javnih politika. Na temelju tog zakona imamo pravo surađivati s tijelima javne vlasti, a često i biti uključeni u izradu lokalnih strategija, akcijskih planova i savjetodavnih tijela (NN 74/14, 70/17, 98/19).

Također, međunarodni dokumenti poput Konvencije o pravima djeteta, Europske strategije za mlade ili Preporuka Vijeća Europe o sudjelovanju mladih mogu se koristiti kao osnova za zagovaranje, posebno kada domaći zakoni ili institucije zakažu.

SAVEZNICI

Jedan od najvrjednijih resursa su ljudi i organizacije koje dijele slične vrijednosti i ciljeve. Bez obzira zagovaramo li lokalnu temu (npr. produženo radno vrijeme knjižnice) ili nacionalnu (npr. promjena Zakona o volontiranju), važno je prepoznati tko nam može biti saveznik i zašto.

Saveznici mogu biti:

- druge organizacije civilnog društva (npr. one koje rade s djecom, ženama, osobama s invaliditetom),
- sindikati i strukovne udruge (npr. nastavnički sindikati kad se radi o pravima učenika),
- stručnjaci i znanstvenici koji mogu dati legitimitet zagovaračkoj poruci,
- mediji, koji prenose priču dalje i oblikuju javno mišljenje,
- građanske inicijative koje se bave sličnim temama (npr. sigurnost u prometu, zaštita prostora),
- međunarodne mreže koje mogu pomoći u povezivanju s praksama iz drugih zemalja ili zajedničkom zagovaranju.

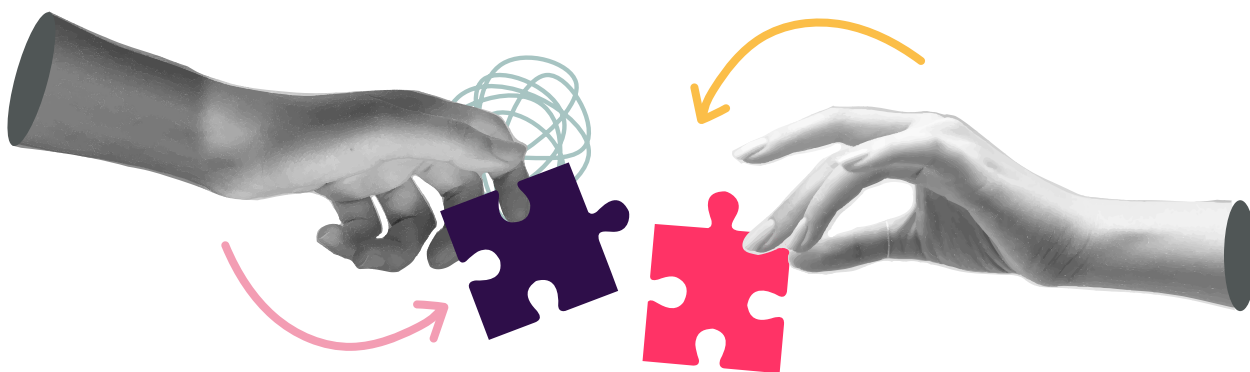
Na primjer: ako udruga mladih želi pokrenuti inicijativu da svi učenici imaju pristup besplatnim psihološkim savjetovanjima, saveznici mogu biti lokalni psiholozi, nastavničko vijeće, OCD-i, ali i mediji koji će temu otvoriti javno. Ako se uz to uključi još nekoliko škola ili savjeta mladih (općinski, gradski, županijski), inicijativu postaje puno teže ignorirati.



Izrada zagovaračke strategije

Zagovaranje koje počiva na entuzijazmu, ali bez jasnog plana, lako ostane bez učinka. Dobra namjera nije dovoljna, potrebna je strategija. Strategija nije ništa drugo nego promišljeni plan: jasan, strukturiran i usmjeren prema cilju. Izrada zagovaračke strategije osigurat će organizaciji da ima jasan fokus, da poveća utjecaj i vjerodostojnost svojih aktivnosti, da omogući učinkovito korištenje resursa, ali i da omogući praćenje napretka te učenje iz prethodnih koraka.

U ovom poglavlju prikazujemo kako osmisliti takav plan, korak po korak.



1. Od problema do cilja: gdje želimo stići?

Svaka zagovaračka strategija počinje razumijevanjem problema koji želimo adresirati. Ključno je da problem bude **jasno formuliran** i da ga doživljavaju kao **relevantnog** oni na koje se odnosi, kao i oni koji donose odluke. Na temelju toga definiramo cilj, odnosno konkretnu promjenu koju želimo postići. Zagovaranje bez jasno postavljenih ciljeva lako sklizne u niz aktivnosti koje jesu vidljive i dobronamjerne, ali bez stvarnog učinka.

Ciljevi koji se postavljaju trebaju biti SMART². Kada su ciljevi SMART (specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski određeni) oni postaju alat koji organizaciji omogućuje da zna točno što želi postići, u kojem roku i na koji način će znati da je u tome uspjela:

- **Specifični:** Odnose se na jasno definiranu promjenu, odnosno na specifičan ishod. Specifičnost pomaže u izbjegavanju nejasnih i apstraktnih ciljeva poput „poboljšanja položaja mladih“, jer takav cilj ne daje dovoljno informacija o tome što se zapravo želi mijenjati. Umjesto toga, specifičan cilj, poput „uvođenja besplatnog javnog prijevoza za učenike srednjih škola u županiji“, omogućuje fokusiranu akciju i jasnu komunikaciju prema donosiocima odluka.
- **Mjerljivi:** Znamo kako ćemo znati da je postignuto, možemo “mjeriti” učinak. Mjerljivost je ključna kako bi se uopće moglo utvrditi je li cilj postignut. Ako ne možemo izmjeriti promjenu, onda ne možemo ni znati jesmo li uspjeli - a bez toga je teško održavati motivaciju, opravdati uložene resurse i planirati iduće korake.

- **Ostvarivi:** Unutar realnih kapaciteta, izvedivi za postići. Ciljevi moraju biti ostvarivi jer preambiciozni ili nerealni ciljevi mogu demotivirati tim i potrošiti resurse bez rezultata. Ostvarivost ne znači da cilj mora biti „lagan“, već da bude izazovan, ali moguć u kontekstu u kojem djelujemo i s kapacitetima koje imamo.
- **Relevantni:** Usmjereni na važan problem, važni određenoj ciljanoj skupini. Relevantnost ciljeva osigurava da se ne bavimo sporednim pitanjima ili temama koje nisu povezane s temeljnim vrijednostima i misijom organizacije. Dobar zagovarački cilj mora biti smislen u kontekstu problema koji pokušavamo riješiti i važan za zajednicu čije interese zastupamo.
- **Vremenski ograničeni:** Imaju definiran rok za ostvarenje. Vremenska određenost pomaže stvoriti osjećaj hitnosti i omogućuje planiranje aktivnosti. Ako ne postavimo vremenski okvir, aktivnosti se lako rastegnu ili ostanu nedovršene, a praćenje učinka postaje gotovo nemoguće.

2. Analiza konteksta i dionika

Strategija nije univerzalna šablona jer ona mora odgovarati stvarnosti. To uključuje razumijevanje više faktora poput institucionalnih i političkih okolnosti (tko donosi odluke, u kojim rokovima, kojim procedurama), potencijalnih saveznika i protivnika, dostupnih (i nedostupnih) resursa, zakonodavnog i društvenog okvira. Drugim riječima, dobra strategija uvijek polazi od realnosti jer treba biti kakva ona jest, a ne kakvom bismo je željeli. Na primjer, je li u pitanju predizborno vrijeme u kojem su političari osjetljiviji na pritisak javnosti? Postoje li mehanizmi poput javnog savjetovanja ili participativnog budžetiranja koje možemo iskoristiti? Jesu li naši zahtjevi usklađeni s nacionalnim strategijama, europskim regulativama ili prioritetima donositelja odluka?

Osim razumijevanja šireg konteksta, ključno je identificirati *tko su ključni akteri u toj slici* - to nazivamo **analizom dionika**. Dionici su sve osobe, institucije, skupine i organizacije koje imaju interes, utjecaj ili moć nad temom kojom se bavimo. Neki od njih imaju formalnu vlast (poput ministarstava, saborskih odbora ili općinskih vijeća), neki imaju neformalni utjecaj (npr. savjetnici, asistenti, mediji, akademici), a neki mogu biti naši saveznici, kritičari ili neutralni promatrači.

Mapiranje dionika uključuje nekoliko koraka:

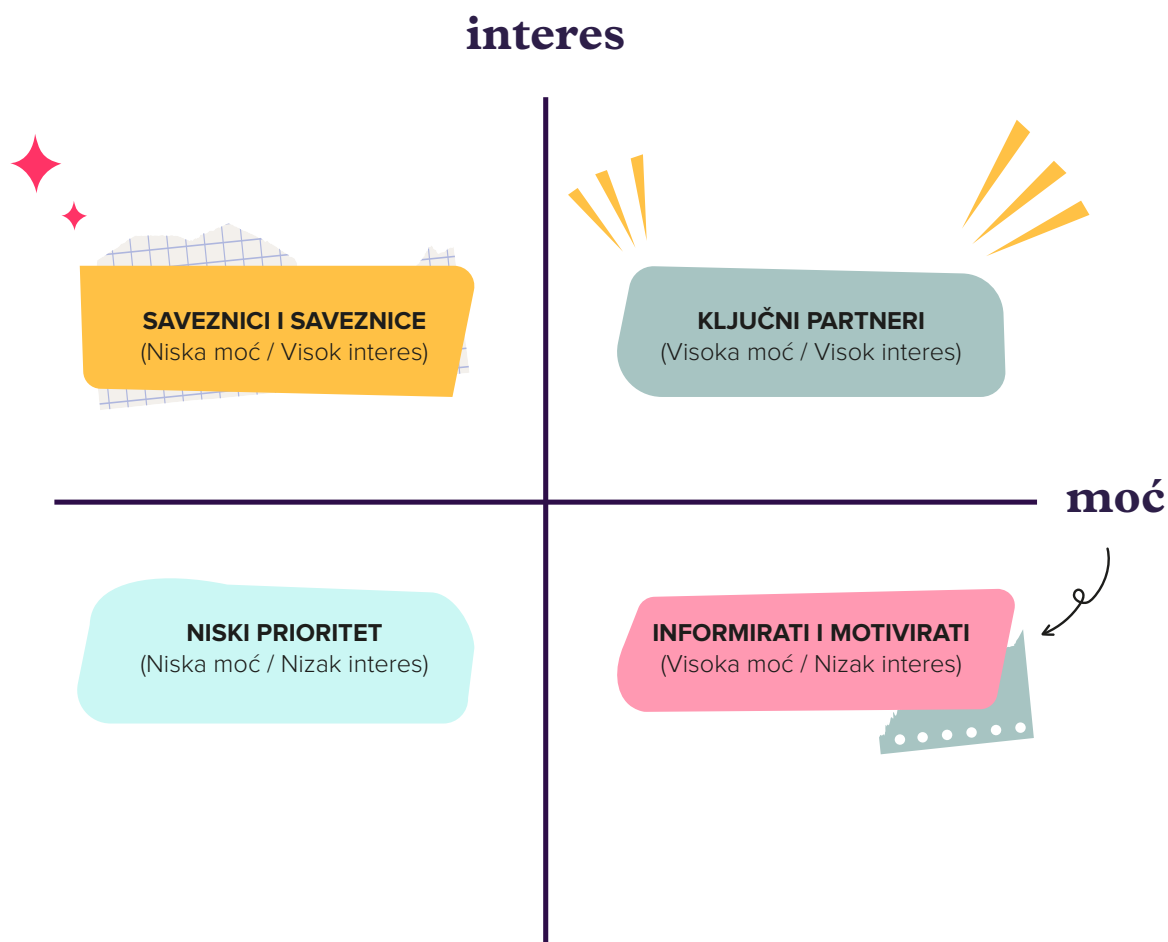
1. Identifikacija dionika: tko sve ima utjecaj na odluke koje nas zanimaju? Tko su saveznici, tko su suparnici, a tko neodlučni?

2. Analiza interesa i utjecaja: koliko je pojedini dionik zainteresiran za temu, koliko moći ima i kakav je njegov stav?

3. Pozicioniranje u matricu moć-interes: često koristimo vizualni alat koji nam omogućava da dionike podijelimo u četiri kategorije:

1. visoka moć / visoki interes → *ključni partneri*
2. visoka moć / nizak interes → *treba ih informirati i motivirati*
3. niska moć / visoki interes → *saveznici i saveznice*
4. niska moć / nizak interes → *niski prioritet, ali mogu postati važni kasnije*

4. Definiranje strategije pristupa – za svakog dionika određujemo kako ćemo s njim komunicirati, koje poruke ćemo koristiti i tko će to raditi. Na primjer, za visoko rangiranu političarku koja se bavi temom mladih možemo planirati direktan sastanak i poslati *policy brief*, dok ćemo kod lokalne udruge mladih organizirati zajedničku kampanju podrške.



Pritom je važno imati na umu da dionici nisu statični. Stavovi se mijenjaju, politička situacija evoluira, interesi se preusmjeravaju. Zato mapiranje dionika nije jednokratna aktivnost nego proces koji se redovito ažurira, osobito u dinamičnim okolnostima.

Dobar primjer takvog pristupa nalazimo u *YFJ Advocacy Handbooku*, gdje se ističe da razumijevanje dionika ne uključuje samo njihov položaj u sustavu, nego i vrijednosti koje zagovaraju, jezik koji koriste i kanale kroz koje komuniciraju. Također, analiza dionika treba uključiti i one koji nisu izravno u centru donošenja odluka poput medija, akademske zajednice ili građanskih inicijativa, jer oni mogu imati posredni, ali značajan utjecaj. Na razini EU-a posebno je važno razumjeti „labirint“ institucija: Komisija, Parlament, Vijeće, njihovi odbori, kabinetski savjetnici, nacionalne delegacije i mreže civilnog društva koje posreduju između različitih razina. Za male organizacije koje nisu izravno prisutne u *Bruxellesu*, važno je graditi odnose s asistentima, savjetnicima i nacionalnim zastupnicima koji sudjeluju u radu europskih institucija, a često su spremni za suradnju ako dobiju jasne, konkretne i pravovremene informacije.

Zaključno, analiza konteksta i dionika je temelj svake kvalitetne zagovaračke strategije. Ona ne samo da povećava izgleda za uspjeh, već omogućuje organizaciji da djeluje promišljeno, etično i s realnim očekivanjima. Bez nje, svaka zagovaračka inicijativa riskira da promaši metu. Ili još gore, da ojača suprotne pozicije.

3. Ključne poruke: što i kako želimo reći?

Učinkovita komunikacija u zagovaranju ne temelji se samo na tome što govorimo, nego i *kome, kako* i *zašto*. Bez dobro oblikovanih poruka, i najbolji zagovarački ciljevi mogu ostati nejasni, pogrešno shvaćeni ili ignorirani. Dobra poruka je: jednostavna (lako razumljiva i bez suvišnog žargona), konkretna (usmjerena na jasno definirani problem i rješenje), emocionalno relevantna (dotiče vrijednosti, brige ili interese publike kojoj se obraćamo), te je usmjerena na djelovanje (govori što konkretno očekujemo da dionik napravi).

Ključna poruka treba odgovoriti na tri osnovna pitanja:

- Što je problem?
- Zašto je važan baš toj osobi ili skupini kojoj se obraćamo?
- Što konkretno tražimo da naprave?

Jedna od najvećih grešaka u zagovaranju je korištenje istih poruka za sve. Poruke treba prilagoditi kontekstu, jeziku i interesima različitih dionika. Nećemo istim tonom i sadržajem govoriti saborskom zastupniku, predstavnici lokalne škole, srednjoškolcima, novinarima ili sugrađanima na tržnici. Važno je izbjegavati žargon, jasno se izražavati i pozivati se na vrijednosti koje publika dijeli. Primjerice, lokalnoj političarki možemo istaknuti kako predloženo rješenje pridonosi razvoju zajednice, ostvarivanju strateških ciljeva i jačanju povjerenja građana, dok poruku srednjoškolcima prenosimo jednostavno i motivirajuće: „Imamo pravo na sadržaje i prilike, ne samo u Zagrebu ili Splitu. Zajedno to možemo tražiti!“ Također, poruka ne mora biti savršeno racionalna da bi bila učinkovita. Ponekad je snažna osobna priča uvjerljivija od izvještaja s grafovima ili statistikama. Ipak, kombinacija podataka i osobne priče često je najsnažnija.

Oblikovanje poruka nije samo komunikacijska vještina, to je strateški alat. Dobre poruke usmjeravaju pažnju, grade savezništva, otvaraju vrata i pomažu da naši zahtjevi budu shvaćeni i uzeti u obzir. U kontekstu organizacija mladih, poruka nije samo *što želimo*, nego i *zašto je to važno za sve nas*.

4. Izbor kanala i taktika

U zagovaranju je podjednako važno imati jasnu poruku kao i odabrati pravi kanal komunikacije i taktiku kojom ćemo doći do svoje publike, bilo da je riječ o donositeljima odluka, građanima, saveznicima ili medijima. Način na koji prenosimo poruku u velikoj mjeri utječe na to hoće li ona biti primijećena, shvaćena i prihvaćena. Kako naglašava *Advocacy Handbook* Europskog foruma mladih, „zagovaranje nije samo ono što želite reći, nego i kako, kada i preko koga to govorite“ (European Youth Forum, 2022: 19). Kanali i taktike nisu neutralni, oni oblikuju odnose, stvaraju dojam i utječu na percepciju legitimnosti našeg djelovanja.



Formalni kanali uključuju institucionalne i zakonom propisane mehanizme sudjelovanja u procesu donošenja odluka, poput:

- javnih savjetovanja (npr. e-Savjetovanja),
- sudjelovanja u radnim skupinama ili povjerenstvima,
- pisanih prijedloga zakona, amandmana, mišljenja i analiza,
- sastanaka s dužnosnicima (ministarstvima, gradovima, općinama),
- prisustvovanja sjednicama vijeća, saborskih odbora ili javnim konzultacijama.

Ovi kanali daju institucionalni legitimitet i stvaraju evidenciju našeg angažmana, no istovremeno mogu biti proceduralno spori i ponekad zatvoreni za širu javnost.

Neformalni kanali ili kontakti često su presudni za izgradnju odnosa i povjerenja. Primjeri uključuju:

- razgovore uz kavu s lokalnim predstavnicima vlasti,
- sudjelovanje na događanjima na kojima su prisutni donositelji odluka,
- neformalna umrežavanja kroz saveze, radne grupe i druge mreže.

Ove prilike koriste se za izgradnju odnosa, testiranje prijedloga, razmjenu informacija i stvaranje uvjeta za formalni dijalog.

Medijski kanali su pak i dalje jedan od najučinkovitijih alata za oblikovanje javnog mnijenja i stvaranje posrednog pritiska na donositelje odluka. To uključuje:

- pisanje priopćenja za javnost i organizaciju konferencija,
- autorske tekstove i komentare u medijima,
- gostovanja u radijskim i TV emisijama,
- predstavljanje osobnih priča koje oslikavaju problem i nude rješenja.

U današnje vrijeme nužno je promatrati i **digitalne kanale i alate** koji su sve važniji u komunikaciji s mladima, kao i u slučajevima kada je potrebno brzo djelovati. Primjeri uključuju:

- kampanje na društvenim mrežama (npr. Instagram i TikTok),
- *online* peticije i e-mail kampanje,

- *newslettere* i video sadržaje,
- participacijske e-platforme i digitalne konzultacije.

Prednost digitalnih kanala je brzina, niski trošak i širok doseg, ali istovremeno zahtijevaju pažljivo upravljanje sadržajem i vizualnim identitetom.

Kako se navodi u edukacijskim materijalima *Croatia EU Advocacy Traininga*³, „poruke koje nisu povezane s pravim kanalom i pravim trenutkom - promašuju cilj. Pravi tajming, kombiniran s prikladnim oblikom, često je ključan za uspjeh” (*Netherlands Helsinki Committee*, 2024). Zato ne treba koristiti sve metode odjednom, već one koje su u tom trenutku najprikladnije i najdjelotvornije. Dobro promišljena kombinacija formalnih, neformalnih, medijskih i digitalnih pristupa može višestruko povećati vidljivost, razumijevanje i šansu za uspjeh zagovaračke inicijative.

5. Planiranje aktivnosti

Kada imamo jasno definiran cilj, znamo kome se obraćamo i koje poruke želimo prenijeti, vrijeme je da sve to pretočimo u konkretan plan djelovanja. Bez operativnog plana, čak i najbolje strategije ostaju na razini ideje. Planiranje aktivnosti u zagovaranju znači pretvaranje strategije u niz usklađenih koraka koji nas vode prema željenoj promjeni.

Za početak je korisno sve planirane aktivnosti zabilježiti u jednostavnu tablicu koja odgovara na nekoliko ključnih pitanja:

- **Što radimo?**
(opis aktivnosti)
- **Kada to radimo?**
(vremenski okvir i rokovi)
- **Tko je zadužen?**
(odgovorna osoba ili tim)
- **S kim to radimo?**
(partneri i saveznici)
- **Kako ćemo to napraviti?**
(kanali i metode)
- **Kako znamo da smo uspjeli?**
(pokazatelji uspjeha)

AKTIVNOSTI	VREMENSKI OKVIR	ODGOVORNA OSOBA	PARTNERI	KANAL I TAKTIKA	POKAZATELJI USPJEHA
Sastanak s vijećnicima	15. - 20. 9.	Ana	Udruga mladih „XX“	Formalni (sastanak)	Broj održanih sastanaka, povratne informacije
Objava videa na mrežama	25. 9.	Marko	Lokalni klub mladih	Digitalni (Instagram, TikTok)	Pregledi, komentari, podjele
Javna tribina	3. 10.	Iva	Grad, lokalni mediji	Neformalni + medijski	Broj sudionika, medijski izvještaji

Primjer ispunjene tablice za zagovaračku kampanju usmjerenu na uključivanje sufinanciranja školskog prijevoza u lokalni proračun.

Ova vrsta strukturiranog pristupa pomaže organizaciji da drži ritam kampanje, prati napredak i raspodjeljuje odgovornosti. Osim toga, dobar operativni plan omogućuje i lakšu koordinaciju među više organizacija i osoba uključenih u zagovaračke aktivnosti.

Zamislimo da je cilj kampanje da gradsko vijeće prihvati prijedlog za sufinanciranje školskog prijevoza učenika u ruralnim područjima. Neke od planiranih aktivnosti mogle bi biti:

- organizacija individualnih sastanaka s vijećnicima i vijećnicama (osobito iz ključnih klubova),
- izrada i distribucija policy briefa sažetog u jednoj A4 stranici,
- kreiranje kratkog videa s izjavama mladih iz ruralnih sredina i objava na društvenim mrežama,
- pokretanje online peticije kojom se podržava prijedlog,
- organizacija javne tribine u lokalnoj zajednici uz prisustvo medija,
- kontaktiranje lokalnih novinara za objavu članka ili intervjua,
- praćenje sjednice vijeća i javno komentiranje ishoda.

Za svaku od aktivnosti definiramo vrijeme provedbe, osobu ili tim koji ju vodi, potrebne resurse i način evaluacije. Na primjer, uspjeh *policy briefa* možemo mjeriti brojem potvrđenih sastanaka i reakcijama vijećnika, dok kampanju na društvenim mrežama pratimo prema doseg, broju dijeljenja i komentarima.

Naposljetku, tijekom cijelog procesa planiranja aktivnosti ne smijemo zaboraviti na fleksibilnost. Planiranje nije nešto što se radi jednom i zauvijek. Dobar plan je nužno redovito preispitivati, prilagođavati i dopunjavati ovisno o novim informacijama, promjenama u kontekstu ili povratnim informacijama od dionika. Europski forum mladih ističe važnost evaluacije u hodu: „Učinkoviti zagovarači redovito preispituju svoj plan, ne da bi pronašli greške, nego kako bi povećali učinak“ (*European Youth Forum*, 2022: 25). Dakle, planiranje aktivnosti je mjesto gdje se strategija pretvara u svakodnevni rad - i upravo u toj transformaciji leži snaga svake dobro pripremljene zagovaračke inicijative.

6. Monitoring, evaluacija i prilagodba

Iako pažljivo isplaniran, put prema promjeni često uključuje nepredvidive prepreke, neplanirane prilike, iznenadne promjene u političkom kontekstu, kao i mnoge pokušaje koji ne dovedu do očekivanog rezultata. Upravo zato monitoring i evaluacija nisu luksuz ili administrativna obveza, nego neizostavan dio svake ozbiljne strategije.

Monitoring je stalno praćenje provedbe aktivnosti. Pratimo provodimo li ono što smo planirali, u predviđenom vremenskom okviru, s dogovorenim resursima i prema ciljevima koje smo si zadali.

Tijekom provedbe zagovaračke kampanje, korisno je redovito postavljati pitanja poput:

- Provodimo li aktivnosti kako smo planirali?
- Reagiraju li dionici (donositelji odluka, mediji, javnost) kako smo očekivali?
- Koji su znakovi da smo na dobrom putu (ili ne)?
- Imamo li pokazatelje da naše poruke dopiru do ciljane publike?
- Trebamo li prilagoditi pristup - ciljeve, taktike, kanale, jezik?

Primjerice, ako primijetimo da se na društvenim mrežama pojavljuju otpori ili pogrešna tumačenja naše poruke, možemo brzo intervenirati dodatnim pojašnjenjima, novim porukama, promjenom tona. Ako se pokazalo da donositelj odluka nema stvarni utjecaj, preusmjerit ćemo napore prema drugim donositeljima odluka.

Evaluacija je pak promišljanje o tome *što je djelovalo, što nije i zašto*. Radi se o sustavnom učenju iz prakse, koje nam pomaže razumjeti ne samo uspjehe, nego i promašaje - bez krivnje i opravdavanja. Cilj evaluacije je steći uvide koji će nam pomoći da budemo učinkovitiji u budućim zagovaračkim naporima. Kako piše u *Zagovaračkom vodiču za društveni razvoj*, evaluacija je „prostor za refleksiju, ne samo o rezultatima, nego i o procesu - kako smo do njih došli, koga smo uspjeli aktivirati, a tko je ostao izvan našeg dosega“ (Kovačić, 2025: 38).

Nakon završetka zagovaračke inicijative ili kampanje, evaluacija nam omogućuje da sagledamo:

- Što smo postigli u odnosu na ciljeve?
- Koje su aktivnosti imale najviše učinka?
- Koji su bili ključni trenuci ili saveznici?
- Što bismo idući put napravili drugačije?
- Jesu li se neki aspekti strategije pokazali zastarjelima ili neprimjerenima?

Odgovori na ova pitanja ne služe samo za zatvaranje jednog poglavlja, već i za otvaranje sljedećeg. Evaluacija nakon završetka kampanje omogućuje organizaciji da izgradi kolektivno znanje, uoči obrasce koji vode uspjehu, prepozna vlastite kapacitete i unaprijedi pristup budućim inicijativama. Bez ovakve refleksije riskiramo ponavljanje istih grešaka, dok s njom

gradimo temelje za dugoročno, održivo i sve učinkovitije zagovaranje.

Prilagodba strategije ne znači da smo pogriješili. Naprotiv, to je znak sposobnosti da reagiramo na promjene. Uspješne organizacije kontinuirano osluškuju reakcije, prikupljaju podatke i mijenjaju pristup kada je to potrebno. To može značiti:

- promjenu ciljne skupine ili poruka,
- proširenje partnerstva,
- odgodu aktivnosti dok se ne stvore povoljniji uvjeti,
- korištenje novih alata ili kanala.

Važno je da prilagodbu ne doživljavamo kao slabost, nego kao odgovoran i strateški potez.

U konačnici, monitoring i evaluacija pomažu organizaciji da razvija unutarnju kulturu učenja, suradnje i zrelosti. Umjesto da kampanje „izgaraju“ bez povratne informacije, svaka inicijativa postaje dio kolektivnog znanja i temelj za buduće djelovanje.

Procjena rizika i prilagodba

Zagovaranje na papiru i zagovaranje u stvarnom životu dvije su različite stvari. Nakon što smo osmislili strategiju i isplanirali aktivnosti, slijedi faza provedbe: ona u kojoj se ideje suočavaju sa stvarnošću. U toj fazi važna je spremnost na fleksibilnost: prepoznavanje rizika, snalaženje u neočekivanim situacijama, odgovorno reagiranje na pritiske i ostajanje vjerni svojim vrijednostima. Kako navodi *Advocacy Handbook* Europskog foruma mladih, „**otpor ne znači neuspjeh - često je to znak da je vaša poruka primijećena**“ (*European Youth Forum*, 2022: 30). Umjesto povlačenja, potrebno je razumjeti zašto otpor postoji, koje interese predstavlja i kako se na njega možemo taktički, ali dosljedno, odgovoriti. Nekad će to značiti prilagodbu argumentacije, a nekad traženje novih saveznika koji mogu pomoći da se otpor razbije iznutra.

Procjena rizika

U zagovaračkom radu planovi se rijetko ostvaruju bez odstupanja. Zbog toga je ključno da svaka organizacija razradi **procjenu rizika** kako bi znala što može poći po zlu, s kolikim utjecajem i kakve mjere može poduzeti.

Rizici su u praksi najčešće:

- **politički** (npr. promjena vlasti, gubitak političkog saveznika),
- **komunikacijski** (npr. negativni medijski narativi, pogrešno interpretirane poruke),
- **organizacijski** (npr. nedostatak kapaciteta, odlazak ključnih ljudi),
- **društveni** (npr. pasivnost zajednice, protivljenje utjecajnih skupina).

U *Child Participation and Advocacy Toolkit* organizacije *Save the Children* ističe se: „Plan B nije znak slabosti nego odgovornog upravljanja kampanjom“ (*Save the Children*, 2023: 45).

To znači da organizacije već u fazi planiranja trebaju predvidjeti alternative kako ne bi bile paralizirane ako plan A ne uspije.

Tri osnovna mehanizma prilagodbe su:

- **Reevaluacija:** promatranje procesa unatrag - je li cilj i dalje relevantan? Imamo li podršku? Trebamo li mijenjati taktiku?
- **Pivotiranje:** preusmjeravanje fokusa, ciljne skupine ili metoda, npr. s nacionalne razine na lokalnu ili iz institucionalnih prema medijskim kanalima.
- **Plan B:** unaprijed dogovoreni alternativni smjer djelovanja s aktivnostima koje možemo pokrenuti ako osnovni plan postane neprovediv.

Procjena rizika može biti izrađena kao jednostavna tablica koja uključuje opis rizika, vjerojatnost njegova ostvarenja, mogući utjecaj i planirane mjere za ublažavanje.

Primjer tablice procjene rizika:

OPIS RIZIKA	VJEROJATNOST	UTJECAJ	PLANIRANE MJERE ZA UBLAŽAVANJE
Promjena lokalne vlasti tijekom kampanje	Srednja	Velik	Odmah kontaktirati nove donositelje odluka, poslati prilagođene poruke
Negativni komentari i dezinformacije na društvenim mrežama	Visoka	Srednji	Imati spreman plan krizne komunikacije, angažirati saveznike za javnu podršku
Gubitak ključne osobe iz tima	Srednja	Velik	Imati zamjenskog koordinatora, raspodijeliti zadatke na više članova tima
Niska razina odaziva na javnu tribinu	Visoka	Srednji	Aktivirati dodatne promotivne aktivnosti, koristiti digitalne kanale za povećanje interesa

Uspješne zagovaračke kampanje često pokreću široke društvene rasprave, što sa sobom gotovo uvijek nosi i određenu razinu otpora ili pritiska. Taj pritisak može doći od strane donositelja odluka, suprotstavljenih interesnih skupina, medija ili opće javnosti.

U literaturi⁴ se ovakvi pritisci svrstavaju u nekoliko kategorija:

- **Strukturni pritisci:** kada institucije ili politički akteri izravno pokušavaju suziti prostor za djelovanje civilnog društva kroz ograničavanje financiranja, pravne prepreke ili proceduralne opstrukcije.
- **Medijski pritisci i zlonamjerne kampanje:** uključujući dezinformacije, širenje negativnih narativa, javno diskreditiranje organizacija ili pojedinaca uključenih u kampanju.
- **Društveni pritisci:** uključuju negativne komentare i stavove dijela javnosti, osobito na društvenim mrežama, koje se lako mogu pretvoriti u online nasilje ili „cancel“ kulturu.
- **Interni pritisci:** kada članovi tima osjećaju umor, demotivaciju ili nesigurnost zbog vanjskih pritisaka.

Upravo zato važno je da organizacija koja se bavi zagovaranjem razvije jasne interne procedure za nošenje s pritiscima. Ključan korak u tome je unaprijed definirana krizna komunikacijska strategija. Ona uključuje pravila o tome tko smije davati izjave u ime organizacije, na koji način se reagira na negativne komentare, kada se odlučuje ne reagirati kako bi se izbjegla nepotrebna eskalacija te kako se informira vlastita mreža članova, saveznika i javnosti. Uz to, korisno je organizirati praćenje medijskog prostora i društvenih mreža kako bi se pravovremeno uočili negativni narativi koji se možda razvijaju oko inicijative.

Organizacija također treba proaktivno uključivati saveznike (druge organizacije, stručnjake, javne osobe) koji mogu pružiti javnu podršku ako se kampanja suoči s neprijateljskim narativima. Važno je graditi mrežu povjerenja prije nego što dođe do krizne situacije, kako bi saveznici bili spremni djelovati kada je to najpotrebnije.

Ne smije se zanemariti ni unutarnja dinamika tima. Dugotrajni vanjski pritisci mogu utjecati na osjećaj sigurnosti, motivaciju i mentalno zdravlje članova organizacije. Zato je preporučljivo osigurati redovitu internu komunikaciju, prostor za razmjenu osjećaja i doživljaja te podršku unutar tima. To može uključivati i definiranje procedura za unutarnje *debriefing* sastanke nakon kriznih situacija, kako bi se zajednički učilo iz iskustava.

Etika zagovaranja i sigurnost aktivista

Zagovaranje je snažan alat društvene promjene, ali njegova snaga nosi i odgovornost. Organizacije mladih koje se upuštaju u zagovaračke aktivnosti ne djeluju samo u svoje ime, nego i u ime zajednice čije interese zastupaju. Zato je nužno da svaka akcija bude vođena jasnim etičkim principima, te da se od samog početka vodi računa o sigurnosti svih uključenih – kako na terenu, tako i u digitalnom prostoru.

ETIČKI PRINCIPI U ZAGOVARANJU

- **Transparentnost** – Jasno komuniciranje ciljeva, strategija i izvora financiranja povećava povjerenje javnosti i dionika. Građani i donositelji odluka trebaju znati tko stoji iza inicijative,

4 European Youth Forum. (2022). . Brussels: European Youth Forum. Dostupno na: https://www.youthforum.org/sites/default/files/publication-pdfs/Advocacy%20Handbook_2022.pdf

zašto se pokreće i tko je podržava. Skriveni interesi ili prikrivanje relevantnih informacija dugoročno narušavaju kredibilitet.

- **Točnost i provjerljivost informacija** – Svaka tvrdnja, statistika ili izjava koja se koristi u kampanji trebala bi biti utemeljena na provjerenim izvorima. Netočan podatak može ne samo narušiti reputaciju, nego i ugroziti samu svrhu kampanje. Korištenje izvora, citata i referenci pokazuje profesionalnost.
- **Nenasilje i poštivanje ljudskih prava** – Zagovaranje treba koristiti mirne metode pritiska i dijaloga, bez pozivanja na nasilje, govor mržnje ili diskriminaciju. Kritika stavova ili politika ne smije prelaziti u osobne napade. Naš cilj nije samo postići promjenu, nego i graditi kulturu poštovanja.
- **Zastupanje javnog interesa** – Razlikovanje javnog i partikularnog interesa ključno je za očuvanje integriteta. Čak i kad pojedini partneri ili donatori imaju svoje ciljeve, organizacija treba ostati vjerna interesima zajednice koju predstavlja.
- **Uključivost i pravednost** – Procesi i poruke trebaju biti inkluzivni i reprezentativni za sve skupine koje problem pogađa, s posebnim naglaskom na marginalizirane mlade. To znači aktivno uključivanje različitih glasova i pristupa koji uklanjaju prepreke za sudjelovanje.

SIGURNOST AKTIVISTA NA TERENU

Zagovaračke akcije, osobito one u javnom prostoru, ponekad mogu izazvati negativne reakcije ili sukobe. Zato je važno unaprijed osmisliti plan sigurnosti.

- **Procjena rizika** – Analizirati potencijalne prijetnje (protu-prosvjedi, nepredviđene reakcije prolaznika, vremenski uvjeti, policijske intervencije).
- **Protokoli i uloge** – Svaki tim treba imati jasno definirane uloge (osoba za medije, osoba za kontakt s policijom, osoba za prvu pomoć).
- **Komunikacijski kanali** – Osigurati sigurne načine komunikacije među volonterima i koordinatorima (npr. zatvorene grupe, aplikacije s enkripcijom).
- **Prva pomoć i hitne situacije** – Imati osnovni set prve pomoći i plan za brzu reakciju u slučaju ozljeda ili eskalacije.
- **Vidljivost i prepoznatljivost** – Aktivisti trebaju biti jasno označeni (majice, akreditacije, reflektirajući prsluci) kako bi bili prepoznatljivi javnosti i službama.

DIGITALNA SIGURNOST I ZAŠTITA OD ONLINE NASILJA

U današnjem kontekstu zagovaranje gotovo uvijek uključuje online aktivnosti, što otvara prostor za digitalne prijetnje, uključujući online rodno uvjetovano nasilje (OGBV), *doxxing* ili lažne vijesti.

- **Sigurnosne postavke** – Redovito ažuriranje lozinki, korištenje dvofaktorske autentifikacije, provjera postavki privatnosti na društvenim mrežama.
- **Upravljanje sadržajem** – Jasna pravila o tome tko ima pristup službenim profilima i kako se komunicira s javnošću.

- **Reakcija na napade** – Razviti protokol za prijavu i dokumentiranje prijetnji, te osigurati psihološku podršku članovima koji su meta online napada.
- **Prevenција OGBV-a** – Edukacija tima i mladih uključenih u kampanju o prepoznavanju, prijavljivanju i suzbijanju online nasilja.

ZAŠTITA PRIVATNOSTI I OBRADA OSOBNIH PODATAKA (GDPR)

Prikupljanje osobnih podataka, bilo putem peticija, anketa ili registracija na događanja, mora biti usklađeno s Općom uredbom o zaštiti podataka (GDPR).

- **Minimalno prikupljanje podataka** – Uzeti samo ono što je nužno (npr. e-mail za *newsletter*, bez dodatnih nepotrebnih podataka).
- **Informirani pristanak** – Sudionici trebaju znati kako će se njihovi podaci koristiti i imati pravo povući pristanak.
- **Sigurna pohrana** – Podaci trebaju biti zaštićeni lozinkama i pohranjeni na sigurnim serverima, uz ograničen pristup.
- **Posebna zaštita za maloljetne** – Za sudionike mlađe od 18 godina potrebno je dodatno odobrenje roditelja, odnosno skrbnika.

ODGOVORNO I ETIČNO KOMUNICIRANJE

Osim što trebaju biti spremne na različite oblike pritisaka, organizacije koje se bave zagovaranjem trebaju voditi računa o tome kako same komuniciraju prema vanjskim dionicima i javnosti. Odgovorno i etično komuniciranje nije samo stvar profesionalnog dojma, nego temeljna sastavnica zagovaračkog rada koji zaista služi javnom interesu.

To znači da sve informacije koje organizacija plasira trebaju biti:

- **točne i provjerene**, bez preuveličavanja, manipulacije činjenicama ili širenja neprovjerenih podataka;
- **jasno označene** kada se radi o mišljenjima, analizama ili interpretacijama, kako se ne bi stvorio dojam da su subjektivni stavovi prikazani kao čiste činjenice;
- **usmjerene na rješenja**, a ne samo na kritiku, čak i kada ukazujemo na problem, važno je ostati konstruktivan;
- **obzirne prema osobama i zajednicama koje uključujemo**, osobito kada se koriste osobne priče, izjave mladih ili marginaliziranih skupina, treba osigurati njihovu zaštitu, privatnost i informirani pristanak.

Posebna pažnja posvećuje se načinu na koji organizacija odgovara na negativne komentare, optužbe ili dezinformacije. Etičko komuniciranje podrazumijeva da ne uzvraćamo uvredama na uvrede, niti širimo sadržaje koji bi mogli dodatno polarizirati zajednicu. Umjesto toga, organizacija se treba držati svojih vrijednosti i ostati vjerodostojna, čak i kada je pod pritiskom. Etičnost u komunikaciji uključuje i transparentnost: biti otvoren u vezi s ciljevima kampanje, izvorima financiranja, partnerstvima i postupcima. Kada organizacija dosljedno pokazuje da nema što skrivati, to doprinosi izgradnji povjerenja kako među donositeljima odluka, tako i u široj javnosti.

Primjeri etičnog i neetičnog komuniciranja:

SITUACIJA ILI TEMA	NEETIČNO KOMUNICIRANJE	ETIČNO KOMUNICIRANJE
Korištenje podataka	Iznošenje statistika bez izvora ili preuveličavanje brojki	Korištenje provjerenih podataka uz navođenje izvora
Kritika donositelja odluka	Javne uvrede, omalovažavanje, insinuacije o korupciji bez dokaza	Kritika temeljem činjenica i politika, uz izbjegavanje osobnih napada
Uključivanje mladih ili ranjivih skupina	Objavljivanje osobnih priča bez pristanka, izlaganje osobe javnosti	Korištenje izjava uz informirani pristanak, zaštita identiteta gdje je potrebno
Odgovaranje na negativne komentare	Ulazak u konflikt na društvenim mrežama, vrijeđanje komentatora	Smireno i argumentirano odgovaranje, s jasnim navođenjem činjenica
Transparentnost o ciljevima kampanje	Skrivanje tko stoji iza kampanje, nejasno komuniciranje izvora financiranja	Jasno isticanje tko je organizator kampanje, ciljeva i izvora podrške
Manipulacija emocijama	Korištenje straha, prijetnji ili zastrašivanja za mobilizaciju podrške	Korištenje poruka koje ističu vrijednosti, empatiju i zajedničko dobro

Tablica prikazuje konkretne primjere razlika između etičnog i neetičnog komuniciranja u zagovaračkom radu. Služi kao praktičan podsjetnik na standarde koje želimo slijediti kako bismo očuvali vjerodostojnost i odgovornost prema javnosti.

U konačnici, odgovorno i etično komuniciranje nije samo pitanje vanjske slike organizacije, već pitanje dugoročne održivosti. Organizacije koje djeluju transparentno, pošteno i odgovorno, ne samo da lakše izgrađuju savezništva, nego i dugoročno jačaju vlastite unutarnje kapacitete i otpornost na krizne situacije.

ZAŠTO JE ETIKA KLJUČ DUGOROČNOG USPJEHA

Etično zagovaranje ne samo da štiti integritet organizacije, nego i povećava utjecaj poruke. Donositelji odluka, mediji i javnost lakše će surađivati s onima koji djeluju transparentno, dosljedno i s poštovanjem. Dugoročno, etički pristup gradi reputaciju koja otvara vrata za nove prilike, savezništva i povjerenje zajednice.

Podrška i održivost

Zagovaranje nije jednokratna aktivnost, nego kontinuiran proces koji organizacija provodi kroz duže vremensko razdoblje. Da bi to bilo moguće, nije dovoljno osmisliti dobru kampanju ili imati motivirani tim u jednom trenutku. Potrebno je izgraditi **organizacijske kapacitete i sustave podrške** koji omogućuju dugoročnu održivost, otpornost na vanjske pritiske i sposobnost prilagodbe. Održiva organizacija za zagovaranje nije ona koja samo brzo reagira, već ona koja je u stanju sustavno pratiti, učiti, razvijati se i surađivati⁵.

Sustav podrške

Za dugoročno i učinkovito djelovanje u području zagovaranja, svaka organizacija treba razviti vlastiti sustav podrške koji obuhvaća:

- Ljudske kapacitete: jasno definirane uloge i odgovornosti, razvijene vještine članova tima, kapacitet za donošenje odluka, krizno upravljanje i strateško planiranje.
- Materijalne resurse: prostor za rad, opremu, pristup tehnologiji, financijska sredstva za provođenje aktivnosti.
- Informacijske resurse: sustav za praćenje zakonodavnih procesa, političkog konteksta, trendova u javnom mnijenju i društvenim temama relevantnim za organizaciju.
- Mrežu saveznika i partnera: suradnju s drugim organizacijama, institucijama, medijima, stručnjacima i osobama od utjecaja, kako bi organizacija mogla proširiti svoj doseg i legitimitet.

U kontekstu organizacija mladih, posebno je važno imati razvijene unutarnje mehanizme koji omogućuju mladim osobama uključivanje i sudjelovanje u donošenju odluka unutar same organizacije.

Međusobna podrška

Međusobna podrška ili *peer support* među organizacijama civilnog društva označava sustavnu razmjenu resursa, znanja, iskustava i praktične pomoći između organizacija koje djeluju u sličnom području ili dijele zajedničke ciljeve. U kontekstu zagovaranja, *peer support* nije samo dodatna vrijednost nego strateška nužnost, osobito za manje organizacije koje nemaju velike interne kapacitete. Međusobna podrška među organizacijama civilnog društva bitna je za jačanje kapaciteta i otpornosti sektora. *Zagovarački vodič za društveni razvoj*⁶ naglašava da su “savezništva među organizacijama jedan od najučinkovitijih načina za povećanje utjecaja i otpornosti sektora”. U *Code of Good Practice for Civil Participation* Vijeća Europe naglašava se da je “horizontalna solidarnost između organizacija civilnog društva ključna za izgradnju otpornog demokratskog okruženja koje podupire participaciju” (Council of Europe, 2009: 10). To znači da bez međusobne podrške civilno društvo ostaje fragmentirano, slabije i ranjivije na političke, ekonomske i društvene pritiske. Vijeće Europe preporučuje formalizaciju takvih mreža putem konferencija, zajedničkih radnih grupa i inkluzivnih platformi. Osim toga,

5 European Youth Forum. (2022). . Brussels: European Youth Forum.

6 Kovačić, K. (2025), , Agencija lokalne demokracije Sisak, Sisak.

kako ističe *Child Participation and Advocacy Toolkit* (Save the Children, 2023), *peer support* omogućuje bržu diseminaciju novih znanja i pristupa te jačanje osjećaja zajedničke svrhe među organizacijama.

Primjeri modela *peer supporta*:

- *Formalizirane mreže*: Mreže poput Mreže mladih Hrvatske, koje svojim članicama nude platforme za komunikaciju, resurse, zajedničke kampanje i stručnu podršku.
- *Radne grupe*: Privremene ili stalne skupine koje se bave specifičnim temama (npr. stambeno osamostaljivanje mladih, zaštita prostora za civilno društvo).
- *Peer-to-peer mentoring*: Iskusnije organizacije ili pojedinci unutar mreže mentoriraju manje iskusne članice kroz strukturirane programe.
- *Krizne koalicije*: Privremeno udruživanje više organizacija kako bi reagirale na specifične izazove (npr. suzbijanje prijedloga štetnog zakona).

Za kvalitetan i održiv *peer support* među organizacijama civilnog društva ključni su određeni elementi koji omogućuju da međusobna suradnja ne ostane na razini *ad hoc* pomoći, već postane sustavna i dugoročna. Prvi i temeljni uvjet je **povjerenje i uzajamno poštovanje**. Organizacije trebaju vjerovati da dijele zajedničke vrijednosti i ciljeve te da neće koristiti međusobno podijeljene informacije na način koji bi mogao štetiti drugima u mreži. Bez tog povjerenja teško je dijeliti iskustva, resurse i strategije koje ponekad uključuju osjetljive podatke ili informacije o internim procesima.

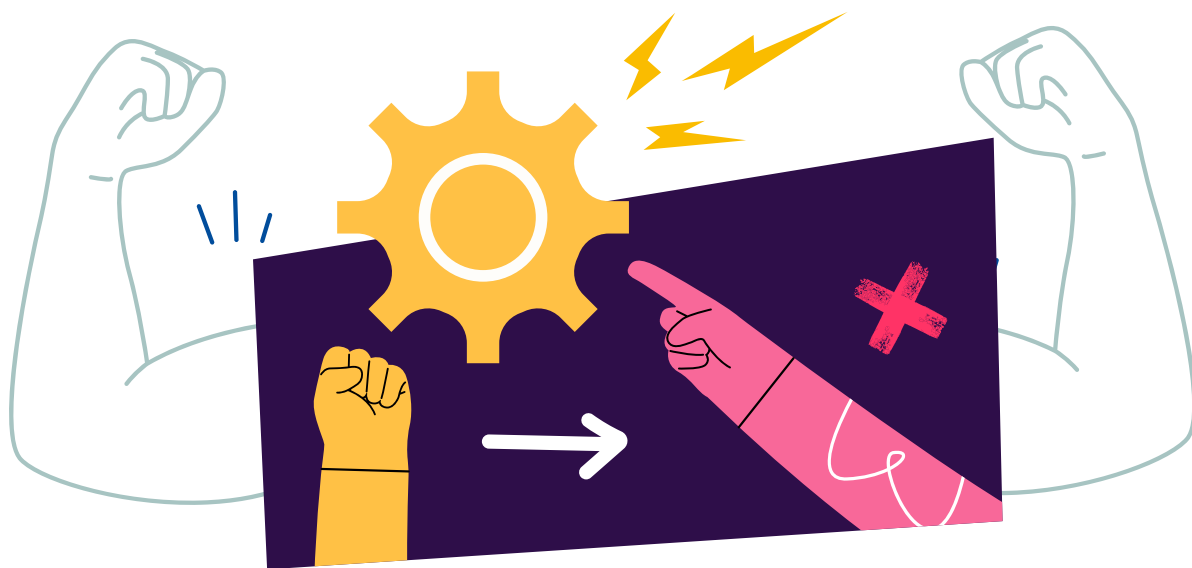
Uz povjerenje, važno je postaviti **jasna pravila suradnje**. *Peer support* ne znači da svatko može očekivati sve od svakoga u svakom trenutku. Potrebno je definirati što mreža podrške pokriva, na koji način se donose odluke unutar grupe, tko je odgovoran za koju vrstu podrške i što su očekivanja svih uključenih. Takva pravila pomažu izgraditi osjećaj sigurnosti i ravnoteže među organizacijama koje možda imaju različite kapacitete i resurse.

Treći ključni element je **redovita komunikacija i koordinacija**. *Peer support* nije nešto što se događa samo kada dođe do problema ili hitne situacije. Organizacije trebaju biti u stalnom kontaktu, razmjenjivati informacije, planirati zajedničke aktivnosti i održavati odnose i u vremenima kada nema vanjskih pritisaka. To može uključivati mjesečne koordinacijske sastanke, zajedničke *online* platforme ili neformalne oblike druženja i razmjene.

Konačno, za uspješan *peer support* neophodna je **transparentnost u dijeljenju informacija i resursa**. To znači da se unutar mreže otvoreno dijele alati, primjeri dobre prakse, dokumenti, kontakti i informacije koje mogu pomoći drugima da bolje organiziraju vlastite aktivnosti. Transparentnost osigurava ravnotežu u doprinosima i koristi za sve članice mreže, čime se gradi osjećaj ravnopravnosti i međusobne odgovornosti.

Ova četiri elementa zajedno čine temelj na kojem se gradi uspješan i dugotrajan *peer support* koji doprinosi ne samo jačanju pojedinih organizacija, nego i jačanju cijelog sektora civilnog društva.

Interni kapaciteti i kako ih jačati



Organizacija koja želi dugoročno i učinkovito zagovarati u interesu mladih (ili nekih drugih društvenih skupina) mora razvijati i njegovati svoje interne kapacitete. Ti kapaciteti ne odnose se samo na broj zaposlenih osoba ili visinu proračuna, već prvenstveno na sposobnost organizacije da samostalno planira, provodi, evaluira i prilagođava svoje aktivnosti.

Interni kapaciteti uključuju:

- **Znanja i vještine tima:** članovi organizacije trebaju imati razvijena znanja o javnim politikama, zakonodavnim procesima, komunikacijskim i zagovaračkim tehnikama, kriznom upravljanju i upravljanju projektima. Jačanje tih kapaciteta podrazumijeva kontinuirano ulaganje u edukacije, sudjelovanje na treninzima, razmjenu iskustava s drugim organizacijama i vlastite interne edukacije.
- **Organizacijsku strukturu i unutarnje procedure:** jasno definirane uloge i odgovornosti unutar organizacije olakšavaju donošenje odluka, planiranje aktivnosti i reagiranje na promjene u kontekstu. Organizacije koje imaju uspostavljene interne protokole za odlučivanje, kriznu komunikaciju, evaluaciju i upravljanje resursima otpornije su na vanjske i unutarnje izazove.
- **Alate i resurse:** korištenje standardiziranih obrazaca, predložaka i *checklista* pomaže da se zagovarački proces odvija kvalitetno i ujednačeno. Primjeri uključuju obrasce za analizu dionika, tablice za planiranje aktivnosti, obrasce za praćenje i evaluaciju, interne komunikacijske protokole i druge dokumente koji olakšavaju svakodnevni rad.
- **Kulturu učenja i refleksije:** organizacije koje aktivno njeguju kulturu učenja otpornije su i fleksibilnije u suočavanju s promjenama. To znači redovito provođenje internih evaluacija, organizaciju timskih sastanaka na kojima se analiziraju uspjesi i neuspjesi, otvorenost prema novim pristupima i spremnost na prilagodbu.

Dugoročno gledano, upravo su interni kapaciteti temelj koji organizaciji omogućava da reagira na promjene, nastavi s radom unatoč preprekama i zadrži vjerodostojnost u očima javnosti i donosioca odluka. Interni kapaciteti nisu nešto što se izgradi jednom i zauvijek. Oni se razvijaju i prilagođavaju zajedno s organizacijom ovisno o tome kako tim raste, kako se pojavljuju nove teme i izazovi - tako raste i potreba za novim znanjima, vještinama i resursima.

Primjeri dobre i manje uspješne prakse

Ovdje donosimo primjere zagovaračkih inicijativa koje su, svaka na svoj način, oblikovale prostor za sudjelovanje, otvorile važne teme i pokazale da se kroz ustrajan rad mogu pokrenuti promjene – bilo da se radi o lokalnim intervencijama ili nacionalnim politikama. Zajedničko im je to što su nastale iz stvarnih potreba zajednice i bile provedene uz veliki angažman – mladih, organizacija, saveznika i partnera.

Primjeri iz prakse članica

Rad za opće dobro bez naknade – socijalna (ne)pravda?!

Centar za mirovne studije i Centar za mir, nenasilje i ljudska prava – Osijek

Kroz istraživanje, pravnu podršku, medijsku kampanju i saborske rasprave, ova je inicijativa otvorila pitanje institucionalne nepravde prema korisnicima socijalne pomoći. Isticanjem kršenja prava i zagovaranjem zakonskih izmjena, postignute su konkretne promjene u Zakonu o socijalnoj skrbi.

Split grad za mlade

Info zona

Ova lokalna inicijativa značajno je povećala broj uključenih mladih u izradu Gradskog programa za mlade Grada Splita. Kroz istraživanje, javne rasprave, akcije u školama i kampanju na društvenim mrežama, osnažen je participativni model i postavljeni su novi standardi u radu s mladima na lokalnoj razini.

Trav(n)ate perspektive

Udruga PLANTaža

U Osijeku je pokrenuta inicijativa koja je dovela do prve urbane livade – simboličkog i ekološki značajnog pomaka u uređenju gradskih zelenih površina. Projekt se oslanjao na participaciju građana, edukaciju i suradnju s lokalnom upravom, a s vremenom prerastao u primjer konkretne klimatske akcije odozdo.

Unaprjeđenje palijativne skrbi: Hitna potreba za djelovanjem

Centar Krugovi

Temom palijativne skrbi i dostojanstva starijih osoba, ova inicijativa spojila je međugeneracijski pristup, edukaciju studenata i javno zagovaranje. Aktivnosti su uključivale volonterski rad, medijsku kampanju, apel Vladi i javne manifestacije, čime je otvorena važna tema u javnom prostoru.

A di se ti sidriš?

Udruga Sunce

Udruga Sunce već gotovo dva desetljeća zagovara zaštitu Posidonije – morske biljke ključne za ekosustav Jadrana. Kroz projektna partnerstva, umjetničke akcije, kampanje i pritisak na institucije, osigurali su uvođenje ekoloških sidrišta i podigli svijest građana o morskoj bioraznolikosti.

Primjeri iz prakse MMH-a

Budućnost bez roka

Kao odgovor na najave o uvođenju vojnog roka, MMH je pokrenula kampanju koja je spajala političku poruku s viralnim potencijalom. Kroz TikTok, ulične akcije i jasnu komunikaciju, kampanja je doprinijela javnom otporu prema ideji militarizacije mladih i reafirmirala potrebu za ulaganjem u obrazovanje, stanovanje i zdravlje mladih.

Zaštita autonomije savjeta mladih

Kada su predložene izmjene Zakona o savjetima mladih koje bi otvorile prostor političkom imenovanju članova, MMH je reagirala kroz institucionalno i javno zagovaranje. Organizirana je press konferencija, pokrenuta inicijativa prema Ustavnom sudu i mobilizirana šira zajednica oko obrane neovisnog, legitimnog sudjelovanja mladih.

Pouke iz manje uspješnih pokušaja: što izbjeći, što smo naučili

Zagovaranje je proces koji zahtijeva istovremeno planiranje i prilagodbu, jasnoću u ciljevima i fleksibilnost u pristupu. Iako se u javnosti često prepoznaju samo uspješni ishod ili promjena zakona kao rezultat zagovaračke inicijative, organizacije koje se tim procesima bave znaju da iza svake pobjede stoji niz izazova, prepreka i koraka koji ne idu uvijek prema planu. Upravo zato je važno sustavno analizirati i one pokušaje koji nisu u potpunosti ostvarili zamišljene ishode – jer oni nose vrijedne lekcije za buduće inicijative.

U nastavku prikazujemo nekoliko tematskih pouka koje se ponavljaju u praksi, uz primjere iz inicijativa članica i MMH-a.

1. Nedovoljno jasna distribucija odgovornosti u kasnijim fazama procesa

Teorija promjene javnih politika upućuje na važnost postojanja „nosioca promjene“ – aktera koji ne samo da zagovara promjenu, nego je i odgovoran za njezinu implementaciju i praćenje. Kada se u kasnijim fazama procesa ta odgovornost rasprši ili prenese na tijela bez jasne odgovornosti i kapaciteta, kvaliteta implementacije trpi.

U slučaju inicijative **„Split grad za mlade“** (Info zona), prva faza izrade Gradskog programa za mlade provedena je izuzetno kvalitetno, participativno i uz široku uključenost mladih. No u drugoj fazi, kada je odgovornost preuzela gradska radna skupina, proces je usporen, sadržaj dokumenta slabije povezan s prethodnim nalazima, a mehanizmi praćenja nisu kvalitetno postavljeni. Izostala je učinkovita komunikacija s gradskim pročelnicima, što je otežalo operativnu provedbu. Ovaj primjer potvrđuje važnost kontrole nad svim fazama procesa i potrebe da se već u startu predvidi tko će „držati kormilo“ kad zagovaračka faza završi.

2. Preveliko širenje aktivnosti bez jasnog fokusa

Jedna od ključnih teorijskih preporuka u zagovaranju jest usmjeravanje na jasnu, fokusiranu poruku koja se ponavlja i gradi prepoznatljivost. Kad organizacija pokuša pokriti više tema, ciljeva ili ciljnih skupina bez dovoljno resursa, postoji rizik od razvodnjavanja poruke i slabijeg dosega.

U kampanji **Centra Krugovi** vezanoj za palijativnu skrb, uključivanje velikog broja volontera, više ciljanih skupina i širok raspon aktivnosti dovelo je do izazova u koordinaciji i provedbi. Kako navode iz organizacije, u retrospektivi bi fokusirali kampanju oko jednog, konkretnog aspekta palijativne skrbi, uz manji broj bolje pripremljenih uključenih osoba. Time bi se povećala učinkovitost i održala energija tijekom cijele inicijative.

3. Tromost sustava i izostanak institucionalne suradnje

U institucionalnom zagovaranju, pretpostavlja se postojanje političke volje ili barem otvorenosti za dijalog. Međutim, praksa često pokazuje da ni najbolji argumenti, ni medijski pritisak ne garantiraju reakciju institucija.

Tome svjedoče i iskustva **Udruge Sunce**, koja godinama radi na zaštiti Posidonije. Iako su postigli značajne infrastrukturne i edukativne iskorake (npr. uvođenje ekoloških sidrišta), mnoge prijave građana o ispuštanju otpadnih voda u more ostaju bez odgovora nadležnih institucija. Tromost sustava i neprovedba postojećih zakona pokazuju da uspjeh zagovaranja ne ovisi samo o argumentaciji, već i o političkom i administrativnom kontekstu.

Slično je iskustvo imao i **CMS** s inicijativom za ukidanje neplaćenog rada korisnika socijalne pomoći – Ministarstvo rada, obitelji i socijalne politike ignoriralo je zahtjeve za sastanak, iako je postojao *policy* dokument temeljen na dokazima i podržan nizom dionika.

4. Podcjenjivanje kapaciteta za koordinaciju složenih kampanja

Mnoge organizacije ističu važnost jasne podjele uloga, realnog planiranja i prepoznavanja vlastitih kapaciteta. U neformalnim ili volonterski vođenim timovima, često dolazi do preopterećenja pojedinaca ili gubitka kontinuiteta u provedbi aktivnosti.

PLANTaža je u svom projektu „Trav(n)ate perspektive“ prepoznala da su trebali ranije formalizirati tim, podjelu uloga i komunikaciju s partnerima. Spora birokracija i nesporazumi s Gradom Osijekom dodatno su otežali provedbu, što ukazuje na potrebu da se kompleksni zagovarački procesi planiraju ne samo sadržajno, nego i operativno.

5. Prerano povjerenje u institucionalne strukture bez jasnih mehanizama kontrole

U nekoliko slučajeva organizacije su iskazale povjerenje u formalna tijela i procese, a naknadno uvidjele da bez ugrađenih mehanizama odgovornosti nema garancije da će se politika kvalitetno provesti.

Ponovno se kao primjer izdvaja **Info zona**, koja je prihvatila prijedlog Grada da drugi dio Gradskog programa vodi gradska radna skupina, vjerujući da će to osigurati političku i administrativnu podršku. No upravo je taj dio procesa postao najslabija karika, što pokazuje koliko je važno ugraditi mehanizme osiguranja kvalitete i praćenja još u fazi dogovora s vlastima.

Ovi primjeri pokazuju da neuspjeh u zagovaranju ne znači da je inicijativa bila promašena – nego da su određeni elementi u kontekstu, pristupu ili provedbi predstavljali prepreke. Upravo iz takvih iskustava organizacije razvijaju kapacitete za buduće inicijative, grade otpornost i dugoročno postaju učinkovitiji akteri u društvenim promjenama.

ANALIZA FAKTORA USPJEHA I IZAZOVA

FAKTORI USPJEHA

Jasno definirani ciljevi i poruke

Zagovaračke inicijative koje precizno komuniciraju što žele postići, kome se obraćaju i zašto je to važno, imaju znatno veću šansu mobilizirati podršku – i javnosti i donositelja odluka. Poruka koja je konkretna, ponovljiva i politički usmjerena lakše privlači pažnju u preopterećenom javnom prostoru. Uspješno zagovaranje podrazumijeva formulu: konkretan problem + jasno rješenje + jasan poziv na djelovanje. Dobro formuliran cilj (npr. izmjena zakona, strategije ili proračuna) omogućuje usmjereno komuniciranje i razvoj strategija pritiska prilagođenih kontekstu.

Primjer: Kampanja Vote16 (GONG i MMH) ima jasan i ambiciozan cilj – izmjenu Ustava radi uvođenja prava glasa mladima od 16 godina. Iako je inicijativa u ranoj fazi, strategija već gradi javnu svijest, povećava vidljivost teme i otvara prostor za politički dijalog. Kroz medijske nastupe i javne istupe, ideja se postupno normalizira kao preduvjet institucionalne promjene.

Zagovaranje temeljeno na dokazima

Inicijative utemeljene na podacima – istraživanjima, iskustvima korisnika, pravnim analizama ili međunarodnim standardima – imaju veću težinu i teže ih je ignorirati. Činjenicama potkrijepljeni argumenti često nadjačavaju retoriku.

Primjer: CMS – Rad za opće dobro bez naknade temeljio se na pravnoj analizi Zakona o socijalnoj skrbi, iskustvima korisnika i međunarodnim preporukama. Rezultat: zakonodavna promjena koja je smanjila broj osoba obvezanih na prisilni rad bez plaće.

Tajming i kontekst – znati kada djelovati

Prepoznavanje političkih i društvenih trenutaka ključ je uspjeha. Uspješne inicijative djeluju brzo, jasno i koordinirano kada se otvori prilika.

Primjer: Budućnost bez roka (MMH) pokrenuta je odmah nakon najava o ponovnom uvođenju vojnog roka. Pravovremenost je osigurala vidljivost u medijima i široku podršku mladih.

Komunikacija i vidljivost

Bez kvalitetne komunikacije, i najbolja poruka može proći nezapaženo. Jednostavan jezik, prepoznatljiv vizualni identitet i prisutnost na kanalima koje publika koristi (posebno društvene mreže) ključni su za institucionalni pritisak.

Primjer: A di se ti sidriš? (Udruga Sunce) – snažan vizual, humor i popularna kultura (inspiracija ABBA-om i The Policeom) u kampanji očuvanja Posidonije. Uz medijsku kampanju provedene su i umjetničke intervencije poput projekcija na zgradama.

Partnerstva i suradnja

Koalicije povećavaju domet i vjerodostojnost inicijativa. Uključivanje stručnjaka, drugih organizacija, donositelja odluka i zajednice donosi raznolike perspektive i jača utjecaj.

Primjer: Trav(n)ate perspektive (PLANTaža, Osijek) – suradnja s građanima, lokalnom samoupravom, edukatorima i urbanistima rezultirala je prvom urbanom livadom i podizanjem svijesti o ekološki odgovornom uređenju gradskih površina.

Izazovi u zagovaranju

- **Institucionalna tromost i politička šutnja**

Institucije ponekad ignoriraju zahtjeve i prijave, čak i kada su potkrijepljeni argumentima. Bez mehanizama odgovornosti, rezultati izostaju.

Primjer: Udruga Sunce dokumentira kršenja okolišnih propisa (npr. ispuštanje otpadnih voda s plovila), ali prijave često ostaju bez odgovora. Sustavna šutnja kapetanija pokazuje važnost pritiska na provedbu zakona.

- **Prijenos odgovornosti bez kontrole**

Kada institucije preuzmu proces bez jasnih mehanizama odgovornosti i praćenja, provedba može zapeti ili otići u drugom smjeru.

Primjer: Gradski program za mlade Splita (Info zona) – u prvoj fazi uključeno 2000 mladih, no u drugoj fazi izostala koordinacija, a konačni dokument bio je slabije povezan s potrebama mladih.

- **Nedostatak političke volje**

Ni dobra priprema, ni podrška javnosti, ni komunikacija ponekad ne mogu nadvladati odluku donositelja da ignoriraju temu. Tada preostaje dugoročno građenje pritiska i traženje saveznika.

*Primjer: Priznavanje rada s mladima – unatoč desetljeću zagovaranja kroz MMH, AMPEU i NORMA-u, još uvijek nema sustavne političke odluke o priznavanju *youth work*a, što potvrđuje da se radi o dugotrajnom procesu.*

Zaključak

Zagovaranje je proces. Ponekad spor, ponekad turbulentan, često nepredvidiv – ali uvijek vrijedan truda.

U ovom priručniku pokušali smo obuhvatiti ono što čini uspješno zagovaranje: od osnovnih pojmova i jasnog razlikovanja između zagovaranja, lobiranja i aktivizma, preko analize konteksta i dionika, oblikovanja strategija i poruka, do provedbe, mjerenja rezultata i izgradnje održivih struktura podrške. Svi ovi elementi nisu samo teorijski okviri – oni su alat za konkretne promjene u zajednicama u kojima živimo i radimo.

Za organizacije mladih i za mlade, zagovaranje nije luksuz, nego nužnost. Mladi u Hrvatskoj i dalje se suočavaju s izazovima nedovoljnog sudjelovanja u donošenju odluka, neadekvatnog prepoznavanja njihovih potreba u javnim politikama, te s društvenim i ekonomskim nejednakostima. Kroz zagovaranje, organizacije mogu te izazove prevesti u rješenja – u prijedloge politika, inicijative, javne kampanje i zakonske izmjene koje mijenjaju stvarnost.

Uspjeh u zagovaranju rijetko dolazi preko noći. Potreban je rad na više razina: osnaživanje vlastitih kapaciteta, građenje mreža i savezništava, praćenje političkog i društvenog konteksta, kontinuirano prikupljanje dokaza i sposobnost prilagodbe strategije. Taj put ponekad uključuje male pobjede, ponekad neuspjehe, ali i iz njih učimo – što znači da su i oni dio procesa.

Jedna od ključnih poruka ovog priručnika je važnost **jasnog i dosljednog cilja**. Bez jasnog cilja, svaka kampanja riskira da izgubi fokus i energiju. No, cilj nije dovoljan sam po sebi. Potrebno ga je pretočiti u poruku koja je razumljiva, emocionalno relevantna i politički utemeljena, te pronaći prave kanale i formate kako bi stigla do onih koji mogu napraviti promjenu – bilo da su to donositelji odluka, šira javnost ili pojedine zajednice.

Druga važna poruka je da zagovaranje mora biti **temeljeno na dokazima**. U vremenu kada su informacije dostupnije nego ikad, ali i kada se lažne vijesti šire brže od provjerenih činjenica, vjerodostojnost organizacije postaje ključno oružje. Podaci, istraživanja i iskustva iz prakse daju težinu zahtjevima i smanjuju prostor za manipulaciju ili ignoriranje.

Ne smijemo zaboraviti ni **vrijeme i kontekst**. Čak i najbolja ideja može propasti ako se pokuša provesti u pogrešnom trenutku, a prosječna inicijativa može doživjeti uspjeh ako pogodi pravi politički ili društveni trenutak. Zato je razumijevanje konteksta – političkog, ekonomskog, socijalnog i tehnološkog – temelj svake strategije.

Zagovaranje nije izolirana aktivnost. **Partnerstva i suradnja** višestruko povećavaju šanse za uspjeh. Umrežavanje s drugim organizacijama, stručnjacima, akademskom zajednicom, medijima i zajednicama koje problem pogađa stvara sinergiju i gradi kredibilitet. To nije samo taktika, nego i vrijednost – jer promjene koje tražimo trebaju biti zajednički oblikovane i provedene.

No, zagovaranje ima i svoje **izazove**. Institucionalna tromost, politička šutnja, prebacivanje odgovornosti bez mehanizama kontrole i nedostatak političke volje realnosti su s kojima se suočavamo. Ovi izazovi nisu znak da se trebamo povući, nego podsjetnik da su promjene često dugotrajne i zahtijevaju strpljenje, upornost i kreativnost u pristupu.

Jedan od najsnažnijih alata za prevladavanje izazova jest **etika zagovaranja**. Transparentnost, točnost informacija, nenasilje, zastupanje javnog interesa i inkluzivnost nisu samo moralni imperativi – oni su i praktični temelji povjerenja koje gradimo s javnošću i partnerima. U društvu u kojem su povjerenje i kredibilitet krhki, etički standardi postaju ključna diferencijacijska točka.

Ovaj priručnik nije kraj, nego početak. Njegova svrha nije da posluži kao zatvoreni set pravila, nego kao otvoreni okvir koji svaka organizacija može prilagoditi svom kontekstu. Zagovaranje je živi proces – ono raste i mijenja se zajedno s ljudima koji ga provode i zajednicama za koje se provodi.

Mreža mladih Hrvatske ostaje partner, saveznik i resurs svima koji žele kroz zagovaranje oblikovati bolje politike za mlade i pravednije društvo. Naša zajednička snaga leži u umreženosti, razmjeni znanja i iskustava, te u vjeri da promjena nije samo moguća nego i nužna.

Na kraju, najvažnija poruka ovog priručnika je možda najjednostavnija: **promjene ne dolaze same**. One su rezultat ljudi koji se usude postaviti pitanje, pokrenuti inicijativu, povezati se s drugima i ostati uporni i kada je teško. Ako ovaj priručnik potakne barem jednu novu kampanju, jednu novu ideju ili jednog novog saveznika u borbi za prava i interese mladih – postigli smo svoj cilj.

Osvrt stručnjaka

SVJETLANA KNEŽEVIĆ

Zamjenica izvršne direktorice, Voditeljica komunikacija u GONG-u

Zagovaranje je strateški isplaniran proces izazivanja pritiska na one koji odlučuju i imaju moć, podrazumijeva suradnju s drugim organizacijama, pojedincima i akterima, kombiniranje više metoda i alata kako bismo izazvale društvenu promjenu ili obranile postojeće stanje. Zagovaranje je neophodna varijabla u jednadžbi postizanja pozitivnih društvenih promjena. Iako danas mnogi ni ne razmišljaju o tome, prava i društveni standard koji živimo, poput osmosatnog radnog vremena, prava glasa, prava na stanovanje i obrazovanje, rezultati su desetljećnih pa i stoljetnih borbi, a jedan od krucijalnih dijelova borbe uvijek je bilo zagovaranje. Zagovaranje je najčešće dugotrajan, a nerijetko i mukotrpan proces, koji traži prilagodbe, preslagivanja, pronalazke novih saveznica i metoda rada, drugačije komuniciranje poruke. I zbog toga je izazovan. Nije riječ o stihijskoj reakciji na neki problem, nego o detaljno isplaniranoj, dobro promišljenoj seriji aktivnosti koje su međusobno komplementarne i koordinirane, gdje se poznaju odgovornosti i očekivani ishodi. Stoga je ovaj priručnik izuzetno koristan resurs mladima i onima koji rade s mladima, ali i svima nama ostalima koje ćemo plivati zagovaračkim morima. Kako je i istaknuto i uvodno, ovaj priručnik je alat, vodič i podrška svima koji žele koristiti zagovaranje za pozitivne promjene – bilo da se radi o izmjeni jedne školske odluke, lokalnog pravilnika, nacionalnog zakona ili europske politike.

Jednostavno i pitko opisani su elementi i proces zagovaranja. Priručnik donosi i pregled institucija kojima bi se mladi i organizacije mogle obraćati, kao i pregled ključnih propisa koji su važni za sektor mladih. Izuzetno korisnim smatram navođenje konkretnih primjera te davanje “pro tipsa” i “check-in” mapa, čime se ovaj priručnik pretvara u pravu kuharicu zagovaranja za mlade. Također, primjeri recentnih poruka i slogana, kao i aktivističkih djelovanja, poput Grete Thunberg i studentica u Srbiji, sigurno približava mladima ovu temu. Isto tako, naglasak na evidence-based zagovaranju je jedan od najvažnijih dijelova zagovaračke priče. U vremenu rapidnog širenja dezinformacija, moramo svoje zagovaranje fokusirati na čvrstim statistikama i podacima dobivenim istraživanjem. Tu su također važni i komunikacijski savjeti kako stručne podatke, zahtjevan i kompleksan sadržaj oblikovati u atraktivne poruke. Smatram vrlo dobrim što je istaknuto kako otpor prema našim zagovaračkim naporima ne znači da smo neuspješne, nego da je naša poruka na dnevnoj agendi, da je tema razgovora i da ima veliki potencijal promijeniti stvari, jer se ponekad u dugim zagovaračkim procesima i obeshrabrimo. Zastati, pa i vratiti se na prvotnu ideju ne znači odustati, nego strateško i odgovorno se ponašati, lijepo ste u tekstu zaključili.

Imajući na umu hrabrost i odvažnost koju mladi predstavljaju u društvu, ovaj vodič nije samo koristan, nego i inspirativan i osnažujući materijal za buduće zagovaračice i zagovarače. Radujemo se inicijativama, akcijama, kampanjama i progresivnim promjenama koje će izboriti mladi.

MARIN PEPIĆ

Account Manager u ZBT Consultingu, Voditelj ureda Hrvatskog društva lobista

Kao netko tko se svakodnevno bavi javnim politikama i komunikacijom interesa, s velikim zanimanjem sam pročitao ovaj priručnik. Autori su preuzeli zahtjevan zadatak približavanja policy svijeta mladima, koji često sa skepticizmom gledaju na uključene aktere i nemaju dovoljno povjerenja u vlastitu mogućnost da utječu na javne politike, bilo na lokalnoj ili na nacionalnoj razini. Iako je priručnik prvenstveno namijenjen organizacijama mladih, njegova vrijednost nadilazi tu ciljanu skupinu i u njemu svatko tko se želi baviti zagovaranjem ili lobiranjem može pronaći korisne smjernice i ideje.

Iako se lobiranje često doživljava kroz negativnu prizmu stigme i stereotipa, riječ je o sveprisutnoj i društveno korisnoj praksi. Lobiranje je zapravo sastavni dio svakog demokratskog sustava jer omogućuje artikulaciju i predstavljanje različitih interesa pred donositeljima odluka.

Republika Hrvatska je po prvi put regulirala lobiranje Zakonom o lobiranju, koji je stupio na snagu 1. listopada 2024. godine. Lobiranje je njime definirano kao legitimno djelovanje, uz jasno određene definicije, načela, prava, obveze i sankcije, u skladu s preporukama Vijeća Europe i OECD-a. Po uzoru na Registar transparentnosti Europske unije, uspostavljen je i hrvatski Registar lobista. Iako im se imena razlikuju, svrha im je jednaka: obje baze podataka javnosti omogućuju uvid u sve predstavnike interesa, bilo da su to organizacije, udruge, poslovni subjekti ili samostalni pojedinci, koji provode aktivnosti usmjerene na utjecaj na procese oblikovanja politika i donošenja odluka. Razlikuju se po tome što u Bruxellesu samo akreditirane osobe upisane u Registar transparentnosti uopće mogu ući u zgrade institucija EU, dok se hrvatski sustav temelji na pretpostavci da će državni službenik samostalno provjeriti nalazi li se osoba u Registru lobista. Upravo zbog toga smatram da bi u našem kontekstu primjereniji naziv bio Registar transparentnosti, jer on bolje odražava samu svrhu, jačanje povjerenja i transparentnosti procesa.

Važno je i dodatno demistificirati razliku između “partikularnog interesa” kojeg zastupaju profesionalni lobisti i “javnog interesa” kojeg promiču organizacije civilnog društva, imajući na umu da i “javni interes” često uključuje kompromis i selektivno zastupanje stavova. I jedno i drugo predstavlja interes, a u slučaju kada se želi aktivno utjecati na donositelje odluka, i jedno i drugo mora podlijegati istoj regulaciji i istim pravilima igre. Transparentnost i etičnost su tu jedini pravi kriteriji. Za kraj, želim postaviti pitanje: ako lobiranje za otvaranje nove tvornice znači 200 novih radnih mjesta i značajne prihode od lokalnih poreza, je li to samo “partikularni interes” kompanije ili ujedno i javni interes zajednice?

Zaključno, najveća vrijednost ovog priručnika leži u tome što mladima pokazuje da i oni mogu imati značajan utjecaj na donositelje odluka te im daje kvalitetne savjete i alate kako započeti svoju zagovaračku aktivnost. Ono što je najbitnije, što god da krenete zagovarati i/ili lobirati, zastupajte svoje stavove na transparentan i odgovoran način, u skladu s pravilima demokratskog procesa.

LITERATURA

- European Youth Forum. (2022). *Advocacy Handbook*. Brussels: European Youth Forum. Dostupno na: https://www.youthforum.org/sites/default/files/publication-pdfs/Advocacy%20Handbook_2022.pdf
- Kovačić, K. (2025). *Zagovarački vodič za društveni razvoj*. Sisak: Agencija lokalne demokracije Sisak.
- Netherlands Helsinki Committee. (2024). *How to do EU advocacy when you are not based in Brussels?* Zagreb: Croatia EU Advocacy Training, ožujak 2024.
- Save the Children. (2023). *Child Participation and Advocacy Toolkit - Attachment 0*. London: Save the Children.
- Centar za edukaciju i informiranje potrošača & Grad Velika Gorica. (2023). *Zagovaračke strategije - suDjeluj VG*. Velika Gorica: Grad Velika Gorica.
- Gong. (n.d.). *Zagovaračke strategije - Priručnik za mlade aktivistkinje i aktiviste*. Zagreb: Gong.
- Conference of INGOs, Council of Europe. (2009). *Code of Good Practice for Civil Participation in the DecisionMaking Process*. Strasbourg: Council of Europe.

Alati i resursi za organizacije

MOJA ZAGOVARAČKA KAMPANJA

Analiza konteksta

- ☐ Koji je problem koji želimo riješiti?
- ☐ Koji cilj želimo postići ovom kampanjom?
- ☐ Koji izazovi i prepreke nas očekuju?
- ☐ Koje prednosti i prilike možemo iskoristiti (npr. politički trenutak, saveznici, postojeće strukture)?

Analiza aktera

- ☐ Tko su naše ciljne skupine?
- ☐ Tko donosi odluke o našoj temi?
- ☐ Kolika je razina interesa različitih dionika za našu temu?
- ☐ Na koga konkretno trebamo utjecati – i kako?
- ☐ Koju ulogu imaju mediji i imamo li medijske saveznike?

Ključne poruke

- ☐ Jesmo li izdvojili najvažniju poruku iz analize?
 - ☐ Jesmo li poruku prilagodili ciljanoj skupini – jezik, ton, format?
 - ☐ Je li poruka argumentirana (što je problem, zašto je važan, koje je rješenje)?
 - ☐ Koje komunikacijske alate koristimo:
- **Pisano:** newsletter, intervju, oglas, plakat, blog
 - **Govorno:** radio, TV, govor, javni nastup, tribina
 - **Audio-vizualno:** spot, sketch, meme, gif, dokumentarni video
 - **Digitalni alati:** mrežne stranice, e-mail, društvene mreže, online peticije

Plan aktivnosti

- ☐ Jesmo li definirali kratkoročne aktivnosti koje možemo odmah provesti?
- ☐ Planiramo li kombinaciju aktivnosti koje pokrivaju dulji vremenski period?
- ☐ Jesmo li predvidjeli način kako ćemo mjeriti učinak i po potrebi prilagoditi plan?

CHECKLISTA: PRIPREMA I EVALUACIJA ZAGOVARAČKIH AKTIVNOSTI

Ova checklista ti pomaže osigurati da ćeš moći procijeniti učinak i naučiti nešto iz svake zagovaračke aktivnosti – ne tek na kraju, nego već u fazi planiranja!

1. Jesmo li jasno definirali ciljeve aktivnosti?

- ☐ Imamo li konkretan cilj koji želimo postići ovom aktivnošću?
- ☐ Je li cilj mjerljiv – možemo li znati je li postignut ili ne?
- ☐ Znamo li kako ova aktivnost doprinosi širem cilju naše kampanje?

2. Znamo li koje ćemo podatke pratiti?

- ☐ Koji su naši pokazatelji uspjeha (kvantitativni i kvalitativni)?
- ☐ Hoćemo li brojati ljude, komentare, reakcije, objave u medijima...?
- ☐ Planiramo li prikupiti dojmove dionika (npr. kratke evaluacije, intervjui, neformalni razgovori)?
- ☐ Imamo li način za praćenje online učinka (npr. doseg objava, klikovi, dijeljenja)?

3. Tko i kako prikuplja informacije?

- ☐ Znamo tko je zadužen za praćenje i bilježenje tijekom aktivnosti?
- ☐ Je li osoba informirana što točno treba pratiti?
- ☐ Imamo li pripremljene obrasce, ankete, liste, alati za prikupljanje podataka?
- ☐ Imamo li plan kako sigurno i uredno pohraniti prikupljene informacije?

4. Kada i kako ćemo provesti evaluaciju?

- ☐ Planirali smo vrijeme i mjesto za evaluaciju nakon aktivnosti?
- ☐ Znamo s kime ćemo podijeliti rezultate evaluacije: unutar tima, s partnerima, s donatorima?
- ☐ Znamo kako ćemo koristiti evaluaciju: hoće li utjecati na sljedeće korake kampanje?
- ☐ Predvidjeli smo način refleksije: što je bilo uspješno, što nije, što bismo sljedeći put drugačije

5. Pitanja za refleksiju nakon aktivnosti (primjeri)

- ☐ Što smo htjeli postići ovom aktivnosti? Jesmo li to uspjeli?
- ☐ Što je bilo najkorisnije, a što najmanje korisno?
- ☐ Kako su dionici reagirali: pozitivno, neutralno, s otporom?
- ☐ Jesmo li primijetili nešto neočekivano?
- ☐ Što bismo sljedeći put promijenili?

Preporuka:

Ispuni ovu checklistu prije provedbe aktivnosti. Tako će evaluacija imati više smisla i rezultati će ti zaista pomoći da unaprijediš kampanju.

CHECKLISTA – ANALIZA *POLICY* AKTERA ZA ODABRANU ZAGOVARAČKU TEMU

Ova lista pomaže ti utvrditi jesi li identificirani svi relevantni akteri koji mogu utjecati na temu koju zagovaraš i kako im pristupiti.

1. Jesmo li identificirali sve formalne aktere?

- ☐ Znamo koje ministarstvo, gradski ured ili vijeće je nadležno za našu temu?
- ☐ Identificirali smo relevantna tijela vlasti na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini?
- ☐ Istražili smo koji su službenici, vijećnici ili zastupnici direktno uključeni u donošenje odluka?
- ☐ Znamo koji su saborski/gradski/županijski odbori uključeni i tko u njima sjedi?
- ☐ Znamo postoji li plan, strategija ili zakonski proces koji se odnosi na našu temu i tko ga vodi?

2. Jesmo li uključili relevantne neformalne aktere?

- ☐ Znamo koje organizacije mladih i za mlade već rade na sličnim temama: jesmo li ih kontaktirali?
- ☐ Istražili smo postoje li neformalne inicijative, udruge učenika, studentski zborovi, vijeća učenika koji bi mogli biti naši saveznici?
- ☐ Prepoznali smo medije ili novinare koji prate ovu temu: imamo li pristup njima?
- ☐ Identificirali smo stručnjake/kinje ili akademsku zajednicu koji se bave temom i mogu nam dati legitimitet?
- ☐ Imamo uvid u stavove i moguće uloge škola, domova zdravlja, sportskih klubova, kulturnih centara?

3. Jesmo li povezali temu s EU i međunarodnim akterima?

- ☐ Znamo postoji li europska strategija, preporuka ili pravni okvir koji podržava naš zahtjev?
- ☐ Možemo li povezati temu s nekim od EU prioriteta (npr. participacija, zdravlje, zapošljavanje, digitalna uključenost mladih)?
- ☐ Znamo postoje li EU mreže (YFJ, SALTO, RAY, RYCO) koje se bave temom – možemo li ih uključiti ili citirati?
- ☐ Provjerili smo koristi li se primjer dobre prakse iz drugih država koji bismo mogli istaknuti?
- ☐ Povezujemo li se s vrijednostima iz Konvencije o pravima djeteta, Vijeća Europe, UN-a?

4. Imamo li jasnu analizu utjecaja i interesa?

- ☐ Za svakog identificiranog aktera znamo: koliko moći imaju u odlučivanju, koliki im je interes i kakav im je stav?
- ☐ Izradili smo matricu moći i interesa za našu temu?
- ☐ Znamo kako pristupiti svakom akteru: što im je važno, kojim jezikom komuniciraju i tko od nas im se obraća?
- ☐ Imamo jasan plan kako motivirati aktere s moći, ali niskim interesom?
- ☐ Razmotrili smo kako možemo ojačati savezništva s onima koji imaju visok interes, ali manji institucionalni utjecaj?

PREDLOŽAK ZA OBLIKOVANJE ZAGOVARAČKIH PORUKA

Ovaj predložak koristi se za osmišljavanje ciljanih i učinkovitih poruka prema različitim dionicima u procesu zagovaranja.

CILJANA SKUPINA ILI DIONIČAR	ŠTO JE PROBLEM?	ZAŠTO JE TO VAŽNO TOJ SKUPINI?	ŠTO KONKRETNO TRAŽIMO DA NAPRAVE?	OBLIK PORUKE (JEZIK, FORMAT)	KOJI JE NAJBOLJI KANAL KOMUNIKACIJE?

Upute za oblikovanje poruka

Izdvoji najvažnije poruke iz analize, izbjegavaj previše detalja.

Prevedi poruke na jezik i format razumljiv ciljanoj skupini.

Jasno argumentiraj:

- ✓ Koji je trenutni problem zbog kojeg je promjena potrebna.
- ✓ Koja su moguća rješenja i koristi za ciljanu skupinu.

Tipovi komunikacijskih alata:

PISANO:

nacrti istraživanja, članci u novinama, plakati, naljepnice, blogovi

GOVORNO:

konferencije, okrugli stolovi, sastanci, radio i TV emisije, govori na javnim događanjima

AUDIO-VIZUALNO:

dokumentarni filmovi, spotovi, radijske i televizijske emisije

IKT

(informacijsko-komunikacijska tehnologija):

mrežne stranice, elektronički mediji, e-mail kampanje, društvene mreže

Korisni vanjski resursi za zagovaračke inicijative

1. ZAKONODAVNI I INSTITUCIONALNI RESURSI

- ✖ e-Savjetovanja: <https://savjetovanja.gov.hr>
- ✖ ImamoPravoZnati.org: <https://imamopravoznati.org>
- ✖ Narodne novine: <https://narodne-novine.nn.hr>
- ✖ EUR-Lex – zakonodavstvo EU: <https://eur-lex.europa.eu>

2. ISTRAŽIVANJA, BAZE PODATAKA I STATISTIKE

- ✖ DZS – Državni zavod za statistiku: <https://www.dzs.hr>
- ✖ Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat>
- ✖ RAY mreža: <https://www.researchyouth.net>
- ✖ IDIZ – Institut za društvena istraživanja: <https://www.idi.hr>
- ✖ Youth Wiki: <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki>

3. ALATI I VODIČI ZA ZAGOVARANJE

- ✖ Advocacy Handbook – European Youth Forum: <https://www.youthforum.org>
- ✖ How to Influence Policy – ChangemakerXchange: <https://changemakerxchange.org>
- ✖ Strategic Advocacy Planning Toolkit – CIVICUS: <https://www.civicus.org>
- ✖ [Zagovarački vodič za društveni razvoj](#)
- ✖ [suDjeluj VG – Zagovaračke strategije](#)

4. SAVEZI I MREŽE ZA PODRŠKU I UMREŽAVANJE

- ✖ Mreža mladih Hrvatske: <https://mmh.hr>
- ✖ Zelena akcija: www.zelena-akcija.hr
- ✖ GONG: www.gong.hr
- ✖ Zelena mreža aktivističkih grupa: www.zmag.hr
- ✖ Kuća ljudskih prava: www.kucaljudskihprava.hr
- ✖ Udruga MoSt: www.most.hr
- ✖ Savez udruga Klubtura: www.clubture.org
- ✖ Zajednica saveza osoba s invaliditetom Hrvatske: www.soih.hr
- ✖ RYCO: <https://www.rycowb.org>

- ✖ European Youth Forum (YFJ): <https://www.youthforum.org>
- ✖ SALTO Participation Pool: <https://participationpool.eu>
- ✖ ERYICA: <https://www.eryica.org>

5. DIGITALNI ALATI ZA KAMPANJE I MOBILIZACIJU

- ✖ Canva: <https://www.canva.com>
- ✖ Action Network: <https://actionnetwork.org>
- ✖ Padlet: <https://padlet.com/>
- ✖ Miro: <https://miro.com/index/>
- ✖ Google Jamboard

Do's and Dont's u zagovaranju:

Do: Zapiši konkretne ciljeve kampanje. SMART, ne horoskop.

Don't: Ne pokreći kampanju s porukom „Netko bi trebao nešto napraviti.“

Do: Kad ideš na sastanak s vijećnikom, imaj *policy brief* i priču.

Don't: Ne očekuj da će vijećnik guglat tvoj problem.

Do: Pripremi poruku koja stane u jednu rečenicu koju bi razumjela i tvoja baka.

Don't: Ne šalji na sastanak dokument od 25 stranica i očekuj da će ga netko pročitati.

Do: Prati tko su ti saveznici, a tko protivnici.

Don't: Ne svađaj se s internet trolovima u 2 ujutro (ili u bilo koje drugo doba dana i noći).

Do: Provjeri raspoloženje prije nego što zatražiš sastanak - pet minuta promatranja vijećničke dvorane vrijedi više od dvadeset mailova.

Don't: Ne šalji službeni zahtjev u 23:47, osim ako ne želiš biti ignoriran.

Do: Kombiniraj *online* i *offline* aktivnosti.

Don't: Ne vjeruj da će tri *storyja* na Instagramu promijeniti zakon.

Do: Fotografiraj sve što radite, proći će ti kroz izvještaje, mreže, uspomene.

Don't: Ne postavljaj fotografije bez dozvole ljudi na njima. Posebno kad su u pozadini slučajno ostali sendviči ili čudne face.

Do: Kad organiziraš prosvjed, pripremi transparent koji ima smisla.

Don't: Ne zaboravi na dozvole, logistiku i WC.

Do: Pazi na etiku i činjenice u komunikaciji.

Don't: Ne preuveličavaj broj ljudi na događaju.

Do: Planiraj evaluaciju nakon kampanje.

Don't: Ne bježi od rečenice „Ovo nismo napravili najbolje.“

Do: Organiziraj internu edukaciju barem jednom godišnje.

Don't: Ne misli da edukacija vrijedi samo za nove članove.

Do: Pitaj mlade što misle prije nego što govoriš u njihovo ime.

Don't: Ne pretpostavljaj da znaš što mladi žele bez da ih pitaš.

Do: Redovito ažuriraj kontakte i *mailing* liste saveznika.

Don't: Ne drži kontakte i mreže u jednoj Excel tablici koju samo jedna osoba koristi.

Do: Uvijek razmisli tko još može biti saveznik, čak i ako na prvu ne izgleda očito. Lokalna knjižnica? Frizerski salon?

Don't: Ne ograničavaj kampanju samo na ljude koji već misle kao ti.

Pojmovnik

POJAM	DEFINICIJA
Aktivizam	Skup različitih metoda djelovanja u javnom prostoru s ciljem društvene promjene. Može uključivati prosvjede, performanse, kampanje i druge oblike javnog izražavanja.
Analiza dionika	Proces prepoznavanja i razumijevanja svih aktera (osoba, institucija, skupina) koji utječu na određeni problem ili mogu biti dio rješenja. Temelj je za planiranje ciljanih zagovaračkih aktivnosti.
Clicktivizam	Minimalni oblik digitalnog aktivizma (npr. lajkanje, dijeljenje, potpisivanje online peticija). Može biti koristan za širenje poruke, ali često nije dovoljan za dubinske promjene.
Civilno društvo	Skup svih organiziranih oblika građanskog djelovanja izvan države i tržišta – uključuje udruge, zaklade, inicijative, sindikate itd. Djeluje u javnom interesu i često se bavi zagovaranjem i društvenim promjenama.
Donositelji odluka	Osobe koje imaju formalnu moć donošenja odluka u institucijama – npr. gradski vijećnici, saborske zastupnice, ravnateljice javnih ustanova.
Doxing	čin prikupljanja i javnog objavljivanja tuđih osobnih podataka (kao što su puno ime, adresa, radno mjesto ili telefonski broj) bez dopuštenja, s namjerom sramoćenja, zastrašivanja, ucjene ili nanošenja štete žrtvi, a često se obavlja na internetu.
e-Savjetovanje	Online alat Ministarstva pravosuđa, uprave i digitalne transformacije za sudjelovanje građana u donošenju zakona i strategija. Otvoren je svima, ali često zahtijeva specifične vještine za kvalitetno sudjelovanje.
Evidence-based pristup	Pristup donošenju odluka i oblikovanju preporuka temeljen na istraživanjima, podacima i činjenicama. U zagovaranju povećava vjerodostojnost i učinkovitost.
Javna politika	Skup odluka, mjera i aktivnosti koje država ili lokalne vlasti provode s ciljem rješavanja društvenih problema. Primjerice, politika za mlade, obrazovna politika ili politika stanovanja.
Javni interes	Djelovanje u korist šire zajednice, a ne pojedinačnih ili privatnih interesa. Organizacije mladih zagovaraju u javnom interesu kad se zalažu za prava i potrebe mladih.
Lobiranje	Oblik zagovaranja koji uključuje izravne kontakte s donositeljicama odluka kako bi se utjecalo na određene odluke, zakone ili politike. U civilnom sektoru legitimno kad je transparentno i u javnom interesu.
Mapiranje konteksta	Proces analize političkih, društvenih i institucionalnih okolnosti koje utječu na temu kojom se bavimo. Pomaže u planiranju realnih i učinkovitih strategija.
Monitoring	Praćenje provedbe aktivnosti i rezultata tijekom kampanje ili projekta. Omogućuje pravovremene prilagodbe i učenje iz procesa.

POJAM	DEFINICIJA
Organizacije mladih	Udruge koje vode mladi i koje primarno djeluju za i s mladima. Imaju ključnu ulogu u zagovaranju politika za mlade.
Peer podrška	Uzajamna podrška među organizacijama ili pojedinkama sličnog iskustva. U kontekstu zagovaranja, važna je za jačanje kapaciteta i dijeljenje znanja.
Participacija mladih	Aktivno uključivanje mladih u procese odlučivanja koji ih se tiču. Može biti institucionalna (npr. savjeti mladih) ili neformalna (npr. kampanje, prosvjedi).
Participativni mehanizmi	Alati koji omogućuju građanima da sudjeluju u kreiranju javnih politika. Npr. savjeti mladih, javna savjetovanja, tematske rasprave.
Partikularni interes	Interes koji se odnosi na usku skupinu ili pojedinca, suprotan javnom interesu.
Policy akteri	Sve osobe i institucije koje imaju moć, utjecaj ili odgovornost u oblikovanju i provedbi javnih politika. Uključuje političarke, javne službenike, organizacije civilnog društva i druge.
Policy ciklus	Proces kroz koji prolazi javna politika: identifikacija problema → formulacija → usvajanje → provedba → evaluacija.
Policy brief	Kratki i strukturirani dokument kojim se donositeljima odluka prenose ključne informacije o određenom problemu i daju preporuke za djelovanje.
Reaktivno zagovaranje	Odgovaranje na već postojeće prijedloge, odluke ili krize. Uključuje brzo djelovanje, ali često s ograničenim utjecajem.
Proaktivno zagovaranje	Iniciranje promjena i postavljanje tema na agendu prije nego što postanu aktualne u javnim politikama.
SMART ciljevi	Model za definiranje ciljeva: Specifični, Mjerljivi, Ostvarivi, Relevantni i Vremenski određeni.
Stakeholder	Dionik; osoba, skupina ili institucija zainteresirana ili pogođena određenim pitanjem.
Strategija zagovaranja	Plan koji definira ciljeve, ciljane aktere, metode i kanale komunikacije te raspored aktivnosti. Ključna za učinkovito djelovanje.
Taktike zagovaranja	Konkretnije metode kojima provodimo strategiju – npr. sastanci s političarima, kampanje na društvenim mrežama, izrada policy briefova.
Youth-friendly	prilagođeno mladima, u smislu jezika, formata i pristupa
Zagovaranje	Strateški proces utjecanja na politike, zakone i društvene norme radi ostvarivanja promjena u javnom interesu. Uključuje planiranje, komunikaciju, savezništva i evaluaciju.
Zajedničko učenje	Proces u kojem organizacije i pojedinci razmjenjuju znanje i iskustvo kako bi svi unaprijedili svoje djelovanje. Bitan element razvoja zagovaračkih kapaciteta.