

Nezavisno društvo novinara Vojvodine



**Strategija NDNV-a za period 2020-2025
sa akcionim planom za 2020. godinu**

Novi Sad, januar 2020. godine

1. Uvod

Nezavisno društvo novinara Vojvodine (NDNV) je organizacija sa tridesetogodišnjim funkcionisanjem u veoma turbulentnom, tranzicionom periodu kroz koji prolazi društvo u Srbiji. Osnovano kao strukovno udruženje za unapređenje novinarske profesije i zaštitu novinara od represivnog režima, NDNV je bio i ostao beskompromisni borac za vrednosti građanskog društva, što ga je uvek stavljalo na stranu onih koji nisu miljenici vlastodržaca. Ova činjenica se u različitim periodima različitim intenzitetom reflektovala na sam rad Udruženja, manje ili više otežavajući njegov rad. Velika motivisanost članstva i menadžmenta omogućila je da, uprkos pritiscima i otežanom radu, NDNV postane lider u manjinskom informisanju kao i u beskompromisnoj zaštiti prava novinara i medijskih radnika. Kroz svoje edukativne programe i pokretanjem medija civilnog društva, proširio je prostor za slobodno novinarstvo koje je u Srbiji, počevši od osnivanja NDNV-a pred velikim izazovima i pritiscima.

Strateško planiranje¹ NDNV je sproveo kroz široke i inkluzivne konsultacije sa članovima, partnerima, donosiocima odluka u društvu, kao i sa medijima i drugim organizacijama. Strategija predstavlja pravac u kojem će se NDNV kretati u narednim godinama, sa ambicijom da u procese, projekte i nove modele za održivost, uključi mlade novinare i novinarke, da stvori prostor u kojem će oni moći da rade i sprovode svoje inovativne ideje, te da im obezbedi pomoć i podršku.

U sveobuhvatnom procesu strateškog planiranja, NDNV je analizirao i svoj dosadašnji rad, kao i okruženje u kojem deluje. Na osnovu svih zaključaka i analiza, organizacija je usvojila ovaj strateški dokument koji će omogućiti vođenje organizacije ka zacrtanim ciljevima.

1.1 Kratak istorijat i rezultati Nezavisnog društva novinara Vojvodine

Nezavisno društvo novinara Vojvodine (NDNV) osnovano je 17. januara 1990. godine u Novom Sadu i najstarije je nezavisno udruženje novinara na prostoru nekadašnje Jugoslavije. Po osnivanju, organizaciji je pristupilo 270 novinara iz gotovo svih vojvođanskih medija, a danas broji više od 600 članova. Srž čini 120 članova koji su aktivni u svakodnevnom delovanju NDNV-a, s većim ili manjim učešćem. Trećina njih je deo udruženja već više od 10 godina. Ovo pokazuje stabilnost članstva i daje smernice za vrednosni kontekst koji NDNV zastupa. U strukturi članstva najmanji udeo imaju članovi do 30 godina starosti, a dominiraju članovi stariji od 40 godina, od čega najveći broj dolazi iz Novog Sada. U narednom periodu NDNV svoje kapacitete ulaže u podmlađivanje članstva, davanje prilike i privlačenju mladih novinara, kao i decentralizaciji i osnivanju

¹ Annex 1. Prikaz metodologije donošenja strategije NDNV.

povereništava u Vojvodini, kako bi se približio članovima i jače delovao na njihovom osnaživanju.

Članovi su snaga, potreba i oslonac udruženja. Neophodnost aktivnosti usmerenih ka članstvu, animiranje članova iz manjih sredina, omogućavanje mladim novinarima i potencijalnim novinarima da pronađu svoj prostor poštujući principe profesije u vremenima izuzetno teškim za profesiju jedan je od najvažnijih zadataka NDNV.

Od osnivanja do danas NDNV je preduzimao različite aktivnosti sa ciljem da utiče na zakonsku regulativu u oblasti informisanja, kao i na poštovanje prava na slobodu izražavanja mišljenja i informisanja.

Tokom **devedesetih godina prošlog veka**, kada su pod kontrolom režima Slobodana Miloševića bili svi značajni elektronski i štampani mediji koji su mogli bitno da utiču na formiranje javnog mnjenja, organizacija je aktivno delovala na jačanju nezavisnih medija i novinara i njihovog uticaja. **Posle političkih promena 2000. godine**, NDNV je pasivirao rad, ali je vrlo brzo postalo jasno da se politička i društvena događanja ponovo razvijaju na štetu profesije. Da bi nastavio uticaj na društveno okruženje i u tim okvirima delovao u korist novinarstva, NDNV je u narednim godinama postao jedan od osnivača koalicije nevladinih organizacija **Građanska Vojvodina**, zatim deo regionalne koalicije organizacija civilnog društva **Igmanska inicijativa**, koja se zalaže za normalizaciju odnosa u zemljama Dejtonskog četvorougla, potom je bio među osnivačima regionalne koalicije **REKOM** za formiranje komisije za utvrđivanje činjenica o žrtvama ratnih zločina tokom ratova iz devedesetih godina 20. veka, a član je i Nacionalnog konventa za Evropsku uniju koji prati proces pristupnih pregovora Srbije sa EU u poglavlju 23 i 24.

Sa druge strane, NDNV je nastavio da deluje na medijskoj sceni kroz udruživanje i partnerstva sa srodnim organizacijama. Jedan je od utemeljivača **Asocijacije onlajn medija**, a deo je i **Medijske koalicije**, koja okuplja najrelevantnija novinarska i medijska udruženja u državi. NDNV je i na čelu neformalne mreže medija civilnog društva u Srbiji, a predstavnici NDNV-a deo su i neformalne **regionalne Novinarske mreže**. NDNV je prisutan u većini stručnih timova, kako u Srbiji tako i u EU, koji imaju zadatak da formiraju medijske politike.

Na medijskoj sceni NDNV je prepoznat i kao izdavač informativnog internetskog sajta **Autonomija** (autonomija.info), podsajta na mađarskom jeziku (hu.autonomija.info) i portala **Vojvođanski istraživačko - analitički centar VOICE** (voice.org.rs). U radu ovih medija učestvuju i čitaoci kroz moderan sistem za doniranje donations.ndnv.org uspostavljen 2019. godine, a članovi, saradnici i šira javnost, usluge dobijaju i kroz NDNV Media Hub osnovan krajem 2019. godine.

Kroz sve ove procese, kao i kroz pružanje usluga i rad sa članstvom, NDNV je postao i resursni centar i mesto okupljanja medijske zajednice. Pored redovnog delovanja, Udruženje nudi niz usluga, poput besplatne pravne pomoći, ekspertize u osnivanju medija civilnog društva i slično, kako bi konstantno uticalo na okruženje u kojem novinari rade.

U narednom periodu, a uz pomoć ove strategije, NDNV će uložiti još više napora da kroz unapređenje profesije daje podstrek demokratskom razvoju društva.

2. Kontekst delovanja NDNV

Tokom 30 godina delovanja, NDNV je svojom stručnošću i uz želju da jača slobodu novinara i medija, učestvovao u kreiranju medijske scene u Srbiji i Vojvodini. Naši eksperti svoje iskustvo ugradili su u obe medijske strategije koje su donete, kao i u zakone i podzakonska akta. Kada je Srbija 2014. godine usvojila set novih medijskih zakona, koji su doneli entuzijazam među novinare i medijske radnike, NDNV je institucijama na svim nivoima pružio podršku i radio zajedno sa njima na dobroj praksi u sprovođenju. Primer posvećenog rada NDNV-a na uređenju medijske scene su i poduhvati koji su podstakli donošenje akcionih planova za sprovođenje medijskih zakona na lokalnom nivou, ali i izradu drugih akata i vođenje procesa usmerenih na poboljšanje položaja profesije.

NDNV je i danas stava da je zakonodavstvo u Srbiji koje se odnosi na medijski sektor uglavnom dobro, ali da je potreban konstantan rad na njegovom unapređenju, jer je medijsko okruženje među onima koje se najbrže menja. NDNV konstatuje da zakoni u Srbiji pružaju dobru osnovu za uspostavljanje fer i slobodnog medijskog tržišta, ali da do danas političke strukture nisu pokazale interes niti volju da ih sprovedu. Posebno je važno da politička trgovina moći na javnim medijskim servisima, na polju finansiranja programskih sadržaja i u okviru rada nezavisnih regulatornih tela odmah bude zaustavljena, dok je istovremeno važna suštinska primena zakona iz ove oblasti.

U ovom kontekstu, NDNV je i u prethodnim godinama morao da preuzme ulogu snažnog kritičara sistemskih propusta koji se odnose na medijsku sferu. Osim kritike lošeg sprovođenja zakona, NDNV je počeo da uočava propuste i u drugim oblastima, poput privatizacije medija, bezbednosti novinara, cenzure i ekonomskog iscrpljivanja medija. Ukazujući na sve to i pokušavajući da dopre do političkih elita na vlasti, NDNV i druga udruženja žigosani su u javnosti kao neprijatelji društva, a ne kao profesionalne organizacije koje rade za dobrobit građana i javnosti uz izgradnju i jačanje demokratskih kapaciteta Srbije. Našu važnu ulogu u društvu politički akteri kojima odgovara neuređena medijska scena, iskoristili su za obračun sa novinarstvom i za gušenje medijskih sloboda, a ne kao mogućnost da u saradnji sa profesionalnim organizacijama civilnog društva grade duh slobode medija.

Kroz retrogradne procese unutar samog sistema, novinari u Srbiji postali su mete napada, etiketiranja i otvorenih kampanja mržnje od strane dela političke elite. Institucije koje nemaju kapacitet same da stvore uslove za demokratsko društvo zbog nedostatka odgovarajućeg nivoa integriteta i autonomije, priželjkuju veću pažnju civilnog nonprofitnog sektora. NDNV zbog ovih procesa mora ponovo glavni fokus staviti na zaštitu novinara od političkog pritiska. Izraženo delovanje NDNV-a je neophodno na lokalnom nivou, u kojima su pritisci i problemi višestruko jači i vidljiviji. Ambicija nam je da stvorimo nove mogućnosti i navike, koje će omogućiti profesionalno novinarstvo u

najudaljenijim i najmanjim zajednicama, kako bi svi građani bili kvalitetno informisani. Takve promene su moguće samo uz sistemsku podršku razvoju novinarske etike i profesionalnosti.

U svim ovim procesima, NDNV kao glavnog partnera² vidi novinare i medijske i novinarske organizacije u Srbiji, ali i međunarodnu zajednicu, posebno Evropsku uniju, koja je primer vrednosti ka kojima ovo društvo teži. Međunarodna zajednica neodvojivi je deo ovih procesa, ali je potrebno njihovo aktivnije učešće u izgradnji demokratskog društva, jer bez slobodnih medija, nema ni demokratije. NDNV vidi međunarodnu zajednicu kao ključnog činioca u razvoju medijskih sloboda u Srbiji, čija je naglašena uloga u poboljšanju medijske situacije neophodna, kako na političkom, tako i na programskom i strukturnom nivou.

Eksperti NDNV-a nastaviće rad u radnim telima sve dok za to bude potrebe, kako bi kao novinarsko udruženje dalo svoj maksimum u procesima regulacije medijske scene u Srbiji. Udruženje smatra da je saradnja sa institucijama, posebno sa onima koje kreiraju medijske politike a i medijsku praksu kao što su Vlada, resorna ministarstva i nezavisne institucije (Regulatorno telo za elektronske medije, Zaštitnik građana, Poverenik za pristup informacijama od javnog značaja, itd.), veoma važan segment rada, ali će i dalje insistirati na poštovanju vrednosti koje zastupa kao i na ekspertizi, uz negovanje partnerskog odnosa.

NDNV intenziviraće rad na polju informisanja i edukacije građana i građanki, jer za suštinske demokratske promene neophodno je informisano i medijski pismeno građanstvo, koje na osnovu toga može doneti odluke u korist cele zajednice, u javnom interesu.

Generalni zaključak je da NDNV deluje u nefunkcionalnom institucionalnom okruženju sa narastajućim negativnim društvenim trendovima, što je dovelo do ugrožavanja medijskih sloboda i narastajućeg neprofesionalizma u novinarstvu. U takvoj situaciji, NDNV ostaje i opstaje kao profesionalna novinarska organizacija koja istrajava u borbi za slobodno novinarstvo, ali i koja ukazuje na društvene i profesionalne anomalije.

3. Vrednosti i principi Nezavisnog društva novinara Vojvodine

ODGOVORNOST

Nezavisno društvo novinara Vojvodine odgovara za sve realizovane aktivnosti i postignute rezultate svojim članovima i partnerima.

Odgovornost prema profesiji se manifestuje poštovanjem Kodeksa novinara Srbije, prema građanima kroz istinito, potpuno i pravovremeno informisanje, prema društvu

² Annex 2. Zainteresovane strane.

putem razvijanja pluralizma mišljenja i kritičke javnosti i konačno prema svojim članovima najviše kroz potenciranje njihove bezbednosti i unapređenja profesionalnih standarda njihovog rada.

NDNV u potpunosti preuzima odgovornost za svoje stavove i javne istupe.

NEZAVISNOST

Nezavisno društvo novinara Vojvodine je u svom radu nezavisno od političkih, ekonomskih i drugih uticaja iz društvenog okruženja u ostvarivanju postavljenih ciljeva .

POŠTOVANJE RAZLIČITOSTI

Nezavisno društvo novinara Vojvodine poštuje sve različitosti i bori se za ravnopravnost i toleranciju doprinoseći boljem društvu. Različitost je bogatstvo društva i same organizacije. Udruženje se vodi parolom „Svi različiti – svi jednaki”, u smislu da prihvata sve oblike različitosti i zalaže se za jednaka prava za sve, bez obzira na vrstu različitosti.

PROFESIONALNOST

Nezavisno društvo novinara Vojvodine profesionalno obavlja svoje aktivnosti, profesionalno se odnosi prema svim zainteresovanim stranama, promoviše profesionalnost u okviru svoje profesije kroz negovanje Kodeksa novinara Srbije, u skladu sa javnim interesom.

SOLIDARNOST

Pravovremenim javnim reagovanjem na različite društvene anomalije, pružanjem podrške svojim članovima i podsticanjem za javno delovanje, Nezavisno društvo novinara Vojvodine promoviše princip solidarnosti u celom društvu, a posebno u medijskoj zajednici.

TRANSPARENTNOST

Nezavisno društvo novinara Vojvodine podatke o svom poslovanju čini dostupnim svojim članovima i istrajno je u nastojanjima da se pojam transparentnosti prihvati kao neophodan aspekt javnog delovanja.

SLOBODA DELOVANJA, ORGANIZOVANJA, GOVORA I MIŠLJENJA

Nezavisno društvo novinara Vojvodine podržava i promoviše slobodu delovanja, organizovanja i mišljenja kao važan aspekt demokratskog procesa, ističući ulogu medija i novinara.

4. Definisanje strategije

Uz uvažavanje postojeće situacije, kao i mišljenja i stavova menadžmenta i članova, artikulirane su vizija i misija NDNV-a, kao polazišta u definisanju sledećih strateških pravaca.

Izjava o spoljašnjoj viziji:

NDNV doprinosi društvu zasnovanom na demokratskim principima, koje neguje visoke standarde slobode medija, novinarstva i koje štiti profesionalne novinare.

Izjava o unutrašnjoj viziji:

NDNV je samoodrživo profesionalno udruženje novinara i drugih medijskih radnika, sa visoko kvalifikovanim zaposlenima i medijskim centrom, uz aktivno članstvo koje doprinosi ostvarivanju programskih ciljeva.

Izjava o misiji:

NDNV negovanjem i unapređenjem profesionalne standarde novinarstva, osnažuje novinare da deluju kao nosioci demokratskih promena i zagovara institucionalno i regulatorno uređenje koje omogućava novinarima da profesionalno obavljaju svoj rad.

5. Strateški okvir

Delovanje NDNV-a u periodu 2020-2025. podeljeno je u dva pravca. Za svaki pravac je definisan strateški cilj, zatim isti ti ciljevi su dalje konkretizovani kroz specifične ciljeve. Kao poslednji korak definisane su aktivnosti (zatim delom pretočene u akcioni plan za 2020. godinu) koje NDNV namerava da sprovede na putu ka strateškim ciljevima.

Programski pravac definiše tri osnovna klastera, to su okruženje, novinari i institucije, dok organizacioni pravac obuhvata samoodrživost, profesionalizaciju organizacije i zaposlenih, i rad sa članstvom.

Eksterna vizija - ciljevi

NDNV doprinosi društvu zasnovanom na demokratskim principima, koje neguje visoke standarde slobode medija, novinarstva i koje štiti profesionalne novinare.

PROGRAMSKI PRAVAC

Strateški cilj	#strateški cilj 1:	#strateški cilj 2:	#strateški cilj 3:
	Društvo zasnovano na demokratskim vrednostima	Novinari neguju profesionalne standarde	Novinari i mediji su slobodni i uživaju zaštitu u društvu
Specifični cilj	<p>1.1. Visok nivo medijske pismenosti društva od javnog interesa</p> <p>1.2. U društvu postoji visok stepen svesti o značaju slobodnog novinarstva i watchdog pozicije novinara</p>	<p>2.1. Novinari imaju na raspolaganju programe edukacije i razvoja sadržaja sa posebnim akcentom na multimedijalno znanje</p> <p>2.2. Dostupne su platforme koje omogućuju profesionalno bavljenje novinarstvom</p> <p>2.3. Na medijskom tržištu dominiraju medijski sadržaji koji su od javnog interesa sa posebnim akcentom na analitičke i istraživačke tekstove.</p>	<p>3.1. Unapređeni mehanizmi prijave pretnji, pritisaka i napada na novinare kao i zaštite novinara u institucijama i društvu.</p> <p>3.2. Unapređena medijska legislativa, posebno onaj deo koji se odnosi na nezavisnost regulatornih tela i samoregulacije, kao i koji reguliše finansiranje medijskih sadržaja</p> <p>3.3. Ekspresne nevladine koalicije i grupe reaguju na otkrića slobodnih i profesionalnih novinara kreiranjem javne politike u cilju podrške takvim naporima medija .</p>
aktivnosti	1.1.1. Edukacija mladih o medijskoj pismenosti i o značaju kvalitetnog novinarstva.	<p>2.1.1. Edukacija novinarima sa različitim komponentama.</p> <p>2.2.1. Jačanje i</p>	3.1.1. Osnaživanje mehanizama i grupa za bezbednost novinara.

	<p>1.1.2. Edukacija građana medijskoj pismenosti i o značaju kvalitetnog novinarstva.</p> <p>1.1.3. Stvaranje hub-a za medijsku pismenost.</p> <p>1.2.1. Promocija etičkog novinarstva.</p> <p>1.2.2. Podrška lokalnim, profesionalnim, novinarskim inicijativama.</p>	<p>promocija platformi VOICE, Autonomija.info na srpskom i mađarskom jeziku.</p> <p>2.3.1. Proizvodnja medijskih sadržaja od javnog interesa na sopstvenim i partnerskim platformama NDNV.</p>	<p>3.2.1. Strateško učešće u radnim telima za razvoj legislativne i pravnog okruženja za medijski sektor.</p> <p>3.2.2. Strateško učešće u samoregulatornim i regulatornim telima za medije i novinare.</p> <p>3.3.1. Ostvarivanje strateške saradnje sa nevladinim i ekspertskim koalicijama.</p>
--	--	--	--

Interna vizija - ciljevi

NDNV je samoodrživo profesionalno udruženje novinara i drugih medijskih radnika, sa visoko kvalifikovanim zaposlenima i medijskim hub-om, uz aktivno članstvo koje doprinosi ostvarivanju programskih ciljeva.

ORGANIZACIONI PRAVAC

Strateški cilj	#strateški cilj 4:	#strateški cilj 5:	#strateški cilj 6:	#strateški cilj 7:
	NDNV je samoodrživa organizacija	NDNV je profesionalno udruženje	NDNV raspolaže kvalifikovanim zaposlenima i višefunkcionalnim medijskim hub-om	NDNV ima aktivno članstvo
Specifični cilj	4.1. NDNV je obezbedio diversifikaciju prihoda koje su neophodne za operativne	5.1. NDNV svoje odluke donosi na uređen i transparentan način uz	6.1. NDNV optimalno koristi ljudske resurse koji su na raspolaganju.	7.1. NDNV aktivno komunicira sa članstvom. 7.2. NDNV

	<p>troškove rada.</p> <p>4.2. Finansijski, programski i strateški sektori obezbeđuju nesmetan rad NDNV.</p>	<p>koordinaciju finansijskog, programskog i strateškog sektora.</p> <p>5.2. NDNV ima unapređenu internu, međusektorsku komunikaciju.</p>	<p>6.2. Zaposlenima i saradnicima NDNV obezbeđuje pristup dodatnim programima kvalifikacije.</p> <p>6.3. Medija hub posluje pozitivno u skladu sa unapred definisanim poslovnim planom.</p>	<p>raspolože sa dobro organizovanom mrežom članova u celoj Vojvodini uz podršku lokalnih novinara.</p> <p>7.2. NDNV pospešuje realizaciju ideja članstva koje su u skladu sa programskim načelima organizacije.</p> <p>7.3. NDNV uključuje mlade novinare u rad organizacije.</p>
aktivnosti	<p>4.1.1. Pružanje stručnih i komercijalnih usluga iz područja rada organizacije.</p> <p>4.1.2. Projektno finansiranje u skladu sa planom razvoja.</p> <p>4.2.1. Operacionalizacija strategije kroz jasno definisane sektore.</p>	<p>5.1.1. Kreiranje i primena platformi za razmenu ideja i koordinacija donošenja odluka.</p> <p>5.2.1. Kreiranje i primena plana interne i eksterne komunikacije.</p>	<p>6.1.1. Revizija i optimizacija ljudskih resursa.</p> <p>6.2.1. Pružanje prilika za profesionalni razvoj zaposlenima i članovima tima NDNV.</p> <p>6.3.1. Koordinacija Media Hub-a u skladu sa potrebama NDNV i šire zajednice.</p>	<p>7.1.1. Koordinacija komunikacije sa članstvom i unapređenje mehanizama komunikacije.</p> <p>7.2.1. Izgradnja mreže i organizacija članstva na lokalnu.</p> <p>7.2.2. Održavanje mreže kontakt tačaka NDNV po Vojvodini.</p> <p>7.3.1. Uključivanje mladih novinara</p>

				u rad organizacije u skladu sa njihovim potrebama i u skladu sa potrebama organizacije.
--	--	--	--	---

6. Plan implementacije strategije

Akcioni plan razvoja Nezavisnog društva novinara Vojvodine je integralni deo ove Strategije i suštinski predstavlja polaznu osnovu za njeno sprovođenje, odnosno implementaciju. Akcioni plan je izrađen za 2020. godinu, dok je Strategija rađena za period do 2025. godine. Kao osnovni razlog za ovakav pristup je veoma dinamično okruženje u kojem funkcioniše NDNV, što direktno dovodi do promene okolnosti, pa bi planiranje aktivnosti za neki duži period bilo manje ili više neopravdano za pojedine od njih. Za svaku narednu godinu, krajem prethodne, biće izrađen novi jednogodišnji Akcioni plan, što bi značilo da će istekom ove Strategije, NDNV imati pet akcionih planova.

Postoje situacije kada se faktori okruženja mogu toliko izmeniti da je neophodno uraditi reviziju čitave Strategije. Intervencije u revidiranju Strategije, zavisice najviše od važnosti uticaja faktora okruženja.

Odgovornost za realizaciju Strategije (na nivou ciljeva) pripada Upravnom odboru, odnosno njegovom Predsedniku, dok odgovornost za realizaciju aktivnosti u akcionim planovima Strategije preuzima Izvršni odbor Udruženja. Kao neposredni izvršiooci aktivnosti iz akcionog plana planirani su timovi organizovani oko srodnih grupa aktivnosti.

S obzirom da je u realizaciju aktivnosti iz akcionog plana za 2020. godinu uključeno više članova/pojedinaca koji su istovremeno i funkcioneri Udruženja, neophodno je obezbediti intenzivnu komunikaciju i transparentnost u radu, ne mešajući pri tome nadležnosti u konkretnim slučajevima.

Činjenica je da je okruženje u kojem se realizuje ova Strategija sa svojim akcionim planom, izuzetno dinamično, moguća su manja ili veća odstupanja u dostizanju planiranih vrednosti postavljenih pokazatelja/indikatora po ciljevima. Iz ovog razloga Strategija predviđa da se tokom 2022. godine izvrši spoljašnja ocena uspešnosti njenog sprovođenja. Rezultati dobijeni ovom ocenom (evaluacijom) poslužiće kao osnova za preduzimanje korektivnih mera, kao što su npr. promena vrednosti pokazatelja na nivou ciljeva, promena čitavih aktivnosti u akcionom planu ili samo promena nekih od

parametra aktivnosti, kao što su: partneri, rokovi, indikatori, finansijski izvori, odnosno troškovi.

U narednoj tabeli prikazan je okvirni plan sprovođenja Strategije razvoja NDNV-a za period 2020-2025:

Godina	Aktivnost na početku perioda	Aktivnost tokom i na kraju perioda
2020.	<ul style="list-style-type: none"> • Usvajanje strategije • Implementacija akcionog plana 	<ul style="list-style-type: none"> • Izrada Akcionog plana za 2021. • Godišnji izveštaj o implementaciji
2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementacija akcionog plana 	<ul style="list-style-type: none"> • Polugodišnji izveštaj o implementaciji • Izrada Akcionog plana za 2022. • Godišnji izveštaj o implementaciji
2022.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementacija Akcionog plana • Revizija Plana razvoja sektora (po potrebi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Polugodišnji izveštaj o implementaciji • Ažuriranje pokazatelja na nivou ciljeva (po potrebi) • Izrada Akcionog plana za 2023. • Godišnji izveštaj o implementaciji
2023.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementacija Akcionog plana • Revizija • Plana razvoja sektora (po potrebi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Polugodišnji izveštaj o implementaciji • Ažuriranje pokazatelja na nivou ciljeva (po potrebi) • Izrada Akcionog plana za 2024. • Godišnji izveštaj o implementaciji
2024.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementacija Akcionog plana • Odluka o izradi Strategije za sledeći planski period 	<ul style="list-style-type: none"> • Polugodišnji izveštaj o implementaciji • Izrada Akcionog plana za 2025. • Godišnji izveštaj o implementaciji
2025.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementacija Akcionog plana 	<ul style="list-style-type: none"> • Izrada Strategije za sledeći planski period • Polugodišnji izveštaj o implementaciji • Usvajanje nove Strategije • Finalni izveštaj o implementaciji Strategije

Za realizaciju aktivnosti iz akcionih planova Strategije neophodna su određena finansijska sredstva. Finansijska sredstva su planirana da se obezbede iz različitih izvora, i to: donatori, *Crowdfunding*, sponzori, članarina i dr.

Kao jedan od brojnih rizika za realizaciju ove Strategije, sigurno da predstavlja neuspeh u obezbeđivanju finansijskih sredstava. Kao sredstvo za ublažavanje ovog rizika predviđa se veći oslonac od na formiranje komercijalnih usluga.

7. Plan monitoringa i evaluacije

Kao preduslov uspešnosti nekog planskog dokumenta je njegovo adekvatno praćenje i vrednovanje. Ove aktivnosti se realizuju na osnovu postavljenih indikatora, koji služe da bi mogla da se utvrdi mera uspešnosti realizacije.

U okviru pravaca razvoja, njihovih prioriteta, pokazatelji su postavljeni na nivou aktivnosti, dok će se ostvarivanje operativnih odnosno strateških ciljeva, utvrđivati na osnovu postignuća na nivou aktivnosti. Vrednosti pokazatelja/indikatora na nivou aktivnosti date su u Akcionom planu, za svaku pojedinačnu aktivnost.

Nakon sprovedenih aktivnosti u okviru monitoringa, utvrđuje se da li su i u kojoj meri ostvarene vrednosti indikatora iz Akcionog plana, nakon čega se u postupku evaluacije, vrednuje ostvarenje operativnih odnosno strateških ciljeva.

Strategijom se predviđa da se monitoring i evaluacija aktivnosti realizuje od strane Izvršnog odbora, dok se godišnja evaluacija realizacije Strategije vrši od strane Predsednika upravnog odbora Udruženja. U slučaju da je neko od članova Izvršnog odbora uključen u realizaciju konkretne aktivnosti, isti ne može biti uključen i u njen monitoring i evaluaciju.

Kao rezultat monitoringa i evaluacije, pravi se zapisnik za svaku aktivnost nad kojom su izvršeni, a kasnije se pravi izveštaj nad svim aktivnostima monitoringa i evaluacije u kojima je učestvovao član Izvršnog odbora. Sva tri, odnosno šest izveštaja o sprovedenom monitoringu i evaluaciji se integrišu u jedan i oni su sastavni deo izveštaja (polugodišnjeg i godišnjeg) o implementaciji Strategije.

Kao rezultat godišnje evaluacije je izveštaj koji se podnosi Upravnom odboru, zajedno sa godišnjim izveštajem o realizaciji Strategije. Pored ostalog, sastavni deo ovog izveštaja su i:

- Kvalitativno vrednovanje ostvarenja operativnih i strateških ciljeva, kao i
- Preporuke za naredni period, o kojima se izjašnjava Upravni odbor, a koje nakon usvajanja daju smernice Izvršnom odboru odnosno timovima koji realizuju aktivnosti iz akcionog plana Strategije.

Annex. 1. Prikaz metodologije donošenja strategije NDNV

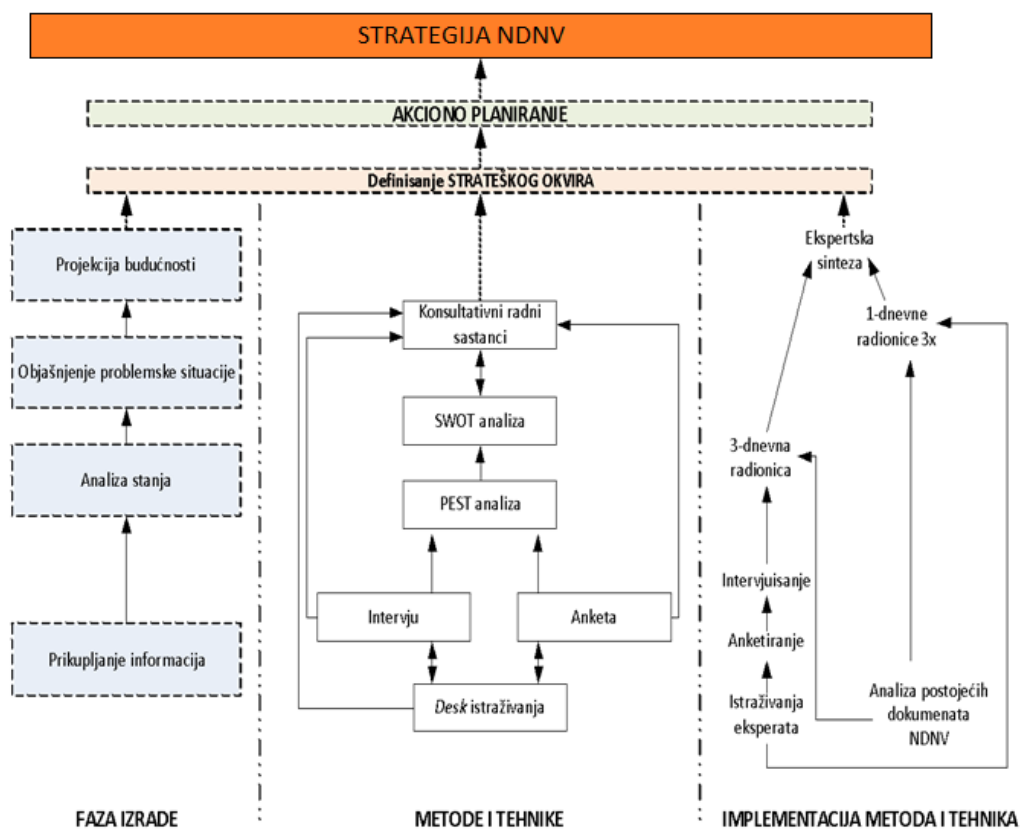
Predloženi metodološki pristup je zasnovan na participativnom pristupu, koji podrazumeva učešće svih relevantnih aktera koji su direktno ili indirektno uključeni u rad NDNV-a. Od njegovog menadžmenta, zaposlenih u kancelariji, članova, u proces izrade strategije su uključeni i članovi, ali i stejkholderi (predstavnicima drugih organizacija).

Ključni deo, svakako predstavlja implementacija ove strategije, a upravo participativnim pristupom obezbeđuje se identifikacija, aktivacija i koordinacija involviranosti i eventualnih partnerstava, na koja će se oslanjati buduće sprovođenje pojedinačnih akcija i projekata.

U procesu strateškog planiranja primenjene su sledeće tehnike i metode:

- **Samostalna (desk) istraživanja eksperata**, kao tehnika za prikupljanje podataka. Ona je zasnovana na istraživanju postojećih dokumenata, baza podataka i drugih pisanih ili elektronskih izvora. Ova istraživanja su poslužila kao osnov za analizu regulatornog i institucionalnog okvira, ali i za analizu medijskog prostora.
- **Intervjui** sa menadžmentom i stejkholderima su bili dragoceni za prikupljanje mišljenja i stavova o veoma važnim pitanjima u pogledu trenutnog stanja u organizaciji i njenom okruženju, kao i percepcije NDNV-a od strane relevantnih aktera.
- **Anketiranje** članstva je poslužilo za merenje zadovoljstva članova organizacije, ali i za davanje sugestija po pitanju budućeg delovanja. Važno je napomenuti da je anketa bila anonimna, tako da su dobijeni rezultati smatrani za dovoljno pouzdane i verodostojne.
- **Radionice** (1 trodnevna i 4 jednodnevne) sa menadžmentom i zaposlenima su, osim za prezentaciju rezultata sa intervjuja i anketa i za sprovođenje PEST i SWOT analize, bile ključne u identifikaciji i detaljnom opisu aktivnosti koje su se našle u Akcionom planu strategije. Pored ovoga, radionice su poslužile i kao integrišući činilac za novi menadžment.
- **SWOT analiza** kao tehnika u procesu strateškog planiranja je široko zastupljena. Uz pravilnu moderaciju visokomotivisane i kompetentne (fokus) grupe dobijeni rezultati su odlučujući u identifikaciji ključnih faktora uspeha, koji predstavljaju osnov za kreiranje strateškog okvira. SWOT analiza je sprovedena na trodnevnoj radionici sa menadžmentom.
- **Konsultativni/radni sastanci** menadžmenta su poslužili za in-house razmatranja i selekciju aktivnosti koje su se našle u akcionom planu strategije. Inputi dobijeni sa ovih sastanaka su plenarno razmatrani na jednodnevnim radionicama, na kojima su definitivno uobličavani.

Svoj konačni oblik, Strategija je poprimila nakon sprovedene ekspertske sinteze.



Grafički prikaz metodologije izrade strategije.

Annex 2. Zainteresovane strane

Uopšteno govoreći, zainteresovane strane predstavljaju sve one organizacije i pojedinci koji se nalaze izvan NDNV-a, a na neki način su povezani s njim, odnosno imaju određenu interakciju sa Udruženjem. Od organizacija, svakako da su najznačajnija druga udruženja (novinara i medija), mediji, organizacije civilnog društva (OCD), ali i institucije sistema. Što se tiče pojedinaca, kao zainteresovane strane se javljaju novinari izvan NDNV-a, ali i studenti i građani, u smislu javnosti, ali i aktivizma izvan OCD. Sve ove interakcije sa zainteresovanim stranama, zapravo određuju položaj NDNV-a u okruženju, i zato im se mora posvetiti naročita pažnja.

Udruženja novinara i medija bi trebalo da predstavljaju prirodnog partnera NDNV-a. Trenutno najefikasnija saradnja je sa Nezavisnim udruženjem novinara Srbije (NUNS), ali je NDNV otvoren za saradnju sa svim profesionalnim udruženjima, naročito onima sa teritorije AP Vojvodine. Polazna platforma za postojeću i sve buduće saradnje je poštovanje Kodeksa novinara Srbije.

Mediji - pored medijskih platformi koje samostalno kreira i uređuje (Autonomija, hu.autonomija, VOICE), NDNV trenutno saraduje sa Novinskom agencijom Beta, KRIK-om, BIRN-om, CINS-om, informativnim portalom O21, zatim sa medijskom kućom N1, nedeljnikom Vreme i dnevnim listom Danas.

Organizacije civilnog društva - u svojoj borbi za građansko društvo, OCD su u NDNV-u našle prirodnog partnera pa je već od svog osnivanja NDNV postao *modus vivendi* civilnog sektora u Novom Sadu i Vojvodini. NDNV saraduje sa drugim organizacijama, nudi im platformu da se čuje njihov glas i pruža im čitav set usluga koje pomažu njihovoj održivosti. NDNV je postao resursni centar za manje i/ili mlade društvene organizacije.

Institucije sistema jesu u nekoj vrsti partnerskog odnosa sa ekspertima NDNV, koji su svoje kapacitete dali kako bi učestvovali u kreiranju legislative i medijskog prostora Srbije i Vojvodine. NDNV je deo mehanizma za brzo reagovanje formiran u okviru Radne grupe za bezbednost novinara (saradnja sa MUP i tužilaštvom), ali su očigledni problemi u njegovoj primeni. Komunikacija postoji sa Poverenikom za informacije od javnog značaja i zaštitu podataka o ličnosti, sa institucijom Poverenika za zaštitu ravnopravnosti, ombudsmanima/zaštitnicima građana na svim nivoima i drugih institucija.

Pojedinci se, kao zainteresovana strana u radu NDNV-a, mogu identifikovati među drugim novinarima, studentima, ali i građanima izvan OCD. Kao promoter slobodnog mišljenja, istraživanja i kvalitetnih informacija, NDNV ima tu privlačnu silu za pojedince iz navedenih grupacija. Pošto su novinari generalno ugroženi psihološki, ekonomski i fizički, naročito u manjim sredinama, NDNV je „sigurna kuća” za slobodne novinare.