



# SARAJEVSKI OTVORENI CENTAR

## **STRATEŠKI PLAN za period 2014-2017**

Pripremio tim Sarajevskog otvorenog centra, usvojio Upravni odbor.

Sarajevski otvoreni centar // Čekaluša 16 // 71000 Sarajevo // Bosna i Hercegovina  
office@soc.ba // www.soc.ba // 00387 33 200073

## UVOD

### Metodologija

Strateški plan Sarajevskog otvorenog centra izrađen je na osnovu internih i eksternih konsultacija. Interni razvojni sastanci održali su se u periodu april-juli, 2013. godine. Tada je organizacija po prvi put izradila strateški plan, prvobitno planiran za period 2013-2015. Svi članovi tima učestvovali su u ovom procesu kojim je rukovodila eksterna konsultantica. Također smo organizovali individualne konsultacije i dvije fokus grupe sa partnerima i našim korisnicima. Ovo je rezultiralo usvajanjem prve verzije strateškog plana u julu 2013.

Prepoznavši činjenicu da našem strateškom planu nedostaju konkretniji sadržaj i metodologija mjerenja učinkovitosti i rezultata našeg rada, odlučili smo proći kroz drugi krug konsultacija (januar-april, 2014. godine). Pored sastanaka organizovanih za tim, i naš je Upravni odbor učestvovao u procesu konsultacija. Proveli smo istraživanje kako bismo identifikovali potrebe i probleme naših ciljnih grupa. Procjena potreba LGBT zajednice urađena je kroz studiju (od 550 intervjuja), dok su se pregledom dokumentacije i analizom postojećih podataka skicirale potrebe žena i zainteresovanih strana u borbi za ženska prava. Kao rezultat ovog procesa, tim i upravni odbor usvojili su ažurirani strateški plan u oktobru 2014.

### Sarajevski otvoreni centar od 2007. do 2014.

SOC je osnovan 2007. godine i registrovan kao udruženje građana na državnom nivou, te je izrastao u cijenjenu nevladinu organizaciju u Bosni i Hercegovini. U periodu 2007-2011, radili smo na različitim projektima vezanim za istraživanja iz oblasti političkih nauka, političku edukaciju, književnost, film, umjetničke promocije, i međureligijsko obrazovanje, a da nismo imali jasno definisane programe, ured, niti zaposleno osoblje. U 2011. otvorili smo naš prvi ured i prvi stalno zaposleni tročlani tim počeo je sa radom u Sarajevskom otvorenom centru. Od prvobitna tri (maj, 2011. godine), broj članova tima skočio je na 11 stalnih uposlenika (oktobar, 2014. godine).

Prepoznavši činjenicu da Sarajevski otvoreni centar mora biti profesionalniji, imati jasniji cilj i jasniju usmjerenost ka rezultatima, odlučili smo prepustiti rad na istraživanjima iz oblasti političkih nauka novoj, sestrinskoj organizaciji osnovanoj početkom 2013. godine: Centru za političke studije. ([www.cps.ba](http://www.cps.ba)).

U narednom periodu, Sarajevski otvoreni centar usmjerit će svoju pažnju na dva programa:

- LGBT prava, i
- Ženska prava

Nastavit ćemo podržavati druge inicijative civilnog društva i inicijative vezane za ljudska prava koje doprinose mijenjanju društvene i političke situacije u Bosni i Hercegovini, osobito inicijative koje se općenito tiču borbe protiv diskriminacije i zločina iz mržnje, diskriminacije na osnovu etničke pripadnosti i političkih reformi.

## SARAJEVSKI OTVORENI CENTAR OD 2011. DO 2014.<sup>1</sup>

Naši korisnici\_ ce, ali i organizacije civilnog društva u BiH, mediji, javne institucije kao i međunarodni partneri prepoznali su Sarajevski otvoreni centar kao jednu od vodećih organizacija za ljudska prava u Bosni i Hercegovini.

Kada smo započeli fazu profesionalizacije 2011. godine, LGBT prava i LGBT osobe bili su nevidljivi i smatrani nevažnim u očima BiH vlasti i šire javnosti.<sup>2</sup> Kako bi se razumjeli naši ciljevi i programski fokus za naredni period, smatramo da je bitno izložiti naša najvažnija postignuća od 2011.

Iako je naš dosadašnji rad uglavnom bio fokusiran na aktivnosti i neposredne rezultate, u roku od četiri godine uspjeli smo dati glas LGBT zajednici u Bosni i Hercegovini. U tom smo periodu također uspjeli izgraditi vidljiv i relevantan program iz oblasti ženskih prava.

### Zagovaranje i institucionalna saradnja

- Uspostavili smo jedini sistem za praćenje i dokumentaciju kršenja ljudskih prava LGBT osoba u Bosni i Hercegovini kojim rukovodi jedna organizacija civilnog društva, a koji je rezultirao godišnjim izvještajima o stanju ljudskih prava LGBT osoba 2012. i 2013. godine, konkretnim zagovaranjem (između ostalog i podnescima za izvještaje/alternativnim izvještajima, prijedlozima novih zakona i politika), i akcijama lobiranja na državnom, evropskom i međunarodnom nivou; predstavnici\_ ce državnih institucija i međunarodnih organizacija prepoznali su SOC kao glavni izvor pouzdanih informacija;
- Uspostavili smo interne procedure za praćenje stanja ljudskih prava žena, što je rezultiralo godišnjim izvještajima o stanju ljudskih prava žena 2012. i 2013. godine (jedini opšti godišnji izvještaj o stanju ljudskih prava žena u Bosni i Hercegovini) kao i različitim akcijama zagovaranja i lobiranja na evropskom i međunarodnom nivou;
- Bili smo predvodnici\_e i/ili učesnici\_e državnih (između ostalih, amandmani na Zakon o zabrani diskriminacije BiH; amandmani na krivične zakone FBiH i RS-a kojima se uvodi zločin iz mržnje; specijalni izvještaj o stanju ljudskih prava LGBT osoba Institucije ombudsmana za ljudska prava u BiH; lobiranje za izmjenu diskriminatornih upitnika za dobrovoljno darivanje krvi u FBiH), evropskih (između ostalih. doprinos izradi Izvještaja o napretku BiH u oblasti ljudskih prava žena i LGBT osoba; konsultacije i pismeni prilozi Strukturnom dijalogu o pravosuđu između EU i BiH; učešće u izradi izvještaja o zločinu iz mržnje OSCE-a/ODIHR-a; praćenje implementacije preporuka Vijeća ministara Vijeća Europe za borbu protiv diskriminacije na osnovu seksualne orijentacije i rodnog identiteta) i međunarodnih (između ostalih podnesci i konsultacije za izradu UPR-a, alternativnog CEDAW izvještaja) akcije zagovaranja i lobiranja u 2011, 2012, 2013 i 2014. godini;
- Prvi smo u BiH uveli edukaciju javnih službenika\_ ca o kršenju ljudskih prava LGBT osoba (i.a. intenzivnu obuku za policijske inspektore 2013. godine;

<sup>1</sup> Vidi također i Godišnji narativni i finansijski izvještaj Sarajevskog otvorenog:  
<http://soc.ba/en/about-us/izvjestaji/>

<sup>2</sup> Više informacija o historiji LGBT aktivizma u BiH i dešavanjima prije 2011. moguće je naći u našoj publikaciji: <http://soc.ba/en/citanka-lgbt-ljudskih-prava-2/>

- permanentnu obuku 1500 policajaca\_ki od marta 2014);
- Zahvaljujući našim aktivnostima zagovaranja, četiri policijske stanice u Kantonu Sarajevo po prvi put su odredile kontakt osobe za žrtve kršenja LGBT ljudskih prava 2014. godine;
- Jedini smo u BiH započeli intenzivne, neformalne edukacijske programe 2012. i 2013. godine za studente prava, žurnalistike/medijskih studija i pedagogije/psihologije o LGBT pravima, kako bismo obrazovali i djelovali na sljedeću generaciju lidera\_ki i zainteresovanih strana;

### **Podizanje svijesti**

- Umnogome smo povećali vidljivost LGBT tema u bosanskohercegovačkim medijima provođenjem različitih kampanja na web portalima, televiziji, radiju i u printanim medijima, čime smo dali glas LGBT zajednici u BiH;
- Podigli smo svijest javnosti o pitanjima prava LGBT osoba i žena organizovanjem desetina javnih događaja (između ostalih LGBT filmski festival “Merlinka” 2013, i 2014. godine; scenska čitanja revolucionarne dokumentarne drame “SEVEN”; prikazivanje filmova, diskusije, izložbe i filmski vikendi) u Sarajevu, Mostaru, Tuzli, Zenici i Banja Luci;
- Vjerodostojno smo izvještavali javnost o stanju ljudskih prava LGBT osoba kroz proizvodnju znanja o pitanjima LGBT i ženskih ljudskih prava, te promocijom i distribucijom publikacija širom zemlje (između ostalih. doniranje bibliotekama, promocije i predstavljanja na festivalima);
- Unaprijedili smo feminističke rasprave u Sarajevu vođenjem programa feminističkih predavanja pod nazivom “Neko je rekao feminizam?” (2013. i 2014. godine);

### **O snaživanje zajednice i građenje pokreta**

- Pružili smo LGBT zajednici vjerodostojne i relevantne informacije o LGBT pravima i svakodnevnom životu putem prvog i jedinog LGBT info portala [www.lgbt.ba](http://www.lgbt.ba). Portal postoji od marta 2013. godine i održava se na potpuno volonterskoj osnovi;
- Pružili smo jedino specijalizirano pravno savjetovanje LGBT osobama u BiH;
- O snažili smo LGBT zajednicu i pružili joj bezbjedan prostor (između ostalog kroz putujuće radionice osnaživanja, kulturne događaje, mjesečna društvena dešavanja, okupljanja za zajednicu, jedine gej zabave u BiH);
- Podržali smo i vodili razvijanje ženskog pokreta kroz osnaživanje Ženske mreže u BiH;
- Organizovali smo događaje za osnaživanje LGBT zajednice u Tuzli, Mostaru, Sarajevu, Zenici i Banja Luci; podržali smo razvoj aktivističkih grupa u Tuzli, Banja Luci i Mostaru, kao i njihove ulične akcije.

### **Jačanje organizacijskih kapaciteta i umrežavanje**

- Kao organizatori ili učesnici\_ce prošli smo različite akcije jačanja kapaciteta za razvijanje programa (između ostalog treninge o pružanju besplatne pravne pomoći, dokumentovanja kršenja ljudskih prava, zagovaranja i lobiranja, trans\* prava), te organizacijski i finansijski menadžment.

## ANALIZA KONTEKSTA I RIZICI

LGBT zajednica<sup>3</sup> jedna je od najnevidljivijih, najslabijih i najmarginalizovanijih društvenih grupa. LGBT osobe izložene su diskriminaciji, nasilju i govoru mržnje. Rezultati istraživanja pokazuju da je većina građana\_ki BiH sklona stereotipima i predrasudama prema LGBT osobama. Osim neformalnih aktivističkih grupa, ne postoji strateški i fokusiran pokret za ljudska prava LGBT osoba koji bi radio na institucionalnim promjenama, osvještavanju javnosti i jačanju zajednice. Federalna struktura BiH dozvoljava samo ograničene i veoma spore pomake u unaprjeđivanju stanja ljudskih prava LGBT osoba.

Identifikovani su sljedeći *eksterni rizici*:

- Vlade i predstavnici političkih partija ne smatraju ljudska prava LGBT osoba relevantnim i prioritetnim. Očigledan je nedostatak političke volje da se stupi u dijalog sa civilnim društvom kako bi se poboljšalo stanje ljudskih prava LGBT osoba. Promjene nisu rezultat sistemskog pristupa, već pojedinačne odgovornosti;
- Rasprostranjena homofobija kao i postojanje ekstremističkih grupa u BiH mogli bi izazvati teško nasilje protiv LGBT osoba, uključujući i osoblje koje radi u organizaciji;
- Strah LGBT zajednice i nevoljkost njenih članova da prijave i uključe se u borbu protiv kršenja ljudskih prava.

Iako žene<sup>4</sup> sačinjavaju više polovine stanovništva BiH, ženska prava još uvijek se tretiraju kao problem manjinske grupe. Žene trpe diskriminaciju i nasilje u porodičnom okruženju; izložene su diskriminaciji u radnom odnosu i imaju ograničen pristup političkom životu i procesima donošenja odluka. Intersekcionalna diskriminacija (između ostalih diskriminacija na osnovu etniciteta, seksualne orijentacije, ekonomske situacije) predstavlja ozbiljan problem, mada je često zanemarena.

Identifikovani su sljedeći *eksterni rizici*:

- Političke zainteresovane strane pokazuju nizak nivo interesa za rad na rodnoj ravnopravnosti i pitanjima ženskih prava;
- Ženski pokret nema dovoljno kohezije niti kapaciteta za praćenje kršenja ljudskih prava žena, a ni jasne i jedinstvene strategije zagovaranja prema javnim institucijama.

*Interni razvoj*: Od grassroot inicijative bez dosljedne organizacijske structure i ad-hoc, projektno zasnovanog rada, Sarajevski otvoreni centar izrastao je u stabilnu organizaciju.

*Rizici* sa kojima bismo se mogli suočiti u budućnosti uključuju:

- Nedostatak periodičnog i strukturnog finansiranja za naše programe/osoblje/naš ured;
- Nedovoljno prenošenja znanja menadžmenta osoblju;
- Neodgovarajuće strategije dopiranja do naših ciljnih grupa.

<sup>3</sup> Saznajte više u *Godišnji izvještaj o stanju ljudskih prava LGBT osoba u Bosni i Hercegovini u 2013. godini*: <http://soc.ba/rozi-izvjestaj-godisnji-izvjestaj-o-stanju-ljudskih-prava-lgbt-osoba-u-bih-u-2013/>

<sup>4</sup> Saznajte više u *Godišnji izvještaj o stanju prava žena u Bosni i Hercegovini tokom 2013. godine*: <http://soc.ba/godisnji-izvjestaj-o-stanju-prava-zena-u-bosni-i-hercegovini-tokom-2013-godine/>

## RAZVOJNE SMJERNICE ZA PERIOD 2014-2017

### Vizija

Bosna i Hercegovina je društvo zasnovano na jednakim pravima i mogućnostima za sve, te na aktivnom učešću angažiranih građana\_ki i nadležne države.

### Misija

Sarajevski otvoreni centar (SOC) zagovara puno poštivanje ljudskih prava i društvenu inkluziju LGBT osoba i žena.

Sarajevski otvoreni centar je nezavisna, nestranačka, neprofitna organizacija koja teži osnažiti LGBT (lezbejke, gej, biseksualne i trans\*) osobe i žene kroz jačanje zajednice i građenje pokreta. SOC također javno promovira ljudska prava LGBT osoba i žena, te zagovara unaprijeđeno zakonodavstvo i bolje politike u Bosni i Hercegovini na državnom, evropskom i međunarodnom nivou.

### Vrijednosti

*Različito*: poštujemo i uzimamo u obzir interseksionalnost, borbu protiv višestruke diskriminacije, a naročite diskriminacije na osnovu spola, roda, seksualne orijentacije i rodnog identiteta;

*Integritet*: transparentni smo i preuzimamo odgovornost u našim procedurama i radu, vodimo se profesionalnim standardima, rezultatima koje želimo postići i željom da u našem radu sudjeluje veliki broj različitih zainteresovanih strana;

*Proaktivnost*: prepoznamo izazove i nalazimo rješenja prije nego što se pojave problemi;

*Inovativnost i kreativnost*: uvodimo nove metode, pristupe i područja djelovanja, i spremni smo stalno učiti kako bismo mogli odgovoriti novim izazovima;

*Saradnja i solidarnost*: ulažemo u stvaranje dugoročnih partnera i mreža na državnom i međunarodnom nivou, koristeći ove sinergije kako bismo unaprijedili naše ciljeve i ojačali našu poziciju u civilnom društvu;

*Komunikativnost*: uspostavili smo uspješne kanale komunikacije sa zainteresovanim stranama i ciljnim grupama.

### Ciljne grupe

*LGBT osobe* kojima je potrebno jedinstveno društveno i pravno osnaživanje kako bi ostvarile svoja prava ili i same postale aktivisti\_kinje u borbi za ljudska prava.

*Javni službenici\_e* na svim nivoima vlasti odgovorni za ljudska prava, uključujući i one u najvažnijim sektorima (između ostalih, pravosuđu, zdravstvu, obrazovanju), a čije je znanje o kršenjima LGBT ljudskih prava nepostojeće ili nedostatno.

*Organizacije civilnog društva* aktivne u polju vladavine prava i zaštite ljudskih prava.

*Predstavnici\_e medija*, novinari\_ke i urednici\_ce elektronskih, printanih medija i online medija, koji prenose informacije građanstvu i utječu na javne rasprave.

*Međunarodni partneri* (vladini i nevladini) koji aktivno podržavaju naš rad na zagovaranju i lobiranju.

### Korisnici

*Lezbejke, gej, biseksualne, trans\* osobe i LGBT aktivisti\_kinje* koji proaktivno učestvuju u našim akcijama, ali i imaju koristi od naših usluga, akcija podizanja svijesti, zagovaranja, te institucionalnog jačanja kapaciteta.

*Žene* aktivne u političkom, društvenom i kulturnom životu, zainteresovane za učešće

u društvenim promjenama.

## CILJEVI I STRATEGIJE ZA PERIOD 2014-2017

### Opšti cilj

*Naš opšti cilj je poboljšati stanje ljudskih prava LGBT osoba i žena u Bosni i Hercegovini.*

Da bismo ovo ostvarili, radit ćemo na ostvarenju sljedećih rezultata::

### Ishod 1: LGBT osobe su društveno i pravno osnažene

Prepoznavši osobite potrebe LGBT osoba kao i činjenicu da im državne institucije ne pružaju potrebnu podršku, uložiti ćemo u društveno i pravno osnaživanje. Bez osnažene LGBT zajednice, nijedna LGBT osoba neće moći ostvariti svoja prava niti postati zagovornik\_ca ljudskih prava. Aktivnosti u zajednici, psihološko savjetovanje, stvaranje medijskog sadržaja usmjerenog na zajednicu, grupe podrške te pravno savjetovanje temelji su osnaživanja pojedinaca\_ki. Rezultat ovih aktivnosti bit će osnažene LGBT osobe i oni\_e koji su spremni ostvariti svoja prava pred sudskim i nesudskim vlastima, na taj način postajući pioniri\_ke u borbi za ljudska prava LGBT osoba u Bosni i Hercegovini.

### Ishod 2: BiH vlasti preuzele su veću odgovornost za zaštitu ljudskih prava LGBT osoba i žena

LGBT osobe jedina su društvena grupa u Bosni i Hercegovini čiji problemi i potrebe nisu prepoznati u javnim politikama. Zato su nam potrebne politike, zakonodavne promjene i inovacije. SOC (zajedno sa svojim partnerima) razvit će i zagovarati nove prijedloge, zasnovane na konkretnim potrebama i konkretnom iskustvu, s ciljem da poveća svoj utjecaj na one koji donose odluke. Znajući da zakonodavstvo i politike nisu dovoljni, radit ćemo i sa javnim službenicima\_cama (i.a. policajcima\_kama, sudijama\_tkinjama, tužiteljima\_kama) tako što ćemo povećati njihovu svijest i znanje o kršenju ljudskih prava LGBT osoba. Budući profesionalci\_ke mogu doprinijeti ovim promjenama i oni će biti važna ciljna grupa u našem radu. Unaprijedit će se njihove vještine, što će rezultirati konkretnim prijedlozima politika ili zakona vezanih za prava LGBT osoba i žena. Zajedno sa našim partnerima\_kama iz ženskog pokreta razvit ćemo i zagovarati politike i pravna rješenja.

### Ishod 3: LGBT i ženska prava uključena su u glavne društvene tokove

LGBT ljudi još uvijek predstavljaju tabu u bosanskohercegovačkom društvu. Ciljanim akcijama u vodećim medijima, vjerujemo da možemo doprinijeti pružanju vjerodostojnih informacija široj javnosti o stanju ljudskih prava LGBT osoba. Također ćemo koristiti umjetničke i kulturne platforme kako bismo osvijestili javnost o pravima LGBT osoba i žena.

Da bismo izmjerili naše rezultate i uspjeh u ostvarivanju ciljeva, razvit ćemo **Okvir za procjenu učinka (Aneks 1)** kojim ćemo mjeriti naš napredak dva puta godišnje.

### Strategije i radne metode

U našem radu koristit ćemo se sljedećim strategijama kako bismo ostvarili zacrtane ciljeve:

- **Zagovaranje i lobiranje:** Ljudska prava LGBT osoba i žena mogu biti ojačana samo uz postojanje odgovorne, povjerenja vrijedne, proaktivne države.



Provođenjem državnih, evropskih i međunarodnih akcija zagovaranja i lobiranja (zasnovanih na aktivnostima praćenja i nadziranja stanja), sami ili sa partnerima, pozitivno ćemo utjecati na primjenjivanje postojećih zakona i politika i tražiti usvajanje novih, nužnih zakonodavnih mjera;

- **Jačanje kapaciteta:** Nadovezujući se na postojeće iskustvo iz regije i drugih evropskih zemalja, provest ćemo aktivnosti jačanja kapaciteta za javne institucije, njihove predstavnike\_ce, buduće profesionalce\_ke, te druge relevantne zainteresovane strane;
- **Podizanje svijesti:** uzimajući u obzir feminističke vrijednosti i međunarodne standarde ljudskih prava, prepoznamo važnost podizanja svijesti. Informisanjem šire javnosti – građana\_ki općenito, ali i naše ciljne publike – težiti ćemo promijeniti stav prema potrebama i problemima LGBT osoba i žena u Bosni i Hercegovini;
- **Osnaživanje zajednice i građenje pokreta:** zato što smo prepoznali važnost različitosti unutar pokreta za ljudska prava, ulagat ćemo u osnaživanje ženskog pokreta i razvijanje LGBT pokreta u Bosni i Hercegovini; podijelit ćemo naše iskustvo sa partnerima sa područja Balkana;
- **Razvoj organizacije:** primjenit ćemo konkretne mjere kako bismo zadržali sadašnji nivo razvoja i povećali našu transparentnost i odgovornost; razvoj organizacije nužan je preduslov za stabilnost kao i za djelotvorniji rad usmjeren na ciljeve.

## **ORGANIZACIJSKI RAZVOJ – Prioriteti za period 2014-2017**

U periodu od 2011. do 2014. godine, od grassroots inicijative bez dosljedne organizacijske structure i ad-hoc, projektno zasnovanog rada, Sarajevski otvoreni centar izrastao je u stabilnu organizaciju. Danas imamo ured kojim rukovodi Izvršni direktor i Upravni odbor (3). Programe implementiraju Koordinatorice programa (7), uz nadzor Rukovoditeljke programa (1). Administrativne i finansijske zadatke izvršavaju Koordinatori (2). Sarajevski otvoreni centar uspio je povećati svoje prihode sa 50.000 EUR u 2008. na 300.000 EUR u 2013. godini<sup>5</sup>.

U cilju poboljšanja organizacijskog razvoja, Sarajevski otvoreni centar fokusirat će se na poduzimanje sljedećih mjera:

- Imenovanje novog Upravnog odbora sa tri nova, nezavisna člana\_ice, koji će imati proaktivan pristup (do kraja 2014);
- Uvođenje jasnih procedura, priručnika i pravila ponašanja kako bismo imali jasne smjernice za rad (do kraja 2014);
- Uvođenje rukovođenja zasnovanog na rezultatima kako bismo izmjerili rezultate i učinak našeg rada (do kraja 2014);
- Ulaganje u jačanje pojedinačnih i timskih kapaciteta (između ostalog, finansijski i organizacijski menadžment, prikupljanje sredstava – logički okviri, budžeti, pisanje projekata, monitoring, evaluacija, informatičke vještine, strani jezici) (od 2014. do 2017. godine)

Kako bismo došli do našeg

### **Organizacijskog ishoda:**

#### **Ojačani organizacijski i profesionalni kapaciteti**

uvest ćemo institucionalni indeks koji će pokrivati 20 glavnih razvojnih područja. Organizacijski razvoj mjerit će se na godišnjoj bazi.

---

<sup>5</sup> Vidi također finansijske i narativne izvještaje Sarajevskog otvorenog centra: <http://soc.ba/en/about-us/izvjestaji/>

## IMPLEMENTACIJA I EVALUACIJA

Strateški plan se provodi kroz izradu godišnjih planova rada koji pokrivaju sve zacrtane ciljeve. Ovaj plan predstavlja osnov različitih prijava za finansiranja koje organizacija predaje. Godišnji plan rada uključuje i jedinstvene aktivnosti za svaki od ciljeva/ishoda. Godišnji planovi rada početi će razvijati od 2015. godine, pa nadalje.

Napredak u našem radu prosuđivat će se prema mjerilima **Okvira za procjenu učinka** (Aneks 1), u periodu 2015-2017. To će ujedno biti i osnova SOC-ovih godišnjih izvještaja. Okvir za procjenu učinka razvijen će organizacijski tim, a za njegovu primjenu bit će odgovoran Izvršni direktor. Napredak će se mjeriti dva puta godišnje i rezultati će biti predstavljeni u godišnjem izvještaju organizacije. Razvijen će se i formulari za monitoring i evaluaciju.

Pored toga, 2017. godine eksterni konsultant\_ica će raditi sa osobljem i Upravnim odborom kako bi se procijenio napredak u provođenju strateškog plana (za period 2014-2016). Ova će evaluacija uključivati konsultacije sa timom, eksternim zainteresovanim stranama kao što su donatori, kreatori politika, i drugim organizacijama civilnog društva. Ova konačna evaluacija iskoristiti će se za izradu novog strateškog plana.

Sarajevski otvoreni centar ojačat će svoje interne i eksterne evaluacijske procese sa ciljem da poveća svoju pouzdanost i samoodrživost. Tu se podrazumijeva i kvalitativna evaluacija kojom ne samo da će se ocijeniti rezultati/ishodi već i pokušati uspostaviti veza sa izvještajima vezanim za različite projekte i akcije.

Na osnovu iskustva stečenog tokom ovih procesa mogu se definisati novi ciljevi/evaluacijski kriteriji/indikatori. Pružaju se razlozi i argumenti koji trebaju objasniti zbog čega su se ove promjene smatrale značajnim. Ovakav pristup omogućit će svima koji učestvuju u procesu da daju svoj doprinos i iznesu otvorenu procjenu rada, te rezimiraju svoje zaključke o promjenama koje su se desile u praksi. Evaluators će potom ove opise, sve promjene kao i konačnu procjenu rada uključiti u konačnu kvalitativnu evaluaciju.

Početni ciljevi uporedit će se sa konačnim ishodima, uzimajući u obzir sve nužne promjene. Na taj način bit će omogućena određena doza fleksibilnosti jer će se uzeti u obzir činjenica da okolnosti (rizici) mogu dovesti do promjene cilja. Ovo bi omogućilo Sarajevskom otvorenom centru da zabilježi sve "neplanirane" utjecaje i ishode našeg rada.

## FINANSIJSKI PLAN

Da bi se implementirali predviđeni programi i ostvarili zacrtani ciljevi, važno je osigurati dugoročnu finansijsku stabilnost organizacije. Osim sredstava koja se mogu osigurati kroz projekte i u potpunosti usmjeriti na realizaciju programa, veoma je važno prepoznati potrebu za stvaranjem saradnje koje će rezultirati osnovnim/institucionalnim finansiranjem, čime bismo osigurali sredstva za osoblje i ured/pokrivanje dodatnih troškova.

Činjenica je da rad na LGBT pravima sa sobom nosi veliki rizik. Ljudi povezani sa organizacijom (članovi tima, Upravnog odbora, vanjski saradnici, aktivisti) kao i sam ured mogu postati mete napada radikalnih grupa. Napad na LGBT filmski festival "Merlinka" koji se desio 1. februara 2014. godine to potvrđuje. Stoga je veoma bitno da se ured Sarajevskog otvorenog centra nalazi na sigurnoj, centralnoj lokaciji i da posjeduje sve sigurnosne mjere (sigurnosnu agenciju, alarm). Ovo znači i da će dodatni troškovi Sarajevskog otvorenog centra možda biti veći od troškova drugih organizacija civilnog društva koje nemaju urede u centru grada.

Da bismo implementirali predviđene programe i ostvarili zacrtane ciljeve, bit će nam potrebno sljedeće osoblje:

- Jedan Izvršni direktor\_ica i jedan Rukovoditelj\_ica programa za sveukupno rukovođenje, prikupljanje sredstava, monitoring i evaluaciju, te evaluaciju performansi;
- Pet stalno zaposlenih Koordinatora\_ice programa za vođenje aktivnosti iz Programa LGBT prava;
- Dva stalno zaposlena Koordinatora\_ice programa za vođenje aktivnosti iz Programa ženskih prava; i
- Dva Koordinatora\_ice za finansije zadužena za administrativni i finansijski menadžment

Finansijski planovi izrađivat će se na godišnjoj bazi i služiti će kao osnova za finansijske izvještaje i prikupljanje sredstava.