

# SARADNIČKI PRISTUPI U JAČANJU LOKALNIH MEDIJA



Projekat se realizuje u okviru Programa malih medijskih grantova koji finansira Ambasada SAD, a administrira Media i Reform Centar Niš. Stavovi, mišljenja i zaključci izneseni u projektu nužno ne izražavaju stavove MRCN i Ambasade SAD već isključivo autora.

**SADRŽAJ**

1. UVOD .....	2
2. KOLABORATIVNO (SARADNIČKO) NOVINARSTVO .....	3
2.1 Istorijski razvoj .....	3
2.2 Pojam i definicija .....	4
2.3 Modeli kolaborativnog novinarstva u kreiranju medijskih sadržaja .....	6
3. STUDIJA SLUČAJA: Koalicija lokalnih medija „Zajednički glas“ .....	11
3.1 Položaj lokalnih medija - uvod u saradnju .....	12
3.2 Organizacija i upravljanje .....	13
3.3 Ključni rezultati.....	15
ZAKLJUČAK.....	18

### 1. UVOD

Mediji su izvršili revoluciju u razvoju čovekovog načina života, kulturi, navikama i ponašanju, te su postali nezaobilazna činjenica njegovog društvenog, kulturnog i intelektualnog života. O njima se sasvim pouzdano može govoriti i kao moćnoj ekonomskoj instituciji, mnoštvu estetičkih formi, determinisanom parametru savremene politike, svojevrsnom ritualu simbola i znakova.

Uprošćeno rečeno, mediji su najveća socijalna sila današnjice, onaj deo stvarnosti koji tu istu stvarnost menja na radikalan način, menjajući i ljudsko iskustvo, način saznavanja i razumevanja. Novi mediji, u odnosu na tradicionalne, koji su sporiji i limitirani sopstvenim tehničkim i tehnološkim karakteristikama, sve navedeno obavljaju brže i sveobuhvatnije, zadirući u dubinske matrice pojmova čovek i stvarnost. Da li je reč o zaveri medija protiv čoveka i zdrave pameti? Ne, to je priroda medija.

Internet, kao medij, svojom medijskom strukturom uspostavlja suštinsku razliku u odnosu na tradicionalne kanale interpersonalnog komuniciranja jer je Internet hibridni medij koji u sebi objedinjuje različite medijske karakteristike.

Za novinarstvo uopšte, ali posebno za lokalne medije, poslednja decenija su bile godine nedostatka resursa, neizvesnosti i brzog tehnološkog razvoja. Takva situacija je ne samo u Srbiji već i u mnogim zapadnim demokratijama. U tom kontekstu, mnoge preživele lokalne novinarske kuće okreću se kolaborativnom novinarstvu kao načinu za razmenu podataka i širenje ograničenih resursa, istovremeno pružajući ono što su često sveobuhvatnije priče široj publici. Sasvim je razumljivo da je digitalno doba stvorilo tehnološke mogućnosti koje čine saradnju lakšom nego ikada ranije.

U ovom Priručniku, namenjenom pre svega lokalnim medijima, govorićemo o pojmu **kolaborativnog novinarstva**, njegovoj suštini i značaju, kao i modelima koji se u svetu primenjuju a koji bi se mogli praktikovati i u našim uslovima.

Čvrsto verujemo da će identifikovanje i opisivanje različitih modela kolaborativnog novinarstva, kao i prva praktična iskustva koja smo stekli u ovoj oblasti realizujući pilot projekat „Zajednički glas“, biti od koristi novinarima, medijskim ekspertima ali i vlasnicima lokalnih medija.

*Autorski tim*

## 2. KOLABORATIVNO (SARADNIČKO) NOVINARSTVO

### 2.1 Istorijski razvoj

U nekom smislu svo novinarstvo je kolaborativno. Obično postoji najmanje reporter i urednik, a možda i fotograf, snimatelj, montažer, grafički dizajner... Štaviše, saradnja među novinarima ili između redakcija praktikuje se u različitim oblicima više od sto godina. Jedna od najranijih novinarskih saradnji bila je među redakcijama koje su činile „mreže“ sredinom devetnaestog veka.

**„Rođenje industrije umreženih usluga kakvu poznajemo dogodilo se 1846. godine kada se šest njujorških dnevnih novina udružilo da formiraju ASOŠIJETED PRES. Svrha ovog sindikata je bila da saraduje u primanju vesti, odnosno da deli sve vesti koje su stigle i da ravnomerno podeli troškove.“ (Šmanske)**

Ipak, čak i na vrhuncu profitabilnosti u kasnom dvadesetom veku, kada je konkurencija, a ne saradnja, bila najistaknutiji odnos između redakcija, bila je uobičajena praksa da

**Razmislite: zašto saradujemo, šta imamo da ponudimo i šta nam nedostaje kao grupi?**

novinari saraduju tako što dele beleške, menjaju savete i uopšte pomažu jedni druge. Formalna saradnja tokom tog perioda bila je najčešća unutar jedne organizacije/kompanije, a ne između

različitih/konkurentskih. Na lokalnom nivou, u SAD na primer, novinski lanci već decenijama saraduju. Mali prigradski nedeljnici su delili sadržaj sa velikim metro listom i obrnuto.

Međutim, danas postoji kvalitativna razlika u svesti i namerama sa kojima se pokreću saradnje. Sadašnji koncept kolaborativnog novinarstva počeo je sredinom 2000-ih, kada su izdavači, novinari i fondacije prepoznali mogućnosti koje pruža digitalno umrežavanje.

#### **Zašto kolaborativno novinarstvo sada?**

U prošlim decenijama, kada je profit bio veliki, a novinarstvo kao oblast uživalo veći nivo prestiža, bilo je prirodno da kolege novinari i redakcije vide jedni druge kao konkurente. Sada, kada je profit slab ili nepostojeći, a poverenje u novinarstvo erodirano, novinari su se u mnogim slučajevima udružili radi poboljšanja svojih organizacija, svog proizvoda i publike.

**Kolaborativno novinarstvo se stoga može posmatrati, iz određenog ugla, kao 'popravka terena' pri čemu novinari nastoje da zaštite svoju profesiju menjajući je uz nove pristupe profesionalnom i objektivnom izveštavanju.**

Kontekst kolaborativnog novinarstva je jedan od razloga zašto su mnogi od najrevnosnijih saradnika mladi, na digitalnim izvorima ili izvan novinarske profesije. Drugim rečima, praktikovanje uspešnog kolaborativnog novinarstva veoma često zahteva raskid sa prošlim praksama i načinima razmišljanja. Ipak, stari novinari i organizacije takođe sve više vide prednosti saradnje.

Tradicionalni mediji traže više nego ikad načine da povećaju efikasnost sa redukovanim ljudskim resursima, dok su s druge strane tzv. novi mediji željni da svoj rad iznesu pred širu publiku i pronadu puteve ka održivosti.

Istraživačko, ili odgovorno, novinarstvo se takođe sve više praktikuje kroz saradnju, a nagrađivani istraživački radovi sve češće nastaju kao rezultat zajedničkih napora više redakcija. Neki od primera biće prikazani i u ovom dokumentu.

Promena koju je donelo umreženo informaciono okruženje je duboka i sistemska. Realan napredak u tehnologijama, ekonomskoj organizaciji i društvenoj praksi u proizvodnji informacija stvorila je nove mogućnosti za njihovu razmenu, znanje i kulturu. Sve to je dovelo do toga da kolaborativno novinarstvo predstavlja revoluciju u novinarstvu. Mnogobrojni eksperimenti, neuspeli pokušaji i greške iz protekle decenije generisale su zajedničke napore koji su izdržali test vremena. Međutim, čak i dok još uvek učimo na greškama i stičemo nova iskustva, kolaborativno novinarstvo je evoluiralo od eksperimenta do uobičajene prakse.

### **2.2 Pojam i definicija**

Vesna Arsovki, autorica članka objavljenog na stranicama Hrvatskog novinarskog društva pod naslovom Suradnja – budućnost novinarstva, kaže da je „umreženo novinarstvo – koncept suradnje koji povezuje činjenice, perspektive gledanja na stvari i angažiranje amatera i profesionalaca u zajedničkom radu da bi iznjedrili stvarnu priču povezujući se i razmjenjujući činjenice, pitanja, odgovore, ideje i perspektive.”

#### ***Saradničko, kolaborativno ili umreženo novinarstvo***

*(eng. collaborative journalism) je saradnja između dve ili više informativnih kuća/redakcija s ciljem dopunjavanja resursa svake organizacije.*

### Razlika od drugih stilova novinarstva:

- ✚ Saradničko novinarstvo ne bi trebalo mešati sa građanskim novinarstvom kojim se bave novinari – amateri i najčešće putem blogova na internetu dele informacije.
- ✚ To nije ni novinarstvo medija civilnog društva koje praktikuju samo profesionalci koji fokusiraju svoju pokrivenost na manjim sredinama kao što su opštine, gradovi ili manji regioni (a ne nacionalna pokrivenost).
- ✚ Građansko novinarstvo je filozofija i praksa profesionalnih novinara koji su direktni učesnici u zajednici, a ne samo posmatrači.
- ✚ Kolaborativno novinarstvo je slično, ali ne i identično, interaktivnom novinarstvu u kojem čitaoci/gledaoci/slušaoци doprinose profesionalnoj vesti kroz komentarisanje i razgovor s novinarom.

### Postavlja se pitanje zašto saradivati s konkurencijom?

Jer, saradivati s konkurencijom da bi se kreirala jedna priča i da bi se ta ista priča objavila u svim medijima koji su saradivali ne zvuči kao dobra ni pametna ideja. Na prvu. Međutim, razloga za saradničko novinarstvo ima mnogo, od ekonomskih do pristupa velikim bazama podataka, potrebe za prekograničnim radom na istraživanju globalnih ili regionalnih problema. Sara Stonbely i Lindsa Grin-Barber, autorice istraživanja *Pristupi merenju uticaja saradničkog novinarstva*, navode u svojoj knjizi da „organizacije žele saradničko novinarstvo jer pretpostavljaju da će, kroz partnerstvo, razmeri uticaja biti veći nego što bi mogli biti kad bi sami kreirali i objavili priču.”

***U istraživanju se navodi da organizacije saraduju kako bi dosegle veću, raznolikiju publiku nego što bi to mogle same i kako bi došle do onih na moćnim položajima, poput javnih službenika.***

Saradničko novinarstvo istraživačke kapacitete pojedinih novinara i medija čini moćnijima, omogućavajući dublje i sveobuhvatnije izveštavanje, a takav rad čini vidljivijim i učinkovitijim.

Saradnja između redakcija i organizacija može, ali i ne mora uključivati formalni dogovor, ali uvek nastoji da proizvede sadržaj koji je veći i značajniji od onoga što bi svaki pojedinačni novinar, redakcija ili organizacija mogli proizvesti. Ova vrsta saradnje može se odvijati i na nacionalnom i na lokalnom nivou, ali stiče se utisak da su mnogo veći benefiti kod saradnje lokalnih redakcija.

### 2.3 Modeli kolaborativnog novinarstva u kreiranju medijskih sadržaja

U našim analizama identifikovali smo tri, po našem mišljenju, ključna elementa na bazi kojih se organizuju saradnje. To su:

- **vremensko trajanje,**
- **stepen integracije,**
- **posvećenost saradnji.**

Prema dosadašnjim iskustvima, domaćim i međunarodnim, sa porastom vremenskog okvira i stepena integracije raste i nivo posvećenosti koji obećava očekivane rezultate. Na bazi ovih kriterijuma istraživački tim Centra za kooperativne medije (Center for Cooperative Media) sa američkog državnog Montkler Univerziteta (Montclair University) identifikovao je šest različitih modela kolaborativnog novinarstva koje ćemo u nastavku ovog dokumenta pojasniti. To su:

- **Privremeno i odvojeno kreiranje medijskih sadržaja**
- **Privremeno i zajedničko kreiranje medijskih sadržaja**
- **Privremeno i integrisano kreiranje medijskih sadržaja**
- **U toku i odvojeno kreiranje medijskih sadržaja**
- **U toku i zajedničko kreiranje medijskih sadržaja**
- **Kontinuirano i integrisano kreiranje medijskih sadržaja**

#### Privremeno i odvojeno kreiranje medijskih sadržaja

Kolaborativni novinarski projekti koji spadaju u ovaj model su jednokratni ili ograničeni projekti u kojima učesnici kreiraju sadržaj zasebno. Sadržaj može biti publikovan na jednom mestu (npr. veb stranica projekta) ili može biti predstavljen na nekoliko različitih mesta, na različitim platformama partnera, medijima, društvenim mrežama...

Neki projekti koji potpadaju pod ovaj model koriste decentralizovan pristup koordinaciji i kreiranju sadržaja, što im omogućava da izbegnu problem suprotstavljenih organizacionih kultura i prioriteta. Drugi imaju posebne smernice o tome šta bi trebalo da proizvedu organizacije koje učestvuju u zajedničkom projektu.

**Slabost modela:** *Oni projekti u kojima se odluke ne donose unapred o tome ko će proizvoditi koji sadržaj imaju tendenciju da naiđu na probleme.*

### Privremeno i zajedničko kreiranje medijskih sadržaja

Projekti kolaborativnog novinarstva koji spadaju u ovaj model su jednokratni ili ograničeni projekti, gde učesnici rade zajedno na stvaranju sadržaja. To su nužno bliži i koordinisani projekti od onih u kojima učesnici zasebno proizvode sadržaj, pa stoga zahtevaju više resursa, barem u nekim fazama.

Čest primer primene ovog modela je u toku izbornih procesa. U Americi, medijske koalicije koje u tom periodu stupaju u saradnju nazivaju se još i Voting Block.

„Blok za glasanje” je uvek vremenski ograničen projekat jer je tačno tempiran za izbore, a partneri rade zajedno na praćenju izbornih procesa i kreiranju medijskih sadržaja koje međusobno dele. Ovaj model omogućava organizacijama da proizvode sadržaje koji su zahtevniji i mnogo značajniji od onoga što bi mogli stvoriti sami, a istovremeno umanjuje potrebu za dugoročnom koordinacijom.

**Slabost modela:** *Kada partneri rade zajedno na proizvodnji informativnih sadržaja, postoji mogućnost da izborne tenzije u različitim redakcijama utiču na saradnju. Međutim, one se mogu ublažiti opštim uzbuđenjem oko teme i intenzivnom koordinacijom.*

### Privremeno i integrisano kreiranje medijskih sadržaja

U ovom tipu saradnje organizacije koje učestvuju dele prikupljene podatke i/ili druge resurse na nivou organizacije. Razlika u odnosu na prethodna dva modela je u nivou integracije organizacija.

Možda najbolji primer ove vrste saradnje do sada su „Panamski papiri”, gde su svi mediji koji su učestvovali imali pristup istim podacima i jedinstvenom softveru, radeći zajedno na njihovom sortiranju, ali i pišući individualne, jedinstvene priče koje su objavljivane na mnogo različitih sajtova.

**„Panamski papiri” su bili jedna od najvećih novinarskih kolaboracija do sada – u geografskom i participativnom smislu, kao i količini podataka koji su prikupljeni i obrađeni.**

Sve uključene organizacije/mediji imali su pristup bazi podataka u kojoj su se nalazili fajlovi koji su „procurili”. Međusobno su komunicirali koristeći internu društvenu mrežu pod nazivom iHub koja je bila zaštićena sa nekoliko slojeva, a omogućavala je novinarima iz celog sveta da šalju jedni drugima poruke i pišu grupne postove, vrlo slično kao što bi to neko radio na Fejsbuku, na primer.



Kada novinar otkrije neki zanimljiv trag u bazi podataka, objavio bi ga na iHub-u i svi bi mogli da se uključe u diskusiju prilažući dodatne informacije kojima raspolažu. Zanimljivo je i da su učesnici bili u obavezi da se pridržavaju strogih pravila o tome kada novinari mogu da objave priču, razgovaraju sa izvorima i slično, koja su bila propisana od strane Međunarodnog konzorcijuma za istraživačko novinarstvo (International Consortium of Investigative Journalists - ICIJ).

Korišćenje zajedničke društvene platforme, baze podataka i tesna koordinacija između svih medija koji čine „Panamske papire“, do sada je najbolji primer privremenog i integrisanog modela saradnje. Kao što smo videli, rezultat takve saradnje je odličan. Zajednički rad, na ovaj način, omogućio je novinarima da postignu takav uspeh koji nikada ne bi mogla postići ni jedna samostalna redakcija. **Zato ovaj model gotovo da nema identifikovanih slabosti.**

### U toku i odvojeno kreiranje medijskih sadržaja

Sledeća tri modela novinarske saradnje su trajniji aranžmani, ili su evoluirali od oročenih do tekućih projekata.

Prvi od njih podrazumeva kontinuiranu saradnju u kojoj partneri kreiraju sadržaj odvojeno a potom ga međusobno dele. Ovo je, inače, jedan od najstarijih poznatih modela novinarske saradnje. To je takođe model koji najbolje oslikavaju savremene aranžmane velikih svetskih novinskih korporacija, ali nije isključen ni kod manjih redakcija uključujući i onlajn medije.

Međutim, kako neki kritičari ističu, razmena sadržaja između medija u vlasništvu velikih korporacija na neki način izgleda veoma slično praksama koje su u svetu kritikovane kao „novinarstvo rezača kolačića“ (“cookie cutter” journalism) ili kao ključni cilj kompanija da smanje broj zaposlenih.

Zajednička nit projekata koji se realizuju po ovom modelu je da učesnici ubiraju benefite zajedničkog rada, ali zadržavaju visok nivo autonomije i uređivačke nezavisnosti.

**Slabost modela:** *Problem može nastati kada su partneri nejednake veličine ili snage, pa se moraju iznalaziti modaliteti po kojima bi aranžman bio obostrano koristan. Po našoj proceni, ova vrsta saradnje je danas najčešća imajući u vidu broj medija koji praktikuju ovaj model kao i geografsko područje koje su dosegli takvi projekti.*

### U toku i zajedničko kreiranje medijskih sadržaja

U ovom modelu, partneri su uključeni u tekuću saradnju u kojoj rade zajedno na stvaranju sadržaja. To znači da su organizacije više integrisane nego kada kreiraju sadržaj odvojeno i dele ga. Ova saradnja podrazumeva redovne uredničke sastanke, konsultacije, a često postoji i osoba koja nadgleda saradnju i izveštava o rezultatima ili uočenim slabostima. Praksa je pokazala da kod ovog modela često nastaju i drugi angažmani kao što je zajednički marketing, rad na društvenim mrežama i sl.

U svim do sada navedenim oblicima kolaborativnog novinarstva, ali posebno u ovom, izuzetno je važno međusobno poverenje medijskih partnera, uvažavanje odluka uredničkog kolegijuma i poštovanje profesionalnih standarda.

**Slabost modela:** *Imajući u vidu da je najčešće u pitanju neki oblik regionalne saradnje, veoma je važno da proizvedeni medijski sadržaji budu relevantni za sve građane sa tog područja. U suprotnom, postoji opasnost od gubitka dela publike.*

### Kontinuirano i integrisano kreiranje medijskih sadržaja

U ovom modelu, saradnja je u toku i uključene organizacije su integrisane na nivou institucije. Ovaj model (još uvek) nije mnogo uobičajen – ali ga vidimo kao inovativan način za suočavanje sa izazovima lokalnog medijskog pejzaža. Ono što je karakteristično za ovaj model je da, pored proizvodnje medijskih sadržaja, saradnja se odvija i u drugim segmentima kao što je logistika oko računovodstva, finansiranja, marketinga, inženjeringa i drugo.

Primer u praksi: „Obala Aljaske“ (Coast Alaska) je mreža koju čini sedam javnih radio stanica na jugoistočnoj Aljasci. Njihova neformalna saradnja traje više od 40 godina, dok formalna datira od 1990-ih.

Ova saradnja ima više komponenti koje omogućavaju da funkcioniše:

- *izgrađeno poverenje između generalnih menadžera, direktora vesti, urednika, tehničara i reportera na osnovu godina zajedničkog rada;*
- *„pokrivanje“ regiona sa sličnom publikom i kontekstima;*
- *zadovoljavanje potreba za resursima ili proizvodima za koje nemaju dovoljno sopstvenih kapaciteta.*

Dok svaka lokalna stanica radi nezavisno na uređivačkoj strani, one su potpuno integrisane na poslovnoj strani. Od 2015. godine, prihodi za saradnju su im porasli za 50%, slušanost se udvostručila, broj zaposlenih u marketingu je povećan, a kupili su i dve dodatne frekvencije.

„Stalno razmenjujemo medijske sadržaje, a za male stanice je to neprocenjivo, jer će te zajedničke priče pružiti publici zaista sjajan lokalno proizveden sadržaj koji inače pojedinačno ne bismo imali“ (Coast Alaska).

**Slabost modela:** *Kritičari ovakve saradnje vide mnogo sličnosti između njihove razmene sadržaja sa tzv. novinarstvom „rezača kolačića“ o čemu smo prethodno govorili. Oni ističu i da je stalna saradnja, u kojoj su organizacije integrisane na nivou institucije retka i trenutno najmanje zastupljen model saradnje. Međutim, benefiti koji se beleže u oblasti zajedničkog marketinga, na primer, čini se da su danas jedino rešenje za održivost lokalnih medija tako da možemo očekivati više ovakvih aranžmana u budućnosti.*



### 3. STUDIJA SLUČAJA:

#### Koalicija lokalnih medija „Zajednički glas“

„Medijske reforme u Srbiji traju već petnaestak godina, a što se više trudimo da umanjimo haos u ovom segmentu društva, on postaje sve veći. Što se više trudimo da povećamo medijski pluralizam, on je sve krhkiji. Što se više borimo za javni interes u sferi informisanja, njega je sve manje. I što više ukazujemo na potrebu da građani budu u centru pažnje, to je sve veća medijska zastupljenost predstavnika izvršne vlasti. Samim tim, teško je govoriti i o ostvarenju ideala slobode govora, koji zahteva analitičan, kritičan i veoma posvećen pristup. Uprkos svemu, mi smo verovali da zajedničkim aktivnostima tradicionalni mediji, mediji civilnog društva i građani – reporteri mogu da, bez obzira na rizik, brane front medijskih sloboda i pluralizma medija.“

(Autorski tim projekta „Zajednički glas“)



### **3.1 Položaj lokalnih medija - uvod u saradnju**

Stanje na medijskoj sceni u Srbiji je takvo da je registrovano previše lokalnih medija, pa osim što je ogromno, tržište lokalnih medija je i krajnje ekonomski neodrživo. Lokalni mediji se godinama unazad nalaze u izuzetno teškoj finansijskoj situaciji, posluju na malim, ograničenim, izuzetno siromašnim lokalnim/regionalnim ekonomskim tržištima, vrlo malo prihoduju od oglašavanja i prodaje, a uz to imaju i ogromne troškove. Tržište lokalnih i regionalnih medija karakteriše i neravnopravan položaj svih subjekata na tržištu, naročito nakon privatizacije. Pojedinci koji su došli u posed nekadašnjih državnih medija, po uređivačkoj politici bliski vladajućoj stranci, favorizovani su u raspodeli sredstava na konkursima za sufinansiranje sadržaja od javnog interesa.

Nejednaka pozicija lokalnih i regionalnih medija ogleda se i u nezakonitom finansiranju preko sistema javnih nabavki ili sklapanja ugovora o poslovno-tehničkoj saradnji. Ekonomski pritisci lokalnih vlasti, neraspisivanjem konkursa, izdvajanje nedovoljnih sredstava za projektno sufinansiranje, nepoštovanje zakonskih odredbi i podzakonskih akata, favorizovanje pojedinih medija kroz raspodelu sredstava iz lokalnih budžeta postali su dominantni oblik pritisaka u poslednjih nekoliko godina.

Svi akteri na medijskoj sceni, od medijske zajednice do institucija, donatora i samih građana saglasni su da je ogroman značaj lokalnih medija za informisanje građana, ali da je položaj medija i novinara – nikad teži. Jedan od razloga leži u velikim zloupotrebama seta medijskih zakona, a posebno u oblasti projektnog sufinansiranja, te i da ima sredina gde se zakon i pravilnici koji se odnose na sufinansiranje medijskih sadržaja otvoreno krše i bez posledica. Primena i praksa zakona, u smislu nepoštovanja odredaba Zakona o javnom informisanju i Pravilnika od strane Ministarstva kulture i informisanja od strane lokalnih samouprava, dovele su do zloupotrebe u sastavu stručnih komisija, netransparentne dodele sredstava i izdvajanja simboličnih sredstava za medijske projekte i za proizvodnju medijskih sadržaja u javnom interesu građana.

Retki su odgovorni i profesionalni lokalni mediji iz kojih građani mogu da dobiju potpune i objektivne informacije, jer pod snažnim pritiskom koji stiže iz političkih krugova, mediji prećutkuju događaje ili o njima izveštavaju selektivno i nepotpuno. U takvoj situaciji, evidentno je da veze i interakcije građana i medija ima sve manje. U takvim razorenim uslovima, ugrožena je i održivost medija, pa se mediji svode na puko preživljavanje, čime se potiskuje njihova funkcija širenja i razvijanja demokratske kulture, vrednosti i ideja.

**Zbog svega navedenog grupacija, koju su činili lokalni tradicionalni mediji, zatim mediji civilnog društva, produkcijske grupe i aktivni građani, pokrenuli su pilot projekat pod nazivom „Zajednički glas ZA slobodu medija“ koji je podržala Evropska zadužbina za demokratiju iz Brisela.**



Ovaj projekat, koji je sproveden u periodu od 01. januara 2022. – 30. juna iste godine, bio je prvi, pionirski poduhvat kolaborativnog novinarstva u ovom delu Srbije, a podrazumevao je zajedničku produkciju i distribuciju medijskih sadržaja, kao i logistiku i administraciju vođene iz jednog centra.

### 3.2 Organizacija i upravljanje

#### Planiranje projekta

Organizacija i upravljanje započeti su već u fazi planiranja projekta u koji je bio uključen veliki broj ljudi od donosioca odluka do realizatora samog procesa. Zbog ove činjenice alati koji su potrebni za ovu fazu se većinom kreću oko upravljanja dokumentima i saradnje koja se dešava u kolaborativnom online okruženju. Pre svega definisano je najbolje rešenje za komuniciranje.

U fazi planiranja, kao i svakoj drugoj fazi projekta, je važno da imate dobru komunikaciju sa timom. Ona se naravno može odvijati preko aplikacija na koje ste navikli kao što su Signal, Viber, VotsAp (Signal, Viber, WhatsApp). Dodatni i već probani alati su: Zum i Vebeks (Zoom i Webex). Potreban vam je i način za kolaborativni rad na dokumentima. Prvi i najčešći izbor je naravno Google Disk sa svim potrebnim aplikacijama za planiranje projekta: Google Docs i Spreadsheets u kolaborativnom okruženju. Međutim, ako želite da pobegete od klasičnih načina rada možete koristiti softver otvorenog koda **Etherpad** koji vaš medij može instalirati na svojim serverima ili koristiti neku javnu instalaciju već dostupnu na mreži.

Još jedan alat za kolaborativan rad je **Canva**. Ovaj alat prvenstveno služi za izradu infografika i vizualnih elemenata projekta, ali ima i prostor za pisanje i uređivanje dokumenata. Dodatni alati za upravljanje dokumentima koji su nam bili korisni su: **Dropbox** – servis za smeštaj i sinhronizaciju fajlova i **We.Transfer** – deljenje velikih dokumenata.

*Ovo svakako nije iscrpna lista alata koje možete koristiti ili vam mogu zatrebati u redakciji pri upravljanju kolaborativnim medijskim projektima. Ni novinari „Zajedničkog glasa“ nisu sve alate koristili ili barem ne u istom kapacitetu, ali je njihova kontinuirana ili povremena primena u značajnoj meri doprinela za uspešnu realizaciju projekta.*

### Ljudski resursi – organizacija i upravljanje

U pilot projektu „Zajednički glas ZA slobodu medija“ (eng. Common Voice FOR Media Freedom) učestvovalo je 10 partnera među kojima su bili: tradicionalni lokalni mediji, online mediji, mediji civilnog društva i produkcijske grupe. Geografska pokrivenost je Zapadna Srbija. Naš zadatak je bio da uspostavimo lokalnu medijsku produkcijsku platformu koja će zajednički proizvoditi medijske sadržaje u različitim formatima i publikovati ih na svim medijskim platformama čime će se obezbediti njihova dostupnost do velikog broja građana.

U narednom grafičkom prikazu (organogram) je model po kome je uređena upravljačka struktura i angažovani ljudski resursi/mediji.



**Napomena:** Metode motivisanja i komuniciranja sa zaposlenima, koje su se koristile još pre nekoliko godina, danas su već sasvim neupotrebljive. Potrebna je nova paradigma u organizacijskom komuniciranju. Zaposleni, naime, postaju ne samo „dobavljači“ rada nego i pridonose nova znanja i kapital. Upravo zato njih je nužno motivisati. Vođeni ovom maksimom uspostavljeni su kanali komunikacije među učesnicima projekta.

### 3.3 Ključni rezultati

U periodu trajanja pilot projekta, od 01.01. do 30.06.2022. proizvedeno je oko 160 medijskih sadržaja koji su publikovani na više od 20 medijskih platformi.

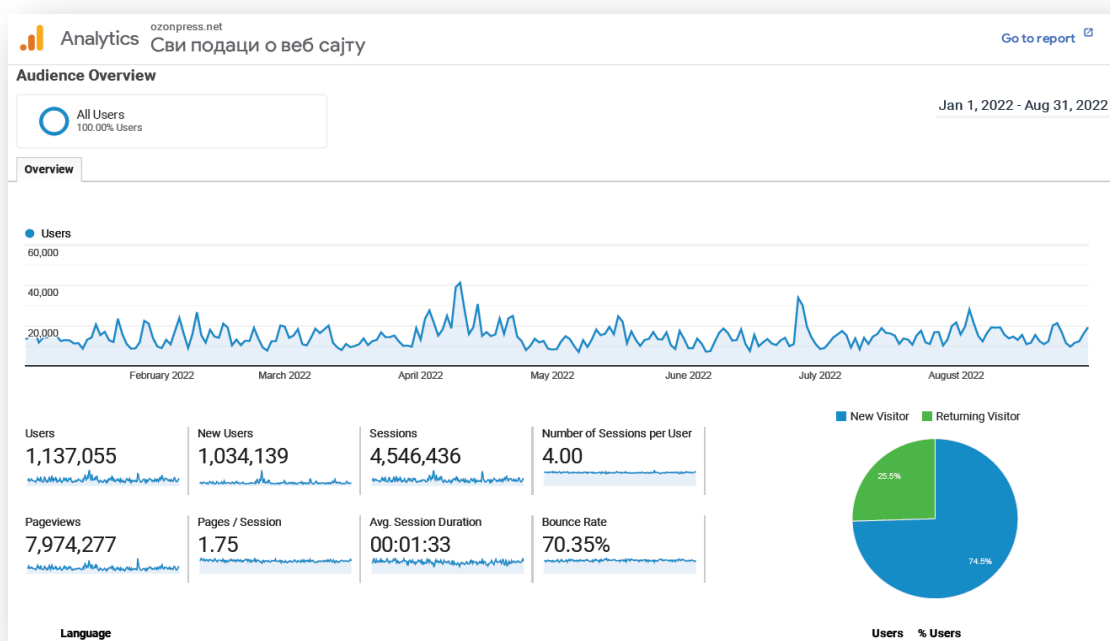
- ✚ Unapređeno informisanje u javnom interesu svih građana/ki zapadne Srbije;
- ✚ Unapređen medijski pluralizam;
- ✚ Deset lokalnih medija ojačalo pojedinačne kapacitete kao i celu medijsku zajednicu u ovom delu Srbije;
- ✚ Građani su kroz tzv. participativno novinarstvo direktno učestvovali u lokalnom javnom životu tako što su doprinosili kreiranju medijskih sadržaja (blogovi, komentari, video zapisi, dokumenta...).

Na primeru jednog online medija ( [www.ozopress.net](http://www.ozopress.net) ), koji je bio ključni partner na pilot projektu, izdvojićemo nekoliko statističkih podataka koji argumentuju značaj kolaborativnog novinarstva na lokalnom nivou:

- ✚ U periodu od 1. januara do 31. avgusta 2023. godine ovaj portal je posetilo 74% novih posetilaca što iznosi 1.034.139 novih korisnika. Mi smatramo da je veliki i raznovrstan broj publikovanih medijskih sadržaja dorineo ovako značajnom porastu broja novih korisnika.
- ✚ Ukupan broj pregleda stranica, u analiziranom periodu, je dosegao do skoro osam miliona što je četiri puta više u odnosu na procene sa početka projekta koje je sačinio urednički kolegijum.
- ✚ Najveći skok pregleda stranice je zabeležen u aprilu 2022. godine, odnosno u trenutku kada su se u Srbiji održavali vanredni parlamentarni izbori. To implicira da su građani/ke želeli da budu kontinuirano informisani o izbornom procesu i drugim temama koje su u vezi sa aprilskim izborima.
- ✚ I na kraju, značajan je i podatak da je na društvenim mrežama ostalih saradničkih medija, pre svih FB stranicama, evidentirano čak 58000 novih pratilaca.



U narednom grafičkom prikazu su statistički podaci iz analiziranog perioda:



### Najveći uspeh – Nagrada „Dejan Anastasijević“ za istraživačko novinarstvo

Kao najveći uspeh pilot projekta „Zajednički glas ZA slobodu medija“ izdvajamo nagradu za istraživačko novinarstvo „Dejan Anastasijević“, koje Nezavisno udruženje novinara Srbije, uz podršku Ambasade SAD, dodeljuje 18. godinu za redom.

Nagrade se svake godine dodeljuju za istraživačke radove u tri kategorije: elektronski mediji (TV i radio), onlajn mediji i štampani mediji, i to za teme koje su od izuzetne važnosti za građane teritorije na kojoj se medij distribuira, emituje ili koristi, otkrivaju i dokazuju nepoznate činjenice do kojih su novinari došli sopstvenim radom.

Ove, 2023. godine na konkurs je prijavljeno 45 novinarskih radova. **Dokumentarna priča „Šta će biti sa**



*našom kućom?“* koju potpisuje Milena Gavrilović, novinarka čačanskog portala prati jednogodišnju borbu meštana čačanskih sela kojima je zbog izgradnje auto puta oduzeta imovina.

### **U obrazloženju žirija se navodi:**



„Zbog katastrofalne situacije u medijima koja je još gora, teža, opasnija u manjim sredinama u kojima se naše kolege svakodnevno suočavaju sa pritiscima, pretnjama i neprikrivenim nasiljem od strane vladajućih struktura, ovogodišnji žiri odlučio je da posebno istakne i pohvali radove novinarkе čačanskog online portala [www.epicentarpres.rs](http://www.epicentarpres.rs) Milenu Gavrilović i vlasnika i glavnog i odgovornog urednika pirotskog portala Pulsonline Nenada Paunovića.

Golema muka čoveka iz unutrašnjosti Srbije mogla bi da stane u naslov priloga koji je pristigao na ovaj konkurs – Šta će biti sa našom kućom? Ta rečenica koju izgovaraju meštani više sela iz okoline Čačka, Lučana,

Požega, Arilja, Ivanjice, Kraljeva u njihovoj četvorogodišnjoj borbi sa auto-putem Miloš Veliki koji im je prošao kroz vlastita imanja naslikala je srpske Davide i Golijate. Zapis naših kolega vredno je i trajno svedočanstvo nedaća koje bi se odvijale u tišini da ovog priloga nije bilo.”, rekao je Aleksandar Reljić, novinar i predsednik žirija.

***U jednogodišnjem radu na ovoj priči, kroz kolaborativni rad, učestvovalo je nekoliko čačanskih lokalnih medija koji su, koristeći svoje najbolje resurse proizveli medijski sadržaj vredan ove prestižne nagrade. Ono što je sasvim sigurno je da je malo verovatno da bi bilo koji pojedinačni medij imao kapacitet da se samostalno upusti u ovaj mukotrpan istraživački rad. Zato ovaj primer ističemo kao najveći uspeh kolaborativnog novinarstva na lokalnom nivou.***

Dokumentarnu priču „Šta će biti sa našom kućom?“ možete pogledati na ovom linku: <https://www.youtube.com/watch?v=TeLntAPBy0c>

## ZAKLJUČAK

### Mogući rizici i izazovi

- ✚ Kolaborativno novinarstvo se trenutno praktikuje u razmerama koje predstavljaju revoluciju u novinarstvu. U ovom dokumentu smo ga analizirali kroz prizmu optimizma: verujemo da saradnja može postati (i u mnogim slučajevima je već postala) temeljna praksa za održivost lokalnih medija. **Međutim, ovaj optimizam je delimično ublažen saznanjem da, u dosadašnjoj svetskoj praksi, ta saradnja je ponekad više ličila na priliku za smanjenje broja zaposlenih u ime efikasnosti.**
- ✚ Razmena medijskih sadržaja i resursa u cilju racionalizacije poslovanja i većeg doseg a do čitalaca, mogla bi se pretvoriti u popunjavanje rupa vestima sa nebitnim sadržajima samo zato što je dostupan u partnerskoj redakciji. **Ovo je duboko vezano za iskreni motiv partnera koji su uključeni u saradnju.**
- ✚ Jedno od velikih preostalih pitanja o kolaborativnom novinarstvu je da li će se na kraju pokazati kao strategija održivosti, posebno na lokalnom nivou. Odgovor u velikoj meri zavisi od toga da li će saradnja biti rezultat u stvarnim, merljivim pokazateljima kako za medije, tako i za građane. **Ne želimo da impliciramo da će sva medijska spajanja postići uspešnu saradnju nego predlažemo da se, angažvanjem zajedničkih resursa u celokupnom poslovanju medija, unapredi njihov budući održivi razvoj i ojača medijski uticaj.**
- ✚ Imajući u vidu da je kolaborativno novinarstvo tek u nastajanju i relativno nova oblast čak i za medijske eksperte, linija razdvajanja u oceni ovog koncepta između dobro, srednje i loše još uvek nije jasno nacrtana. Kada definicije budu jasno definisane tek tada će omogućiti kritičarima, filantropima i praktičarima da jasno vide da li u kojoj meri kolaborativno novinarstvo doprinosi razvoju medija, a posebno javnom informisanju građana lokalnih zajednica.

### Preporuke za uspešnu saradnju

- ✚ Utvrdite ko bi trebalo da bude deo saradničkog tima;
- ✚ Utvrdite kako je najbolje međusobno komunicirati;
- ✚ Razmislite šta bi nekoga motivisalo da bude deo saradničkog tima;
- ✚ Identifikujte najbolje platforme za okupljanje svih saradnika;
- ✚ Imajte nekoga ko upravlja svim detaljima saradnje barem na pola radnog vremena;
- ✚ Brendirajte svoj projekat kako bi bio i vizuelno prepoznatljiv;
- ✚ Imajte određeni nivo poverenja i dobre volje među učesnicima;
- ✚ Naučite nove prakse i procese kroz interne radionice, stručna usavršavanja i sl.

### Preporuke za uspešno kreiranje medijski sadržaj

- ✚ Dogovorite se do koga priča treba da dođe;
- ✚ Utvrdite kako najbolje doći do te publike;
- ✚ Objektivno procenite ko ima najbolje resurse za kreiranje planiranog medijskog sadržaja;
- ✚ Razmislite o tome kako konstruktivno izaći iz priče;
- ✚ Razmislite o tome kakav bi uticaj priča mogla imati na publiku i da li je u javnom interesu građana;
- ✚ Razmislite da li ćete priči pristupiti kroz tradicionalno ili konstruktivno novinarstvo;
- ✚ Uvek ponudite pomoć kolegama (informaciju, bazu podataka, tehniku...) čak i kada je zvanično ne traže, zato što je to VAŠA priča;
- ✚ **I za kraj: Vremena u kojima su se informacije krile od drugih redakcija i kolega su ZAVRŠENA.**



*Zahvaljujemo se stručnim saradnicima, studentima novinarstva, medijima iz koalicije "Zajednički glas" i organizacijama civilnog društva koji su dali svoj doprinos u izradi ovog dokumenta.*

**Izdavač:**

*Centar za monitoring i aktivizam - CEMA*

**Autorka:**

*Svetlana Kojanović*

**Saradnice:**

*Dragana Krnetić*

*Milena Gavrilović*

**Grafički dizajn:**

*Media Team Leader CK*

*(Luka Kojanović)*