



This project is funded
by the European Union



Prikupljanje sredstava i pristup EU fondovima



Ova publikacija je nastala uz pomoć Evropske unije. TACSO projekat je jedini odgovoran za sadržaj publikacije, i ona ni u kom pogledu ne predstavlja stav Evropske unije. Sadržaj ovog priručnika je javan i može biti besplatno distribuiran u nekomercijalne svrhe. Ukoliko odaberete da koristite ovaj materijal, molimo vas da navedete TACSO kao izvor i da navedete internet stranicu sa koje je material preuzet. Ukoliko reprodukujete tekst priručnika, navedite originalne autore i njihove organizacije.



Izdavač: Tehnička podrška organizacijama civilnog društva
TACSO regionalna kancelarija
Potoklinica 16, Sarajevo, Bosna i Hercegovina
www.tacso.org

Za izdavača: Emina Abrahamsdotter
Regionalni koordinator treninga

Autori: Thomas Lewinsky, MDF Training and Consultancy, Holandija
Amna Muharemovic, MDF Training and Consultancy, Holandija

Prevod: Marija Stegić

Lektura i korektura: Lidija Paradinović

Dizajn: Šejla Dizdarević, diglTarija

Datum: 2011

TACSO projekat sprovodi konzorcijum koji predvodi SIPU International, a koji čine sledeće organizacije:

Švedski institut za javnu administraciju – SIPU International
www.sipuinternational.se

Centar za promociju civilnog društva
www.civilnodrustvo.ba

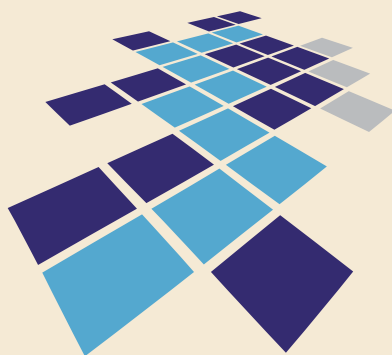
Fondacija za razvoj ljudskih resursa
www.ikgv.org

Fondacija za podršku lokalne demokratije
www.frdl.org.pl

Partnerska fondacija za lokalni razvoj
www.fpdI.ro



Prikupljanje sredstava i pristup EU fondovima



SADRŽAJ

Predgovor	9
Struktura priručnika	10
Šta je prikupljanje sredstava	12
Izvori finansiranja	18
Forme fondova	40
Aktivnosti prikupljanja sredstava	58
EU Izvori fondova	78
Pristupanje EU fondovima	92
Razvijanje strategije prikupljanja sredstava	102
Set alata	108
Rečnik ključnih termina	142
Reference	146



Predgovor

PREDGOVOR

SA aktivnostima koje su u toku u osam zemalja na zapadnom Balkanu, zajedno sa Turskom, *Projekat tehničke podrške organizacijama civilnog društva TACSO*, pruža podršku i mogućnosti za razvoj snažnog i uticajnog sektora civilnog društva. Ovo ulaganje u civilno društvo je bazirano na uverenju da u kontekstu pripadnosti Evropskoj uniji tekući politički, ekonomski i socijalni procesi zahtevaju angažovano i funkcionalno civilno društvo kao važan preduslov demokratskog razvoja.

Važan element TACSO projekta je razvoj *kapaciteta organizacija civilnog društva*, čiji je osnovni cilj povećanje kapaciteta predstavnika OCD u okviru nekoliko ključnih oblasti, kroz pružanje novih saznanja o savremenim metodologijama i tehnikama, praktičnih znanja, i mogućnosti razmene istih.

Tokom proleća 2010. TACSO je implementirao pet regionalnih trening programa u kojima su učestvovali predstavnici iskusnih i dobro uspostavljenih organizacija civilnog društva. Nakon uspešnog završetka obuka i u cilju daljeg jačanja kapaciteta OCD, TACSO je odlučio da napravi pet priručnika:

- *Prikupljanje sredstava i pristup EU fondovima;*
- Upravljanje OCD – praktični alati za analizu organizacionog razvoja;
- Razvoj i upravljanje projektima finansiranim od strane EU;
- Zastupanje i lobiranje za socijalne promene;
- Učešće građana u procesu donošenja odluka

Ovi priručnici su namenjeni organizacijama i trenerima koji sprovode obuke u okviru gore navedenih tema. Priručnici će takođe biti korišćeni kao materijal za razvoj TACSO E-learning kurseva u budućnosti.

Svrha ovog priručnika, nazvanog *Prikupljanje sredstava i pristup EU fondovima*, je da poveća unutrašnje kapacitete OCD za prikupljanje sredstava, uključujući i EU sredstva, što će dovesti do ojačane održivosti tih organizacija.

Iskreno se nadamo da će vam priručnik biti koristan u daljem radu.

Palle Westergaard

Vođa tima

STRUKTURA PRIRUČNIKA

Priručnik o prikupljanju sredstava i pristupu EU fondovima je podjeljen u dve glavne oblasti:

PRVI DEO: *Koncepti* čija je svrha unapređenje znanja čitaoca o glavnim aspektima aktivnosti koje se sprovode tokom prikupljanja sredstava, uključujući prikupljanje sredstava iz EU. Na početku svakog poglavlja čitaoci će imati kratak pregled glavnih ideja predstavljenih u poglavlju, kao i pregled alata koje mogu koristiti u sopstvenim organizacijama. Čitaoci će takođe biti ohrabreni da se posvete, s vremena na vreme, *trenucima za razmišljanje*, i da ponovo razmotre rad svoje organizacije u svetlu predstavljenih koncepata.

DRUGI DEO: Svrha priloženog *Seta alata* je pomoć u primeni teoretskih koncepata da bi se postigla analiza/ dijagnoza kapaciteta prikupljanja sredstava jedne OCD i razrada strategija prikupljanja sredstava. Čitaoci će biti ohrabreni da koriste ponuđene alate pri timskom radu sa kolegama.

Čitaoci slobodno mogu prilagođavati date Koncepte i Alate specifičnoj situaciji u svojoj zemlji, udruživati ih sa sa sopstvenim znanjem i iskustvom, kao i deliti svoje znanje, sposobnosti i iskustvo sa svojim kolegama.





Šta je Prikupljanje sredstava



KLJUČNE TEME

Ovo poglavlje definiše koncepte prikupljanja sredstava i objašnjava koji su dodatni kapaciteti, koji su usko povezani sa prikupljanjem sredstava, suštinski značajni za postizanje finansijske održivosti. Konkretno, poglavlje se bavi se sledećim temama:

- Program i kapacitet pružanja usluga;
- Kapacitet upravljačke strukture;
- Kapacitet upravljanja finansijama;
- Organizaciona odgovornost;
- Transparentnost.

Kao dodatak uključen je kratak pregled onoga što bi donator želeo da zna o vašoj organizaciji.

ŠTA JE PRIKUPLJANJE SREDSTAVA

Da bi ostvarila svoju misiju i ciljeve, jedna organizacija civilnog društva (OCD) treba da održi svoje aktivnosti pokrivajući svoje troškove prihodima. Termin prikupljanje sredstava ima mnogo različitih značenja, ali najčešće se odnosi na ideju prikupljanja sredstava od različitih donatora. Pošto prikupljanje sredstava uključuje raznovrsne aktivnosti, korist ćemo širu definiciju ovog izraza. Tako, u najširem smislu, prikupljanje sredstava predstavlja proces pri kojem ćete obezbediti pristup neophodnim fondovima kako bi se osigurao protok prihoda koji će omogućiti održavanje aktivnosti vaše organizacije.

Tako definisano, prikupljanje sredstava se odnosi na sve aktivnosti koje se sprovode u jednoj OCD da bi se osigurali prihodi neophodni za održivost organizacije i pomoć pri sprovođenju njene misije.

Iako je suštinsko za održivost vaše organizacije, prikupljanje sredstava nije jedini važan aspekt za kapacitet vaše organizacije. U interesu održivosti organizacije, sledeće komponente su podjednako važne.

Program i kapacitet pružanja usluga uključuju:

- Sposobnost i obavezu sprovođenja programa visokog kvaliteta i pružanja usluga u skladu sa misijom;
- Postojanje standarda i drugih mera obezbeđenja kvaliteta;
- Sposobnost organizacije da informiše, obrazuje, istražuje i zastupa.

Kapaciteti upravljanja organizacijom uključuju:

- Sposobnost razrade strateškog ili poslovnog plana;
- Dobre prakse upravljanja;
- Jasnu organizacionu strukturu;
- Uključen upravni odbor;
- Funkcionalne administrativne sisteme uključujući sisteme za upravljanje informacijama, komunikaciju i odnose sa medijima.

Kapaciteti upravljanja finansijama i Prikupljanja sredstava uključuju:

- Snažno upravljanje i kontrolu finansija, uključujući računovodstvene sisteme;
- Sposobnost finansijskog planiranja, zajedno sa razradom godišnjeg operativnog budžeta;
- Dobro napravljenu i primenjenu strategiju prikupljanja sredstava;
- Sposobnost privlačenja i zadržavanja raznovrsnih izvora finansiranja.

Da bi se dodatno ojačao vaš kapacitet prikupljanja sredstava, vaša OCD treba da zasluži poverenje svojih izvora finansiranja, bilo da su u pitanju pojedinci ili organizacije. Poverenje i lojalnost će rasti iznutra, iz postupaka vaše organizacije. Dva aspekta su ključna za prikupljanje sredstava: odgovornost i transparentnost.

- odgovornost se odnosi na odgovaranje za preduzete akcije i mogućnost objašnjenja, pojašnjenja i opravdanja tih akcija. To se odnosi na to da neko ima pravo da zna i da postavi pitanja o delovanju vaše organizacije, kao i da vaša organizacija ima obavezu objašnjenja svojih akcija;
- transparentnost se odnosi na lako razumevanje, otvorenost i iskrenost u svim komunikacijama, transakcijama i operacijama. Moguće je opravdati svoje akcije tako što ćete obezbediti opširno objašnjenje puno tehničkih detalja, ali ukoliko publika ne razume lako ove informacije, i ukoliko tako postavljeno objašnjenje krije ključne činjenice, tada informacija nije pružena u svom transparentnom obliku.

Odgovornost i transparentnost idu ruku pod ruku, i podrazumevaju postojanje svesti o tome kome objašnjavate, koji su bitni delovi informacija koje predstavljate, i kako one mogu biti najefektivnije predstavljene.



Šta donatori žele da znaju o vašoj organizaciji?

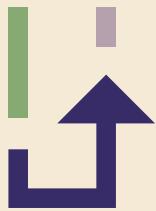
Jakob Nilsen, stručnjak za upotrebljivost internet stranica, je 2009. godine sproveo istraživanje da bi utvrdio šta donatori žele da vide na internet stranici organizacije koja traži donacije putem interneta.

Studija je utvrdila da donatori žele da doniraju sredstva organizacijama sa kojima dele ideale i vrednosti, ali kada biraju između organizacija sa sličnim misijama, donatori žele da znaju da organizacija želi da ispuni svoju misiju. Tako, većina donatora želi da vidi misiju, svrhu, ciljeve i aktivnosti, opisane na jasan, kompletan i koncizan način. Takođe, donatori žele da znaju kako će organizacija koristiti obezbeđene fondove.

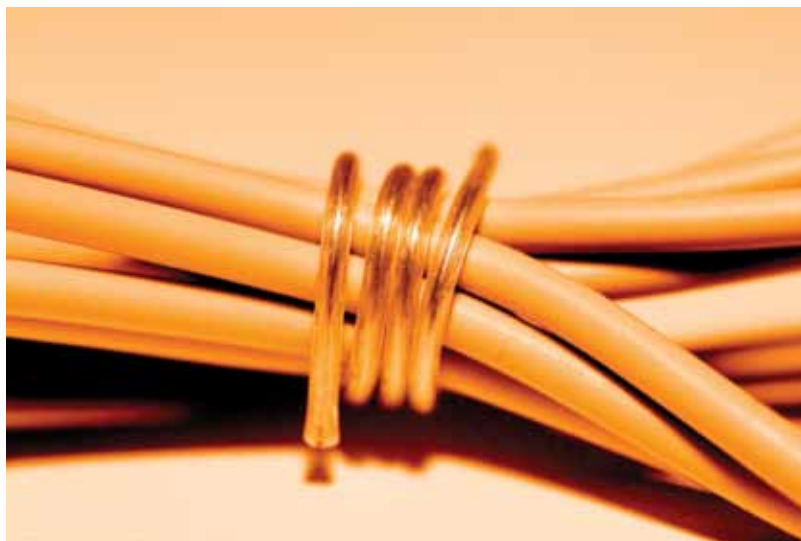
Rezultati istraživanja su pokazali da samo 43% od 23 testirane internet stranice u ovoj studiji pružaju informacije o svojoj misiji, svrsi, ciljevima i radu, dok samo 4% internet stranica pruža informacije o tome kako će date donacije biti iskorišćene. Iznenađujuće, 17% stranica ima težak pristup informacijama o tome kako posetioci mogu da doniraju.

Izvor: <http://nonprofit.about.com/od/onlinefundraising/a/donorsandwebsites.htm>





Izvori finansiranja



KLJUČNE TEME

Ovo poglavlje opisuje različite tipove izvora finansiranja koji se mogu naći u sferi uticaja i interesovanja OCD, i kako ti izvori mogu obezbediti fondove za OCD. Konkretno, ono opisuje i objašnjava sledeće izvore finansiranja:

- Pojedinci;
- Organizacije, kao što su neprofitne, profitne i javne organizacije.

Takođe, ovo poglavlje obezbeđuje reference OCD iz Turske, Crne Gore, Rumunije, Bosne i Hercegovine, Srbije, Velike Britanije i Hrvatske, i osvrće se na praktične alate koji se koriste pri analizi kapaciteta organizacije za prikupljanje sredstava.

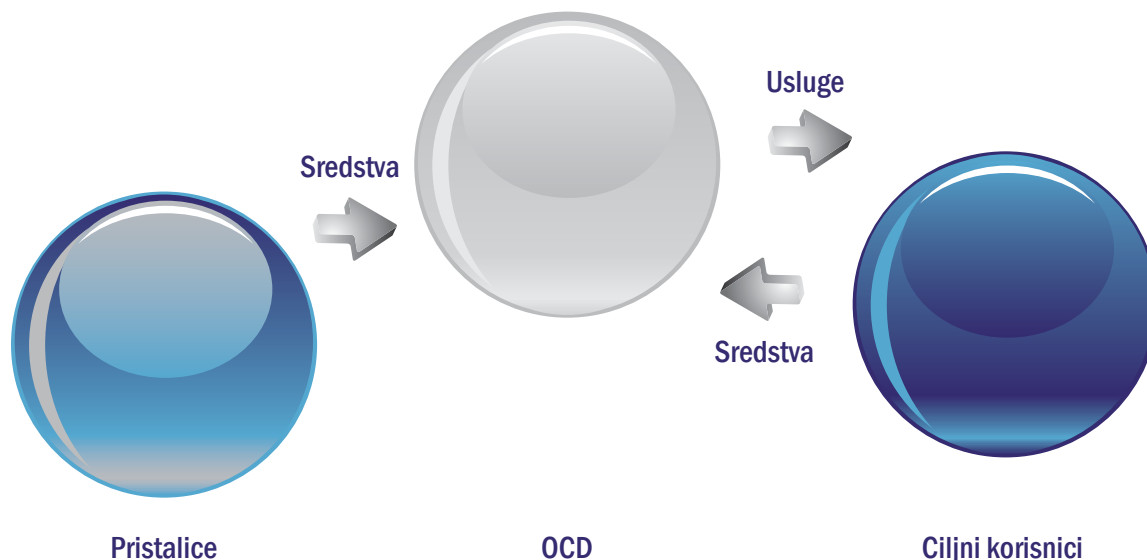
IZVORI FINANSIRANJA

Tipovi izvora finansiranja

Izvori finansiranja mogu poticati od **pojedinaца** i/ili **organizacija**, koje se uglavnom dele u sledeće dve grupe:

- Direktni ciljni korisnici – grupa koju organizacija zastupa i podržava, oni zbog kojih organizacija postoji, i na čije živote utiču misija, aktivnosti i usluge organizacije;
- Pristalice – oni koji su zainteresovani za misiju i aktivnosti organizacije i kroz koje organizacija obezbeđuje usluge za ciljne korisnike, da bi ispunila njihove potrebe.

Kao što je dole prikazano, obe grupe smatraju se klijentima organizacije, odnosno predstavljaju pojedince i/ili organizacije koje mogu značajno uticati na ciljeve i sadržaj date OCD, i kojima organizacija odgovara za način i vrstu usluga i aktivnosti koje pruža.



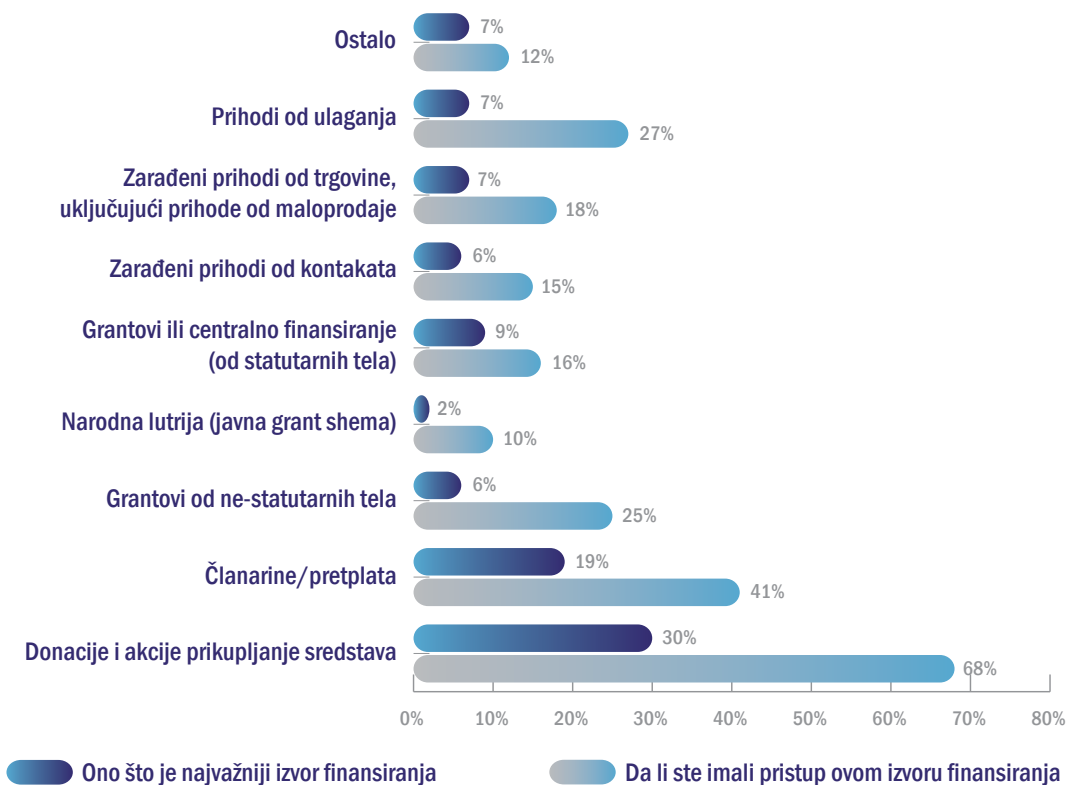
Povremeno, ova dva tipa *klijenata* ulaze u konflikt interesa. U takvim slučajevima može se pokazati vrednim razmatranje situacije, kroz razgovor o pitanjima postavljenim u *Trenucima za razmišljanje*.

Trenutak za razmišljanje

- Kome OCD treba da ostane lojalna u slučaju da njeni klijenti imaju suprotstavljene interese? Ciljnim klijentima ili korisnicima, svojim pristicama ili izvorima finansiranja?
- Koliko daleko OCD može odstupati od svoje misije da bi imala pristup sredstvima u cilju sopstvene održivosti? Gde je granica kompromisa između ispunjavanja potreba ciljnih korisnika i potrebe daljeg postojanja OCD?

Istraživanje pokazuje da glavni izvori finansiranja OCD aktivnosti dolaze od *grupe pristicalica*, bilo da su to pojedinci ili organizacije. Oni daju sredstva za organizacije civilnog društva u cilju pružanja usluga koje su potrebne njihovim ciljnim korisnicima, ljudima ili organizacijama, a koje nemaju sredstava za pristup ovim uslugama.

Donji grafikon prikazuje glavne izvore prihoda Organizacija Trećeg Sektora (TSO) u Velikoj Britaniji, uključujući i volonterske i društvene organizacije, dobrotvorne organizacije, i socijalna preduzeća. Predstavljene su rezultati sveobuhvatne ankete o trećem sektoru a koju je inicirala i finansirala Kancelarija trećeg sektora.



Pristalice i pojedinci su jedan od najčešćih i najvažnijih izvora finansiranja organizacija trećeg sektora u Velikoj Britaniji. Slično istraživanje pokazuje da su pokloni i donacije obezbeđeni od strane pristalica i pojedinaca takođe najveći izvor finansiranja za neprofitne organizacije u SAD. Prema podacima organizacije *Giving USA* (<http://nonprofit.about.com>), ukupna dobrotvorna davanja u SAD su dostigla cifru od više od 300 milijardi dolara u 2008, od čega 75% dolazi od pojedinaca.

Kakva je situacija u zemljama zapadnog Balkana i Turske? TACSO izveštaj o proceni potreba, sproveden tokom jeseni 2009, pokazuje da glavni izvori finansiranja aktivnosti OCD dolaze od *pristalica organizacija*, uglavnom javnih institucija na nacionalnom ili međunarodnom nivou, čija politika teži razvijanju i jačanju sektora civilnog društva. Izuzeci postoje u Hrvatskoj i Turskoj, gde podaci koji su prikazani u Izveštaju o proceni potreba sugerišu da su organizacije civilnog društva, a posebno udruženja, kojih ima značajan broj, *podržavani od strane ciljnih korisnika*, kao pojedinaca – članova ovih udruženja.

Trenutak za razmišljanje

Razmislite o vašim izvorima finansiranja!

- Koji su vaši najčešći izvori finansiranja? Vaše pristalice ili vaši ciljni korisnici? Pojedinci ili organizacije, bilo da su privatne, javne ili organizacije civilnog društva?

Da bi se olakšao strateški pristup OCD izvorima finansiranja i njihovoj motivaciji da daju, pružićemo vam strukturiran i detaljan opis u preostalom delu ovog poglavlja, dok ćemo se u narednom poglavlju fokusirati na različite vrste oblika finansiranja.

Međutim, u sledećoj tabeli predstavljene su veze između tipova izvora finansiranja i vrsta finansiranja, jer to može biti korisno za olakšavanje diskusije o tome koji izvori i oblici finansiranja mogu biti najrelevantniji i najprikladniji za određenu OCD.

Izvori finansiranja	Forme prikupljenih sredstava	
	Pristalice vaših aktivnosti	Ciljni korisnici vaših aktivnosti
Pojedinci	Donacije/pokloni Legati/zadužbine Procenat dobrovoljnih priloga	Provizija od usluga/proizvoda Članarina Dobrovoljni priloz
Organizacije		
Neprofitne organizacije (fondacije)	Grantovi Donacije Provizija od usluga/proizvoda Korist od upotrebe imovine	Provizija od usluga/proizvoda Članarina Dobrovoljni priloz
Privatne organizacije (korporacije)	Grantovi Donacije/pokloni Targetirani marketing Korist od upotrebe imovine Bankovne kamate/povraćaj investicija	Provizija od usluga/proizvoda Članarina Dobrovoljni priloz
Javne organizacije	Grantovi Provizija od usluga/proizvoda Korist od upotrebe imovine Dobrovoljni priloz	Provizija od usluga/proizvoda Članarina Dobrovoljni priloz

Pojedinci i njihova motivacija da daju

Važna činjenica koje treba da budemo svesni je da kada se prikupljaju sredstva od pojedinaca, ljudi daju ljudima. Ako je misija organizacije poboljšanje života pojedinaca kojima je potrebna pomoć, ona može imati značajnu priliku da dobije podršku od drugih pojedinaca koji žele da podrže takve vrste OCD aktivnosti. Pojedinci daju donacije i poklone ako vrednuju rad OCD i veruju da će takva organizacija napraviti razliku u stvari do koje im je stalo. Njihovi pokloni su investicija u rad OCD od koje očekuju da ostvari svoju misiju, i ukoliko vide da organizacija koju podržavaju pravi razliku svojim radom, oni će joj ostati lojalni.

Istraživanja i studije u SAD identifikovale su segmente stanovništva koji su otvoreniji da pruže podršku radu organizacija civilnog društva. Podaci koji mogu biti relevantni u bliskoj budućnosti za naš region obuhvataju:

Individualno davanje u Turskoj

Za većinu organizacija civilnog društva, individualno davanje "licem u lice" je važan izvor finansiranja. Ovaj oblik ličnog davanja je glavni izvor prihoda za otprilike 9.000 organizacija iz "rodnog grada", i za milione ljudi koji su se doselili iz ruralnih delova Turske u velike urbane centre pogodan je kao pojedinačni način podrške zajednici iz koje su potekli. Dok 80% svih pojedinaca daju, samo 18% podržavaju OCD. Pored toga, 70% pojedinaca koji daju to čine u vidu verskog davanja, a 32% svih donacija za organizacije civilnog društva imaju za cilj da pomognu organizacijama koje se bave izgradnjom džamija.



Organizacije i njihova motivacija da daju

Neprofitne organizacije: Fondacije

Fondacije su neprofitne organizacije koje obično doniraju sredstva i pružaju podršku drugim organizacijama. One obično ne zahtevaju dugačke predloge i često nemaju mnogo osoblja koje može pružiti pomoć ili povratne informacije o zahtevima i upitima podnosioca zahteva.

Postoje važni elementi koje treba da znate o fondacijama, i ključni aspekti po kojima se razlikuju od pojedinačnih donatora.

- odluku o podršci vaše organizacije donose ljudi. To znači da većina onoga što činite da bi izgradili odnose sa pojedinim donatorima funkcioniše isto tako dobro sa donosiocima odluka u fondacijama;
- ali postoji razlika, a ta razlika je u tome što novac koji daju nije njihov. Osim u slučaju strogo kontrolisanih porodičnih fondacija, ti ljudi su uglavnom upravljači novca drugih ljudi;
- da bi odgovorili svakoj fondaciji kao što bi to uradili sa pojedinačnim donatorom, potrebno je razumevanje njihovog sistema rada;
- odnos fondacije sa vašom organizacijom će uvek biti profesionalan. Organizacije imaju daleko veće šanse da formiraju lični odnos sa pojedinačnim donatorima. Na kraju krajeva, oni daju novac za podršku cilja koji snažno utiče na njih;
- proces dodele sredstava organizaciji će skoro u potpunosti biti zasnovan na logici upravnika fonda. Za pojedinačne donatore jaka, možda čak i dominantna, komponenta privlačnosti organizacije će verovatno biti emotivna. Pojedinačni donatori u velikoj meri zasnivaju odluku o finansiranju na tome kako se osećaju u vezi sa organizacijom. Upravnici fondacije moraju da zasnivaju svoje poklone skoro u potpunosti na logici i vrednosti predloga koji je stavljen ispred njih.

Fondacije su veoma različite po veličini i tipu. Ispod je kratak prikaz nekih od njih:

Nacionalne ili međunarodne fondacije opšte namene

Fondacije sa opštom namenom imaju propisan obim i obrazac dodele grantova. One generalno imaju veliku količinu novca na raspolaganju. One često imaju višestruke interese, ali posebno se interesuju za projekte koji imaju veliki potencijal za širok uticaj. Takođe, teže finansiranju onih projekata koje vide kao inovativne.

Fondacija Otvoreno društvo Albanija (OSFA)

Deo svetske mreže fondacija, osnovana od strane finansijskog preduzetnika Džordža Soroša, OSFA posluje kao nezavisna albanska organizacija od 1992. godine. U to vreme je postala jedan od najvažnijih investitora u izgradnji kapaciteta organizacija civilnog društva. Međutim, u poslednjih nekoliko godina je smanjila svoje aktivnosti u ovoj oblasti. Trenutno, njen osnovni budžet je oko 1.700.000 \$ (budžet 2010). OSFA obezbeđuje grantove u visini od 2,000 USD (oko 1,400 EUR) i 40,000 USD (oko 28,500 EUR), a takođe sama sprovodi i nekoliko operativnih projekata.

Strategija fondacije je usmerena na tri prioritetne oblasti, dobro upravljanje i evropske integracije, ljudska prava i vladavinu prava, i socijalnu inkluziju, realizovanu kroz projekte praćenja i “watchdog” projekte, javno zagovaranje i lobiranje, odgovornost i izgradnju kapaciteta. Sredstva obezbeđena od strane Fondacije u 2010. za jačanje civilnog društva kroz izgradnju kapaciteta i podršku za umrežavanje organizacija civilnog društva iznosila su oko 150,000 USD (oko 107,000 EUR).

Nacionalne ili međunarodne fondacije sa posebnom namenom

Fondacije sa posebnom namenom su fondacije koje u dužem istorijskom periodu daju sredstva za projekte u određenoj oblasti sa specifičnim ciljem, kao što su obrazovanje, infrastruktura, životna sredina, zdravlje, starenje, ili tradicija i zaštita nasleđa.



TACSO Regionalna pilot obuka “Prikupljanje EU sredstava”, Turska, februar 2010

Fondacija obrazovnih volontera Turske (TEGV)

Osnovana 1995, pod vođstvom Sune Kirač, Fondacija obrazovnih volontera Turske (TEGV) je od svog osnivanja pre 15 godina evoluirala u najrasprostranjeniju OCD u Turskoj koja radi u oblasti obrazovanja.

TEGV je osnovana sa ciljem doprinošenja obrazovanju dece osnovnoškolskog uzrasta, omogućavajući im da steknu veštine, znanja i stavove kako bi postala “racionalni, odgovorni, samouvereni, radoznali, kreativni, samo-motivisani i miroljubivi pojedinci, koji su protiv bilo kakve diskriminacije, poštuju različitosti i koji se obavezuju na poštovanje osnovnih principa i vrednosti Turske Republike”.

Uz pomoć svojih posvećenih volontera, TEGV sprovodi svoje originalne obrazovne programe širom zemlje. U 2009, ona se bavila decom u 35 gradova sa aktivnostima u 11 obrazovnih parkova, 55 jedinica učenja, 19 pokretnih obrazovnih jedinica (koje se nazivaju “svici”), i jednoj gradskoj kancelariji. 49% dece koja pohađaju obrazovne jedinice su devojčice, 51% su dečaci.

Izvor: <http://www.tegv.org/v4/en/>

Porodične (privatne) fondacije

Porodične fondacije su odbori koje sačinjavaju članovi porodice i njihove obrasce filantropskih davanja najčešće prate lični interesi porodice. Ovi prioriteti se mogu povremeno menjati, i veza sa članom porodice može biti posebna prednost u traženju podrške od fondacije ovog tipa. Pojedinci ili porodice zasnivaju zadužbine porodičnih fondacija. Mnoge velike fondacije koje su danas opšte prepoznate su porodične fondacije, kao što su Gejts fondacija, Fondacija Rokfeler ili Fondacija Ford. Ove porodične fondacije su zadužbinarstva u milijardama, ali većina porodičnih fondacija je mnogo manja, i imaju tendenciju da doniraju na lokalnom nivou.



Fondacija Ljubica i Tomo Lompar, Crna Gora

Ovo je prva privatna fondacija za finansiranje obrazovanja najboljih crnogorskih studenata, a osnovana je 2008. od strane preduzetnika iz Venecuele po imenu Tomo Lompar, sa glavnim ciljem da se putem stipendija pruži podrška obrazovanju crnogorskih studenata koji imaju visoke prosečne ocene (iznad 8,5). Najbolji studenti dobijaju stipendije do mesečnog iznosa od 400 evra. U periodu od 2008. do 2010, Upravni odbor Fondacije je obezbedio 12 stipendija.

Fondacija Anita Fetić, Crna Gora

Osnovana je od strane roditelja studentkinje Anite Fetić iz Crne Gore, koja je poginula u saobraćajnoj nesreći. Fondacija se fokusira na dve oblasti finansiranja: 1) sigurnost i bezbednost učesnika u saobraćaju i 2) finansiranje obrazovanja najboljih crnogorskih studenata preko Fonda za stipendiranje.

Fondacija Stanislav Čano Koprivica, Crna Gora

Ova fondacija je osnovana u januaru 2007. godine. Glavni cilj fondacije je sprovođenje humanitarne i filantropske aktivnosti u Crnoj Gori na dugoročnoj osnovi, u nadi da će podstaći i druge ljude da daju. Fondacija je dobila ime po Čanu Koprivici, veoma moćnom poslovnom čoveku, vizionaru, humanisti i filantropu. Preduzeća i građani mogu da budu članovi Fondacije, kao i druga lica koja su zainteresovani za doniranje.

Fondacija Dinu Patriciu, Rumunija

Fondacija je osnovana od strane bogatog rumunskog biznismena, a njena misija je podrška i promocija obrazovanja i podsticaj formiranja pojedinaca koji poseduju izražen duh inicijative, izuzetnu građansku svest i pravi osećaj za društvenu odgovornost. Fondacija je počela sa radom 2007. godine i stipendijama podržava 5.700 srednjoškolaca i studenata postdiplomskih studija, kako bi mogli da pohađaju najbolje škole i univerzitete u Rumuniji i inostranstvu. Fondacija razvija i druge programe u oblasti obrazovanja.

Izvor: <https://www.fundatiadinupatriciu.ro/en/home>

Sabancı Fondacija, Turska

Ova dobrotvorna organizacija velikog porodičnog konglomerata vodi najvažnije šeme grantova za OCD koje se zasnivaju na biznisu, Grant program Društveni razvoj. Fondacija promoviše ravnopravno okruženje u kome žene, mladi i osoba sa invaliditetom imaju jednake mogućnosti i pristup aktivnom učešću u društvu. Prvi grant program je pokrenut 2009. godine, a dodeljuje bespovratna sredstva u iznosu od 1 milion TL (oko 460.000 EUR). U septembru 2009. godine je raspisan konkurs za resurse koji su dodeljeni u 2010. godini i usmereni su na socijalnu pravdu, ekonomsko učešće i učešće u društvu.



Korporativne (privatne) fondacije

Neke korporacije strukturiraju svoja davanja kroz fondacije da bi koordinirale i stabilizovale svoje filantropske aktivnosti. Ova praksa čini korporacije manje osetljivim na godišnje dobitke ili gubitke. Korporativne fondacije imaju tendenciju ka dodeli grantova u zajednicama ili regionima gde su locirane njihove poslovnice ili posebni interesi. Shodno tome, one imaju tendenciju da ciljaju projekte koji mogu da imaju pozitivan uticaj na zaposlene date korporacije ili na lokalnu ekonomiju grada ili regiona u kome se nalaze. Korporativne fondacije su privatne fondacije i njihove zadužbine su sredstva odvojena od korporacije.



Fondacija Učiteljske akademije, Turska

Garanti banka je osnovala Fondaciju Učiteljske akademije da bi stvorila održivi institucionalni okvir za sprovođenje projekta pod nazivom 'Bez granica u nastavi', sa ciljem da doprinese razvoju obrazovnog modela koji ohrabruje ljude da misle, postavljaju pitanja i istražuju.

Garanti banka je potpisala petogodišnji ugovor sa Ministarstvom za nacionalno obrazovanje koji je namenjen organizaciji aktivnosti na negovanju ličnog i profesionalnog razvoja 100.000 nastavnika, i za taj projekat je izdvojila 15 miliona TL.

Učešće u projektu, koji je dobrovoljno i besplatno, otvoreno je za sve nastavnike, administrativno osoblje i inspektore osnovnih škola. Škole koji bi želele da pohađaju obuku mogu da dostave svoje prijave preko interneta kroz internet stranicu fondacije. Na obukama koje se organizuju za nastavnike u njihovim školama, pokrivene su glavne teme komunikacije, upravljanja razredom i evaluacije. Oni koji učestvuju u ovom programu dobijaju sertifikat odobren od strane ministarstva. Pored toga, nastavnici koji pohađaju projekat 'Bez granica u nastavi' nastavljaju svoj lični i profesionalni razvoj kroz članstvo na internet stranici Ecampus.

Izvor: http://www.garanti.com.tr/en/our_company/social_responsibility/projects_on_education/teacher_academy_foundation.page

Javne ili društvene fondacije

Društvene fondacije su obično nastale iz zabrinutosti javnosti i društveno svesnih građana, i postoje da bi izašle u susret lokalnim potrebama. One će najčešće finansirati projekte koji se odnose na rešavanje hitnih lokalnih potreba na inovativan način. OCD u zajednicama bez javnih fondacija mogu biti instrument za njihovo formiranje pri čemu se pozivaju lideri zajednice, bogati građani, kao i poslovni lideri da se dogovore oko koncepta. Društvene fondacije su javne fondacije i sabiraju sredstva mnogih donatora. One rade na poboljšanju svog lokalnog okruženja kroz davanje grantova, stipendiranje i pružanje usluga za donatore. Društvene fondacije su postale veoma aktivne u pružanju saveta donatorima koji žele da postanu svrsishodniji u davanju, ali ne žele da pokrenu sopstvene privatne fondacije.



Fondacija Mozaik, Bosna i Hercegovina

Mozaik je zajednica fondacija za razvoj koja obezbeđuje grantove i savetodavnu podršku za lokalne inicijative od opšteg interesa širom Bosne i Hercegovine. Ona se fokusira na mobilizaciju lokalnih resursa i održivost društveno-ekonomskog razvoja kroz implementaciju niza programa koji podržavaju inicijative u ruralnim zajednicama. Fondacija je odabrala nekoliko programskih područja koja se koriste kao podsticaj za razvoj zajednice: kulturno nasleđe, uključivanje/ socijalnu pravdu i omladinu, koji su svi bazirani na sopstvenim razvojnim pristupima. Pored toga, program pod nazivom 'Aktivne zajednice' omogućava realizaciju inicijativa koje mogu da reše jedinstvena pitanja koja su postavljena od strane članova zajednica.

Od svog osnivanja 2000. godine Mozaik je rastao i evoluirao od male organizacije koja podržava lokalni sektor civilnog društva u Bosni i Hercegovini, u fondaciju za razvoj zajednice koja se fokusira na mobilizaciju lokalnih resursa i održivost aktivnih zajednica. Uverenje da su 'Aktivne zajednice' plodno tlo za društveni i ekonomski razvoj je vodeći princip kroz koji Fondacija razvija i sprovodi svoje programe. Tokom vremena, Fondacija je definisala i proširila svoj pristup i ciljeve u skladu sa svim promenama okruženja i potrebama lokalnih zajednica.

Izvor: <http://mozaik.ba/eng>



Fondacije za prikupljanje sredstava

Fondacije za prikupljanje sredstava finansiraju svoje subvencionisanje aktivnosti kroz različite aktivnosti za prikupljanje sredstava. Neki, kao što su Ujedinjeni put (United Way) ili Ujedinjene umetnosti (United Arts) prikupljaju procenat od plate zaposlenih u različitim korporacijama, dok drugi, kao što su Karpatska fondacija, CEE fond, ili Balkanski fond za demokratiju prikupljaju sredstva od drugih fondacija ili iz državnih izvora. Ove fondacije imaju lokalne kampanje prikupljanja sredstava i jasan sistem za raspodelu sredstava. One mogu biti stabilan izvor relativno velike količine novca. Na primer, Ujedinjeni put Amerike datira iz 1918. godine i sada obuhvata oko 1.400 organizacija Ujedinjeni Put baziranih u američkim lokalnim zajednicama, koje su zajedno generisale oko 4,4 milijarde dolara za neprofitne organizacije u periodu 2002-2003.



Balkanski fond za demokratiju (BTD)

Je desetogodišnja inicijativa za davanje grantova u ukupnom iznosu od 36 miliona USD, koja podržava demokratiju, dobro upravljanje, i evroatlantske integracije u jugoistočnoj Evropi. Ovo partnerstvo javnog i privatnog sektora koje je nagrađivano za svoj rad stvoreno je 2003 godine od strane fondacije German Marshall iz Sjedinjenih Američkih Država, Agencije za međunarodni razvoj SAD (USAID), i Charles Stewart Mott fondacije. Struktura BTD dozvoljava i evropskim i američkim partnerima da se priključe njenom radu i doprinesu jačanju transatlantske saradnje na Balkanu.

Od svog osnivanja, BTD je primila dodatna sredstva od mnogih različitih organizacija i institucija, kao što su Kompanja di San Paolo, Ministarstvo spoljnih poslova Češke Republike, Ministarstvo spoljnih poslova Danske, Ministarstvo spoljnih poslova Grčke, Robert Boš fondacija, Fondacija braće Rokfeler, Ambasada Holandije u Beogradu, Švedska međunarodna agencija za razvoj i saradnju (SIDA), i Tiping Point fondacija, što je čini zaista transatlantskom partnerskom inicijativom.

Radeći iz prostorija beogradske kancelarije fondacije Džerman Maršal, BTD dodeljuje grantove organizacijama u Albaniji, Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, Kosovu pod rezolucijom UNCHR 1244/99, Bivšoj Jugoslovenskoj Republici Makedoniji, Moldaviji, Crnoj Gori, Rumuniji, i Srbiji. BTD takođe dodeljuje regionalne grantove organizacijama koje promovišu pozitivne strane sve-Balkanskog umrežavanja.

Ujedinjeni put, Rumunija

Ujedinjeni put primenjuje jedinstven i visoko efikasan mehanizam rešavanja pitanja zajednica: on prikuplja sredstva od partnerskih kompanija i njihovih zaposlenih, i finansira najvažnije projekte i lokalne organizacije, što stvara savršenu vezu između raspoloživih resursa u poslovnom sektoru i kod privatnih lica, i potreba zajednice.

Partnerske kompanije Ujedinjenog puta vode kampanje prikupljanja sredstava u svojim radnim jedinicama i, po pravilu, dodaju svoja sredstva u odnosu 1:1 sa količinom donacija prikupljenih od strane svojih zaposlenih. Većina ljudi bira da doprinosi mesečno Ujedinjenom putu Rumunije, osiguravajući tako konstantan protok donacija. Kampanjom na radnom mestu i raspodelom i praćenjem procesa upravljaju dobrovoljci iz kompanija učesnica. Oni imaju aktivnu ulogu u izboru projekata, u prikupljanju potrebnog novca, i zatim u praćenju njegovog učinka. Ova vrsta angažovanja stvara jaku vezu između donatora i onih koji su primili njihovu pomoć.

Izvor: http://www.unitedway.ro/romana/implica_te/materiale_campanie.html

Hrvatska nacionalna fondacija za razvoj civilnog društva

Hrvatska nacionalna fondacija za razvoj civilnog društva je osnovana 2003. godine. Njome upravlja devet članova odbora koje imenuje hrvatska vlada: pet članova su predstavnici civilnog društva, tri su iz državnih ministarstava, a jedan je iz lokalne/regionalne vlasti.

Fondacija je prvobitno podržavana od priliva prihoda koji potiču iz nacionalne državne lutrije, a tokom godina je proširila svoja sredstva na izvore iz zapadnih humanitarnih organizacija kao što su USAID, Odeljenje za međunarodni razvoj Britanske vlade, Evropska komisija i Čarls Stjuart Mot Fondacija.

Pored toga što dodeljuje sredstva, Fondacija pruža obuke, tehničku pomoć i pomoć u izgradnji kapaciteta organizacijama civilnog društva. Fondacija vrši istraživanja o organizacijama civilnog društva, uključujući i njihovo finansijsko zdravlje, odnose sa donatorima, i pravni ambijent u kojem posluju.

Privatne organizacije: korporacije

Korporacije obezbeđuju podršku za OCD da bi se izložile javnosti, imale publicitet, stekle poštovanje ili da bi proširile svoje tržišno učešće. Finansiranje korporacija je više epizodno, vrti se oko posebne kampanje, događaja ili projekta. To može biti dobar izvor podrške za nove inicijative, posebne programe, kao i ciljne događaje.

Jedan od fenomena modernog doba je proces globalizacije. On se ogleda u postojanju velikih korporacija, koje su često na čelu korporativne filantropije i u istočnoj i u zapadnoj Evropi. Njihov kapital im omogućava da se upuste u filantropiju u mnogo većoj meri. Međutim, ne treba zaboraviti domaću preduzetničku klasu, koja već pokazuje znake razvoja. U Poljskoj, Češkoj Republici, Mađarskoj ili Rumuniji postoje primeri gde je srednja preduzetnička klasa počela da razvija svest o nekomercijalnim vrednostima kao što su filantropija i dobrotvorne svrhe. Ovde leži najveći izazov za naš region: u okretanju članova srednje preduzetničke klase u značajne društvene igrače.



Globalni trendovi pokazuju da čak i organizacije koje su nekada bile shvaćene kao čisto komercijalne, menjaju svoje vrednosti. U mnogim slučajevima, socijalna odgovornost pronalazi način da prodre u korporativne kulture. Tom Kenonⁱⁱ, ekonomista, je čak definisao faze kroz koje kompanije obično prolaze dok kultiviraju svoje društvene odgovornosti. On govori o četiri nivoa korporativnog razvoja u ovoj oblasti (reakcija, svest, inicijativa i strategija) – od nivoa gde kompanija nije zainteresovana za društvo i samo se pasivno obraća ozbiljnim društvenim pitanjima koja predstavljaju opasnost za profit, do najvišeg nivoa, gde je stvaranje strategije i korporativne politike realizovano na osnovu svesti o društvenoj odgovornosti.

Društveno odgovorne kompanije se bave istim vrednostima kao i ljudi aktivni u neprofitnim organizacijama. Uprkos popularnom mišljenju da je posao vođen željom za profitom i povećanjem sredstava, mora se konstatovati da je motivacija nekih kompanija, menadžera i radnika u stvari složenija. Oni mogu da kreiraju korporativnu kulturu koja ne samo da podržava ekonomski uspeh, nego i stvara i održava lično zadovoljstvo, kulturu, obrazovanje, zaštitu životne sredine i principe društvenih vrednosti.

Korporativna filantropska tradicija u Turskojⁱⁱⁱ

Turska ima dugu i bogatu istoriju filantropije. Tokom otomanske ere, vakif (fondacija) je bio dominantno institucionalno sredstvo za filantropsko pružanje javnih usluga. Vakifi su česti oblici filantropije u islamskoj tradiciji, i danas većina velikih porodičnih preduzeća osniva vakife radi podrške društvenim ciljevima.

Uprkos ovoj tradiciji, korporativna davanja civilnom društvu i davanja u razvojne svrhe, a ne pružanje neposredne pomoći i socijalnih usluga, ostaju novina. Bogati industrijalci i njihovi vakifi su važni izvori korporativne društvene odgovornosti, ali to teži kanalisanju u izgradnju projekata i podršku institucijama, kao što su škole, bolnice i umetnost ili kulturni centri. Proces i trend davanja organizacijama civilnog društva i drugim zainteresovanim stranama u razvoju je još uvek u povoju. Kompanije sve više daju organizacijama civilnog društva u većim i razvijenijim gradovima, kao što je Istanbul. Pored toga, studija UNDP-a (2008) je pokazala da dok kompanije bez izuzetka imaju pozitivan stav prema pitanjima kao što su uključivanje društvene zajednice ili zaštita životne sredine, oni nisu voljni da podrže OCD koje rade na ljudskim pravima, rodnoj ravnopravnosti ili učešću i pravima zaposlenih.

Holcim Srbija^{iv}

Deo Holcim grupacije, ova kompanija je svetski lider u industriji cementa i građevinskog materijala. Holcim Srbija pridaje veliki značaj aktivnostima vezanim za oblast korporativne društvene odgovornosti. Verujući da je aktivno učešće u razvoju zajednice i kolektivni napor svih društvenih aktera ključ za razvoj i održivost jednog društva, Holcim je objavio poziv za podnošenje predloga projekata pod nazivom 'Partnerstvo za budućnost', koji ima za cilj da podrži organizacije i institucije čiji projekti mogu da doprinesu razvoju lokalne zajednice opštine Paraćin. Žiri je izabrao osam najboljih projekata od mnogih koji su dostavljeni. Odabrani projekti su dobili finansijsku podršku za implementaciju od kompanije Holcim u oblasti Paraćina, što je dodatno ojačalo veoma uspešnu saradnju ove opštine i kompanije Holcim Srbija.

Javne organizacije: međunarodne, nacionalne, regionalne i lokalne

Postoji mnogo nivoa javnih organizacija koje podržavaju rad organizacija civilnog društva, od institucija EU do nacionalnih/centralnih, regionalnih i lokalnih vlasti. Oni podržavaju organizacije čiji se projekti bave potrebama definisanim od strane njihovih javnih politika. U ovom priručniku Poglavlje 5 detaljno opisuje mogućnosti finansiranja iz sredstava Evropske komisije za organizacije civilnog društva u vašim zemljama, i načine za pristup ovim fondovima.

Važan izvor finansiranja za mnoge OCD su takođe i nacionalne, regionalne i lokalne vlasti.

Pokrajinski, gradski i opštinski fondovi za razvoj neprofitnog sektora u Srbiji

Fond za razvoj neprofitnog sektora u Vojvodini je osnovan 2004. godine i bio je prvi fond ove vrste u Srbiji. Podržava projekte koji promovišu razvoj organizacija civilnog društva i uspostavljanje sistematske saradnje između lokalnih vlasti i civilnog društva. U drugim gradovima, uključujući i Beograd, Niš, Novi Sad i Zrenjanin, uspostavljena su slična sredstva, ali ostaju u ranim fazama razvoja.

Javna sredstva se obezbeđuju na osnovu zakona koji obično postavljaju sveobuhvatnu svrhu podrške vlade i koja su praćena mnogim pravilima i procedurama za regulisanje procesa evaluacije i implementacije. Veliki broj pravila i propisa za isplatu i korišćenje javnih sredstava su razvijeni da bi se izbegao direktan kontakt između davaoca i primaoca sredstava, i da se spreči zloupotreba fondova i korupcija. Za razliku od pojedinačnih donatora ili privatnih korporacija/fondacija, direktan kontakt i odnos između finansijera i primaoca gotovo da ne postoji. Mnogo puta kandidatima nije ni dozvoljeno da imenuju svoje organizacije u tekstu predloga. Poverenje se gradi ne kroz bliske lične odnose, već kroz pažljivo praćena pravila. Ovo ostavlja ograničen prostor za fleksibilnost i adaptaciju prvobitnih planova za izmenu stvarnosti.

Takođe je važno da budete svesni da su troškovi pristupa i upravljanja javnim sredstvima mnogo veći od onoga što je dozvoljeno da uključite u projektnu budžetnu liniju administracije, tako da morate imati druge izvore finansiranja za njihovo pokrivanje. Vaša organizacija takođe treba da obezbedi rezerve novčanih tokova, jer se javna sredstva uopšteno nadoknađuju nakon što su potrošena i finansijer mora biti siguran da su sredstva potrošena u skladu sa poštovanjem svih pravila i procedura. U mnogim slučajevima rezerve moraju biti korišćene i kao obavezni doprinos vaše organizacije za troškove projekta.



Izvori finansiranja iz lokalne samouprave u Hrvatskoj^v

Podrška lokalne vlasti organizacijama civilnog društva je značajan: u 2007. godini, 46 miliona evra je izdvojeno od strane okružnih administracija za OCD, dok su opštine doprinele ukupno 60 miliona evra. Ova podrška je od suštinske važnosti za održavanje nacionalne arhitekture održivog civilnog društva. Postoji određena neravnoteža u ciljnim oblastima podrške OCD od strane centralne i lokalnih samouprava. 66 procenata od ukupne količine vladine podrške organizacijama civilnog društva se alocira na kulturu i kulturno nasleđe i sport, dok su na trećem mestu, zauzimajući samo 11,5 procenata od ukupnog zbira, organizacije civilnog društva koje predstavljaju socijalno ugrožene i osobe sa invaliditetom.

Izvori finansiranja iz centralne vlasti u Hrvatskoj^{vi}

Hrvatska vlada obezbeđuje značajno finansiranje OCD putem različitih ministarstava i državnih kancelarija. U 2008. godini, ukupna sredstva centralne vlasti, uključujući grantove koje dodeljuje Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva, iznosila su 86,7 miliona evra. Sva sredstva su dodeljena putem javnih poziva za predloge u skladu sa transparentnim i prethodno definisanim kriterijumima. Davanje grantova je proces regulisan Kodeksom dobre prakse, standarda i merila za dodelu grantova za realizaciju programa i projekata OCD, koji je usvojio Hrvatski sabor u februaru 2007. godine i kojim koordinira Ured za udruge.

Mogućnosti za finansiranje aktivnosti su na raspolaganju organizacijama civilnog društva koje se takmiče za direktne ugovore o uslugama kod lokalnih i državnih uprava. OCD su potpisale dosta takvih ugovora za pitanja usluga starijim ljudima, žrtvama porodičnog nasilja, i beskućnicima. Ugovaranje socijalnih usluga, međutim, ostaje neregulisano i, na terenu je većinom i dalje nerazvijeno. U 2008. godini, osobe sa invaliditetom su najčešći direktni korisnici budžetskog finansiranja projekata, zatim deca, omladina i ratni veterani. Najčešće finansirani projekti su bili oni čiji je fokus na neformalnim obrazovnim aktivnostima i obukama (25%).



Profit od narodnih lutrija se takođe koristi za podršku aktivnosti organizacija trećeg sektora.

Narodna lutrija Velike Britanije

Narodna Lutrija je najveća lutrija u Velikoj Britaniji. Njome upravlja Kamelot grupa, kojoj je odobrena dozvola 1994, 2001. i ponovo 2007. godine. Reguliše je *Komisija za nacionalnu lutriju*. Sve nagrade se isplaćuju u paušalnom iznosu i oslobođene su poreza. Od svake funte (£) koja je potrošena na igre na sreću, 50% odlazi na nagradni fond, 28% na dobrotvorne donacije, 12% britanskoj vladi, 5% komisionom prodavcu, dok Kamelot dobija 4,5% za pokriće troškova poslovanja i 0,5% dobiti.



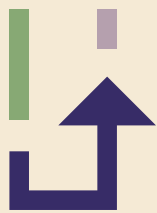
Raspodela novca za dobrotvorne donacije nije odgovornost operatera, nego *Nacionalnog fonda za distribuciju lutrije* (NLDF), kojim upravlja vladino *Odeljenje za kulturu, medije i sport*. *Fond nasleđa lutrije* (FHP)^{vii}, deo NLDF, je otvoren za apliciranje 1994. godine. On koristi prikupljeni novac preko Nacionalne lutrije za transformaciju i održanje baštine Velike Britanije. Od muzeja, parkova i istorijskih mesta arheologije, prirodnog okruženja i kulturnih tradicija, FHP obezbeđuje grantove za podršku različitih aspekata baštine Velike Britanije. Od 1994. godine FHP je podržao više od 28.800 projekata, raspoređujući preko 4,3 milijardi funti širom Velike Britanije.

Izvor: http://en.wikipedia.org/wiki/Heritage_Lottery_Fund

Državna lutrija Crne Gore^{viii}

Vladina komisija izdvaja ukupno 3,4 miliona evra iz nacionalne lutrije i igara na sreću, kao glavni državni izvor finansiranja organizacija civilnog društva. Komisija podržava projekte iz oblasti socijalne zaštite i humanitarne aktivnosti, potrebe osoba sa invaliditetom, razvoj sporta, obrazovanje dece i omladine, kulturu i tehničku kulturu, doprinos borbi protiv droge i svih vrsta zavisnosti. 75% od 3,4 miliona je državnim dekretom odvojeno za finansiranje OCD; samo 60% troškova svakog projekta je pokriveno. Potražnja za ovim izvorom finansiranja je velika i u 2009. godini podržano je 264 projekta od ukupno 800 prijava.

Konkursna procedura nije transparentna i kriterijumi finansiranja su slabo razvijeni. Ne postoje adekvatna sredstva za procenu kvaliteta i održivosti projekata. Pošto Komisija dodeljuje grantove bez potpisivanja formalnog ugovora sa korisnikom, i kako nema mehanizma procene i izveštavanja, sistem je otvoren za zloupotrebe. Praćenje rada Komisije, koje je sproveo Centar za građansko obrazovanje, otkrilo je ozbiljne povrede formalne procedure od strane članova Komisije za raspodelu grantova.



Oblici finansiranja



KLJUČNE TEME

Ovo poglavlje opisuje različite oblike finansiranja, kao što su donacije, pokloni, korporativna filantropija, sponzorstva, direktne donacije, određen procenat od pojedinih poreza, ciljni marketing, prodaja proizvoda, nabavka, kupovina plus, ko-brendirane manifestacije i programi, grantovi, članarine, naknade za usluge i proizvode, socijalna preduzeća, upotreba materijalnih i nematerijalnih sredstava, itd.

FORME FINANSIRANJA

Donacije i pokloni

Donacija ili poklon mogu biti mali ili veliki, jednokratni ili periodični, ponuđeni od strane pojedinaca, korporacija ili fondacija, u vidu novca, imovine, opreme ili volonterskog rada. Opisat ćemo neke od njih u daljem tekstu:

Korporativna filantropija/sponzorstvo

Odvija se kroz direktne novčane poklone i obično se fokusira na određeni program koji će neprofitni sektor sprovesti. Sredstva mogu dolaziti od odnosa sa zajednicom ili iz marketinških budžeta korporacija koje očekuju izvesnu količinu publiciteta zauzvrat.

Korporativna partnerstva Nacionalne geografije

Nacionalna geografija je osnovala program Partneri u misiji, izabranu grupu korporativnih partnera čije su poslovne prakse u skladu sa misijom inspirisanja ljudi za brigu o planeti. Ovo je strateški oblik kreativnog partnerstva sa poslovnim organizacijama koje proširuje uticaj misije organizacije. Partnerstvo uključuje sredstva, opremu, stručnost i zajedničku komunikaciju inicijative Nacionalne geografije ka novoj publici.



U kontekstu centralne i istočne Evrope, termin “dobrotvorni” je u široj upotrebi od termina filantropije, i opisuje raznovrsne aktivnosti, kao što je pomoć siromašnima, beskućnicima i drugima u nevolji. Iako nije uobičajeno pravljenje razlike između ova dva termina, svakodnevna percepcija filantropskih davanja od strane korporacija se više bavi “razvojnim” stilom davanja. Ovo je zasnovano na principu “ne dajte ribu - dajte štap za pecanje”, ili “pomozite onima koji su u stanju i voljni da pomognu sebi”, a to je više usmereno ka obrazovanju, kulturi i socijalnim inovacijama. Dobrotvorno davanje se generalno shvata kao pomoć onima kojima je potrebna, a koja kao svoj glavni cilj ima ublažavanje nejednakosti.

Specijalna škola za decu i omladinu sa oštećenim vidom Dimitar Vlahov, Skoplje, BJR Makedonija

Da bi se pokrile specifične potrebe dece sa poteškoćama oštećenog vida, koja se ovde školuju unazad mnogo decenija, ECS - Akcionarsko društvo za informacione i komunikacione tehnike i jedna od najvećih i najiskusnijih IT kompanija u Republici Makedoniji - prihvatila je predlog da se završi renoviranje školskog dvorišta, kao prostora koji koriste za igru tokom svog slobodnog vremena. Veoma oštećeno, postojeće školsko dvorište je često uzrokovalo nesreće kod dece oštećenog vida i ovo pitanje je zahtevalo hitno rešenje. Zajedno sa donacijom, ECS je pripremio projekat i obezbedio materijal i mašine za renoviranje školskog dvorišta.



Donacija za Klinički centar Crne Gore

Povodom proslave 30 godina uspešnog poslovanja, Gintas kompanija je odlučila da donira sredstva svakoj zemlji u kojoj ima filijale. U Crnoj Gori su sredstva izdvojena za Klinički centar Crne Gore, koji pruža usluge zaposlenima koji rade na gradilištima Gintasa. Zahvaljujući donaciji od 50.000 evra, renovirano je šest bolničkih soba sa 18 kreveta na odeljenju za neurohirurgiju, što je značajno poboljšanje kvaliteta hospitalizacije na ovom odeljenju.

Donacija za Dom za nezbrinutu decu u Crnoj Gori

Kompanija Podravke je donirala Domu za nezbrinutu decu "Mladost" u Bijeloj. Ova vredna donacija sastoji od čitavog kompleta ELEKTROLUKS kuhinjskih aparata koja će omogućiti lakšu, bržu i kvalitetniju pripremu hrane za decu u ovoj kući.

Pojedinačne direktne donacije/pokloni

Novčani pokloni se mogu obezbediti putem veoma različitih kanala, kao što su internet, mobilni telefoni, bankovni transferi, čekovi ili pošta.

Mali pokloni

Ovo su mali pokloni koji dolaze od ljudi veruju u vaš dobar rad. Oni su pokloni podrške.

Veliki pokloni

Ljudi koji veruju u viziju vaše organizacije daju velike poklone. To su pokloni koji predstavljaju ulaganje u vašu budućnost. Veliki poklon se definiše kao bilo koji poklon toliko velik da njegova veličina ima potencijal značajnog uticaja na aktivnosti vaše organizacije. Potraživanje velikog poklona se vrši preko mreže i negovanja pravih kontakata, stvaranjem pravih mogućnosti i definisanjem fokusiranog zahteva o kom se može pregovarati sa identifikovanim pojedincima.

Legati

Legat je konačni poklon koji posvećeni istomišljenici žele da daju cilju koji im je inspirisao život. Legati su veoma važan izvor prihoda za mnoge dobrotvorne organizacije. Na primer, u Velikoj Britaniji legati predstavljaju preko 25% ukupnog prihoda od pojedinaca za najboljih 500 dobrotvornih organizacija za prikupljanje sredstava, a posebno u organizacijama koje se bave zdravstvom ili životinjama^{ix}. Nešto manje od 50% odraslih u Velikoj Britaniji imaju testament, ali više od jednog od deset onih koji imaju napisan testament ostavlja svoju imovinu u dobrotvorne svrhe^x. Institut za Kodeks prakse za prikupljanja sredstava^{xi} ima odeljak o dobrim praksama prikupljanja sredstava od nasleđa, koji reguliše ovu ponekad dosta osetljivu oblast.

Zadužbine i rezervni fondovi

Zadužbina je organizacija kapitala i drugih sredstava, koji su uloženi u ciljne načine: na primer, u finansijsko ili tržište kapitala. Zaduzbine su uspešne uglavnom u zemljama u kojima su ova tržišta visoko razvijena i uređena. Za prijem zaduzbine neophodno je ispunjavanje određenih uslova: (1) organizacija planira da radi više decenija, (2) finansije koje su na raspolaganju nisu neophodne za rad i programske aktivnosti, i (3) organizacija je kompetentna u radu sa finansijskim instrumentima, a pravno okruženje omogućava i reguliše ulaganje sredstava.

Centralno-evropski univerzitet - CEU

CEU je univerzitet na engleskom jeziku koji nudi stepene obrazovanja u društvenim naukama, humanističkim naukama, pravu, javnoj politici, biznis menadžmentu, ekologiji i matematici. Univerzitet se nalazi u Budimpešti, a akreditovan je u Sjedinjenim Američkim Državama i u Mađarskoj. CEU je institucija organizovana u američkom stilu, kojom upravlja upravni odbor, sa poveljom od Upravnog odbora Univerziteta države Njujork. CEU ima više od 1500 studenata iz 100 zemalja i 300 članova fakulteta iz više od 30 zemalja. 2005. godine, suosnivač Univerziteta Džordž Soroš objavio je udvostručavanje CEU zadužbine na 400 miliona evra. CEU Fond je jedna od najvećih akademskih zadužbina u Evropi i osnovan je sa ciljem obezbeđenja dugoročne finansijske održivosti CEU. On pruža godišnja finansijska sredstva za najbitnije troškove poslovanja Univerziteta u Budimpešti.



Sredstva koja organizacija čuva da bi ih koristila u vanrednim situacijama ne predstavljaju zadužbinu, već rezervni fond. Sledeća tabela prikazuje razlike između zadužbina i rezervnih fondova.^{xii}

	Rezervna sredstva	Zadužbine
Postavka	Neophodna unutrašnja pravila upotrebe sredstava	Prema administrativnim pravilima, neophodno odobrenje uprave
Svrha	Koriste se kad su neophodna ili u vanrednim situacijama	Koriste se da bi obezbedile dugoročnu bezbednost organizacije
Prestanak funkcije	Kada su potrošena	Definisano statutom
Vremenski rok trajanja	Ograničen	Generalno neograničen
Povećanje	Ukoliko uprava neprofitne organizacije smatra potrebnim	Definisano statutom, odobrava administrator
Administrativni zahtevi	Nema potrebe za angažovanjem eksperta	Za administraciju zadužbine potrebno angažovanje eksperta
Optimalna veličina	Varira u odnosu na trenutnu situaciju	Očekuje se da se iznos povrati najmanje 20 puta
Prednosti	Omogućava fleksibilnost finansijskog menadžmenta (protok novca, doprinosi)	Doprinosi dugoročnoj održivosti i stabilnosti
Moguće mane	Ukoliko se fondom pogrešno rukovodi, postoji mogućnost gubitka	Umanjuje motivaciju za prikupljanje sredstava i potencijalnu komunikaciju sa donatorima i istomišljenicima

Namenski procenat od pojedinačnih poreza

Kroz sistem namenski odvajanih sredstava od poreskih obveznika vlada može pružiti podsticaj pojedincima za podršku organizacijama trećeg sektora. Ova šema je među prvim usvojenim finansijskim mehanizmima u regionu srednje i istočne Evrope. Pojedinačni poreski obveznici imaju pravo da usmere određeni procenat svojih poreskih prihoda, preko vladinog trezora, na jednu ili više određenih OCD (u nekim zemljama, dozvoljeno je odabrati samo one OCD sa ranije odobrenog spiska). Iako je popularno ime za ovaj mehanizam procentualna filantropija, ovaj tip finansiranja skreće mehanizme novca koji je već plaćen državi i ne donosi poreskom obvezniku nikakve dodatne troškove (niti poreski obveznik dobija bilo kakav povraćaj novca ili druge koristi ako on/ona odluči da ne donira sredstva).



Namenski poreski sistemi u centralnoj i istočnoj Evropi

Mađarska je među prvim zemljama u regionu usvojila takav mehanizam 1996. godine, koji omogućava poreskim obveznicima da dodele 1% od svojih poreza na prihod organizacijama civilnog društva, kao i dodatnih 1% crkvi. Druge zemlje prate slične mehanizme: u Slovačkoj 2% poreza na prihod može biti donirano (od strane korporativnih, kao pojedinačnih poreskih obveznika), u Sloveniji 0,5%, u Rumuniji 2%, u Poljskoj 1% i 2% u Litvaniji.

Dobrotvorni marketing

Dobrotvorni marketing, ili CRM, je doživeo svoju ekspanziju u poslednjih nekoliko godina, iako je relativno mlad pojam.

Kompanije su u potpunosti prihvatile ono što se zove *činiti dobro dok dobro radimo*.

Dobrotvorni marketing povezuje kompanijski marketing i prodaju u svrhu socijalnih izazova, ili dobrotvornog rada, na obostranu korist i promociju oba partnera.

Dobrotvorni marketing može postati glavni način na koji kompanije izražavaju svoje društvene odgovornosti. Sada postoji mnogo verzija ovakve vrste marketinga, ali u osnovi to je sporazum između privrednog i neprofitnog subjekta o prikupljanju novca za određenu stvar. Privredni subjekat očekuje profit od veće prodaje svojih proizvoda i od pozitivne slike koja dolazi od povezanosti sa prepoznatom OCD ili dobrotvornim ciljem. Dobrotvorni marketing nije anonimna ili suptilna donacija neprofitnom sektoru, nego omogućava javnosti da zna da je ova korporacija društveno odgovorna i zainteresovana za iste izazove kao i njeni potrošači. Neprofitna i finansijska korist nastaju kroz podizanje javnog profila, kao rezultat marketinškog napora partnera. Ovakve marketinške kampanje su procvetale u poslednjih nekoliko godina i mogu obezbediti sredstva za organizacije civilnog društva koje se pojavljuju u većem broju zanimljivih formi^{xiii}.

Uzročni marketing može imati mnoge oblike, uključujući i promociju zajedničke poruke, licenciranje proizvoda, podrške i uverenja, a može se koristiti od strane lokalnih partnerstava ili programa usluga zaposlenih. Najčešće je dobrotvorni marketing povezan sa specifičnim proizvodima, uslugama ili transakcijama. Prilikom formiranja marketinške kampanje ključni elementi koji treba da budu identifikovani i dizajnirani su:

- zainteresovane strane i partnerstva;
- komunikacija;
- brendiranje i strategija;
- korist, evaluacija i merenje.



Dobrotvorni marketing u Italiji

Projekat italijanske mobilne telefonije TIM pod nazivom 'Poni solidarnosti^{xiv}' je projekat pomoći starijim osobama tokom letnjih odmora (jul i avgust), kada gradovi postaju pusti. TIM obezbeđuje sredstva po osnovu telekomunikacione centrale (donirano 5 centi od svakog poziva) i mobilne telefone za volontere za pomoć starima za: kućnu dostavu lekova i kupovinu drugih predmeta, preuzimanje birokratskih zadataka ili jednostavno druženje. Projekat je partnerstvo sa neprofitnim volonterskim udruženjima izabranim iz sedam opštinskih okruga Italije. Udruženja pružaju informacije i savete i čine prvu tačku kontakta za ljude. TIM je organizovao i pokrenuo kampanju, aktivnosti, medijsku promociju, i odgovoran je za praćenje projekta.

Prodaja proizvoda

Ova vrsta marketinga može uključivati zajedničke akcije više kompanija ili kreiranje posebne robne marke. Na primer, Crvena kampanja (www.joinred.com) udružuje više kompanija koje prodaju različite proizvode (npr. crvena Gap majica ili crveni iPod), od čije se prodaje odvaja procenat za prevenciju HIV/AIDS.



Transakcioni marketing – kupovina plus

Ova kampanja se vodi na kasama prodavnica ili drugih maloprodajnih mesta. Tipično kupci su pitani da li žele da dodaju donaciju svom računu. Iznosi su obično mali, dovoljno za pristanak većine ljudi. Prodavnica procesira novac i daje ga neprofitnim organizacijama sa kojima je partner. Promocija je obično niskog intenziteta, ali čini ove programe lako podesivim i brzim, tako da ova vrsta prikupljanja može na vreme i praktično doprineti, recimo, pomoći za nesreće uzrokovane prirodnim katastrofama.

Arkoiris kreditne kartice u Španiji

Kreditna kartica zvana 'Arkoiris', ili duga, je pokrenuta 1998. godine od strane kompanije Hispamer doniranjem kupaca u visini do 0,7% od kupovine u dobrotvorne svrhe po svom izboru od selektovanih sedam ciljeva, uključujući organizacije Lekovi bez granica, Intermon, Amnesti internešnal, Pozitivna pomoć, Gej i lezbejska federacija, Fondacija za žene, i Grinpis. Ona takođe uključuje podsticaj sistema: za svaku kupovinu od 1.000 pezeta (6,01 evra), kupac može napraviti donaciju za konkretne projekte koje vodi jedan od sedam dobrotvornih učesnika. Umesto da podržavaju jednu specifičnu dobrotvornu svrhu, Hispamer je odabrao broj humanitarnih organizacija aktivnih u različitim oblastima društvenog interesa. Program je podržan kroz liniju korisničkog servisa i internet stranicu, koje pružaju informacije o profilu i aktivnosti dobrotvornih organizacija uključenih u program, kao i finansijske informacije, kao što su godišnje procentualne stope.

Licenciranje logoa, brenda i sredstava neprofitne organizacije

Licenciranje predstavlja seriju proizvoda koji su ekstenzije neprofitne misije, od korišćenja svog logoa na promotivnim materijalima, kao što su majice, šolje i kreditne kartice, do mogućnosti da određena OCD daje sertifikat ili pohvalu određenim proizvodima. Primer za ovu drugu opciju je Američko udruženje za srce koja daje priznanja za proizvode koji zadovoljavaju njihove standarde za zdravlje srca, kao što su Cirio žitarice.



Ko-brendirani događaji i programi

Ilustrovaćemo ko-brendiran program kroz primer muzeja za decu u Londonu koji se udružio sa kompanijom 3M da bi izgradio i opremio galeriju nauke za decu. Učešće korporacije u ovom programu je dublje od uobičajenog sponzorstva – naučnici iz kompanije koji su uključeni u pružanje pomoći zaposlenima na eksponatima rade volonterski.

Inicijativa Ameriken Ekspresa – jedan od prvih dobrotvornih marketinga

Tokom ranih osamdesetih, Ameriken Ekspres pridružio se neprofitnoj grupi koja je prikupljala sredstva za obnovu Kipa slobode. Ameriken Ekspres je donirao deo od svake transakcije preko svojih kreditnih kartica za ovaj poduhvat, i dodatni iznos za svaku prijavu za novog korisnika kreditne kartice. Kompanija je takođe pokrenula reklamnu kampanju vrednu 4 miliona dolara. Rezultati su sada legendarni: Fond za obnovu je prikupio preko 1,7 miliona dolara i korišćenje Ameriken Ekspres kartica je poraslo 27%. Broj prijava za nove kartice je porastao 45% u odnosu na prethodnu godinu. Sve ovo je postignuto posle tri meseca kampanje.



Grantovi

Grantovi su verovatno oblik kroz koji primete većinu vaših sredstava od fondacija, vlade ili korporacija. Predviđeni su za usluge podrške mnogim neprofitnim organizacijama, posebno u oblasti društva, zdravstva i obrazovanja. Donacije se obično dodeljuju kroz proces konkurencije i često su vezane za određene vremenske rokove.

Organizacija podnosi zahtev za odobrenje podnetog predloga u cilju pristupa grantovima. To je razlog zašto morate imati osoblje sa znanjem pisanja projekata i upravljanja projektima. Nakon evaluacije predloga, odobrenje za finansiranje određuje se sistemom rangiranja. Dilema mnogih prilika za ovu vrstu finansiranja je vreme potrebno za pisanje predloga i žestoka konkurencija koja često postoji. Da biste pristupili vladinim grantovima predlozi obično moraju biti duži i komplikovaniji od onih napisanih za pristup fondacijskim grantovima.

Članarine

Članarine su veliki deo sredstava za finansiranje organizacija sa velikim brojem članova. Plaćanje članarine ne samo što donosi prihod za NVO, nego jača i posvećenost članova i stvara očekivanje da će NVO voditi računa o svojim članovima kroz pružanje usluga. Članarine se mogu postavljati na raznim nivoima, što omogućava i veoma posvećenim i više-ili-manje pasivnim članovima da održe svoj status članstva.

Kraljevsko društvo za zaštitu ptica – RSPB

RSPB je jedna od najvećih dobrotvornih organizacija Velike Britanije. Sa preko milion članova, uključujući preko 195.000 mladih članova, ona je za dobrotvorne svrhe tokom 2007. godine prikupila 78.6 miliona funti. RSPB članovi, mladi i stari, urbani i ruralni, dolaze iz svih krajeva Velike Britanije i najveći su izvor prihoda za Društvo. Ali RSPB članstvo je razvijeno od strane organizacije ne kao izvor donacija ili povremenih prihoda već kao pružanje usluga članstvu. Oni mogu na forumu odabrati različite vrste članstva.



Finansiranje vaše organizacije od članarina zahteva veoma dobar sistem i transparentnost finansijskog upravljanja. RSPB obećava svojim članovima da će za svaku funtu od članarine kanalisati 90 penija u sadašnje i buduće očuvanje projekta. Postoje dve brige organizacija koje finansiraju svoje aktivnosti kroz članarine: na jednoj strani privlačenje novih pripadnika, a sa druge strane zadržavanje postojećih članova. Procenat odraslih članova RSPB koji obnavljaju svoje članstvo svake godine je navodno ostao nepromenjen godinama, na nešto ispod 90%. U poslednjih nekoliko godina RSPB se prebacilo na povećano privlačenje novih članova metodom licem-u-lice, i prijavili su 130.000 novih članova u jednoj godini, od kojih je 63% privučeno ličnim pristupom. Članarine su generisale 26% prihoda RSPB u 2008. godini.^{xv}

Naknada za usluge ili proizvode

Dok mnoge OCD pružaju usluge svojim ciljnim grupama, najčešće finansirane iz donacija, članarina ili poklona, takođe postoje brojne OCD koje prikupljaju naknade za svoje usluge. Uz pravu strategiju za postavljanje cena raznih usluga, organizacije civilnog društva mogu ovako obezbediti značajan deo svog budžeta.

Zagovornici korišćenja naknade navode sledeće argumente:

- ljudi više cene stvari koje su u obavezi da plate;
- lica koja imaju koristi od korišćenja usluga treba da dele troškove;
- mala naknada može da podrži povećanje kvaliteta i kvantiteta pruženih usluga.

Protivnici naknada tvrde da:

- oni kojima su potrebne OCD usluge obično nemaju sredstva za plaćanje tih usluga i treba da ih prime besplatno;
- ako vlada plaća, ova situacija može da utiče na nezavisnost organizacije, sposobnost da deluje kao posmatrač ili da se zalaže za promenu politike.

Neprofitne organizacije mogu dobiti sredstva naplatom svojih proizvoda, obično putem publikacija, razglednica, majica i drugih proizvoda koji se prodaju korisnicima ili široj javnosti. Osim ako OCD ne koristi dodatnu vrednost vezanu za svoju misiju da bi svojim marketingom opravdala veću cenu svojih proizvoda, proizvodi u malom broju nisu isplativi i često su finansirani kroz donacije.

Ako razmišljate o pokretanju privredne aktivnosti da biste osigurali prihode za vašu organizaciju, morate uzeti u obzir sledeća pitanja:

- ko će sprovoditi poslovne aktivnosti? Da li će to biti sama neprofitna organizacija, ili će biti uspostavljen novi komercijalni entitet? Ili, da li će se uključiti drugačiji model saradnje između komercijalne i neprofitne organizacije?
- Da li će takve poslovne aktivnosti oduzimati previše vremena i energije na štetu vaše misije?

Važno je da budete svesni da nije lako napraviti profit od prodaje usluge ili proizvoda - da je lako, svako bi verovatno bio preduzetnik. U privatnom sektoru, više od polovine svih malih preduzeća završi neuspehom i u stečaju u prve dve godine rada, a nema razloga zašto bi situacija bila drugačija u neprofitnom sektoru. Vreme koje je potrebno da se postigne situacija u kojoj profit u potpunosti pokriva rad i aktivnosti može biti dugo. U pitanju su godine, a ne meseci. Preduzeća su takođe osetljiva na tržišne fluktuacije i fluktuacije deviznog kursa. Jedna loša investicija bi mogla značiti gubitak sredstava neprofitne organizacije, a ponekad čak i njene dobre reputacije. Tržište je dinamično po svojoj prirodi i karakteriše napore preduzeća da maksimiziraju svoj profit i povećaju svoju bazu klijenata. Ovo okruženje obično isključuje lica koja ne dolaze sa novim proizvodima i uslugama. Neprofitne organizacije koje žele da uđu na tržište moraju imati proaktivni pristup i oslanjati se na sopstvene finansije. Bez zdravog preuzimanja rizika i hrabrosti da se sprovede inovacija, dugoročni uspeh na tržištu nije verovatan.

Nove vrste preduzetničkih pristupa koje OCD preuzimaju trenutno koegzistiraju sa tradicionalnijim ekonomskim/poslovnim aktivnostima dok se organizacije civilnog društva trude da obezbede osnove finansiranja nezavisno od podrške fondacija i vlada. Organizacije pokrenute društvenim misijama koje primenjuju tržišne strategije za postizanje svojih ciljeva su trenutno označene kao socijalna preduzeća.

Pokret socijalnog preduzetništva u neprofitnom sektoru uključuje i neprofitne organizacije koje koriste poslovne modele da ostvare svoje misije, i profitne organizacije čija je primarna

svrha društvena. Njihova namera - da ostvare ciljeve koji su društveni i/ili vezani za životnu sredinu, kao i finansijski - često se naziva 'Trostruki bilans'. Trostruki bilans ('Triple Bottom Line' - TBL ili 3BL, takođe poznata i kao 'ljudi, planeta, profit' ili 'tri stuba') obuhvata proširen spektar vrednosti i kriterijuma za merenje organizacijskog uspeha: ekonomskog, ekološkog i socijalnog.



Najbolja u toj oblasti, Evropska istraživačka mreža, EMES (www.emes.net) saraduje sa definicijom društvenih preduzeća koja se oslanjaju na sledeće kriterijume:^{xvi}

Ekonomski kriterijumi

- umesto pretežne zavisnosti od donacija, postoji kontinuirana aktivnost proizvodnje i prodaje roba i usluga;
- visok stepen autonomije stvoren dobrovoljno od strane grupe građana i upravljan njima, a ne direktno ili indirektno od strane javnih vlasti ili privatnih preduzeća;
- značajan ekonomski rizik u kom članovi imaju odgovornost da obezbede odgovarajuća finansijska sredstva;
- aktivnosti zahtevaju minimalan broj plaćenih radnika, iako, kao tradicionalne neprofitne organizacije, socijalna preduzeća mogu da kombinuju dobrovoljni i plaćeni rad.

Socijalni kriterijumi

- eksplicitni cilj koristi za zajednicu - naime, služe zajednici ili određenoj grupi ljudi, promovišu osećaj društvene odgovornosti na lokalnom nivou;
- građanska inicijativa - socijalna preduzeća su rezultat kolektivne dinamike uključivanja ljudi koji pripadaju zajednici ili grupi koja deli određene potrebe ili cilj;
- donošenje odluka nije zasnovano na vlasničkom kapitalu - primenjen je princip "jedan član, jedan glas". Iako vlasnici kapitala u društvenim preduzećima igraju važnu ulogu, prava odlučivanja se dele sa ostalim akcionarima.
- participatorni karakter, uključujući one koji koriste aktivnosti - korisnici usluga socijalnih preduzeća su predstavljeni i učestvuju u njihovim strukturama. U mnogim slučajevima jedan od ciljeva je da se ojača demokratija na lokalnom nivou kroz ekonomske aktivnosti.

- ograničena raspodela dobiti - socijalna preduzeća uključuju organizacije koje potpuno zabranjuju raspodelu dobiti, kao i organizacije kao što su zadruge, koje mogu distribuirati profit samo u ograničenoj meri.

Trenutna istraživanja karakterišu socijalna preduzeća kao ona čiji ciljevi koje često spadaju u tri glavne kategorije:

1 Integracija ugroženih ljudi kroz rad (socijalna preduzeća za radnu intergraciju)

Fondacija Motivacija Rumunija

Fondacija Motivacija Rumunija pokrenula je i razvila socijalna preduzeća u korist osoba sa invaliditetom: Motivacija Rumunija d.o.o. Ovo socijalno preduzeće ima status zaštićene jedinice - preko 30% zaposlenih su osobe sa invaliditetom. Prema zakonodavstvu u Rumuniji, svaka javna ili privatna ekonomska jedinica sa preko 50 zaposlenih koja kao 4% svoje radne snage zapošljava osobe sa invaliditetom ima pravo da odbije troškove svih proizvoda i usluga kupljenih od zaštićene jedinice, u okviru granica dugovanja poreza državi. Motivacija Rumunija Ltd je započela svoje aktivnosti proizvodnjom prilagođenih kolica 2001. godine. Dalje produktivne aktivnosti su redom dodavane: Centar za pomoćnu tehnologiju, Motivacija staklene bašte, Odsek digitalne štampe Motivation2print, zapošljavanje i Zavod za zapošljavanje osoba sa invaliditetom.

Trenutno, Okružne kuće za zdravstveno osiguranje nadoknađuju troškove opreme preporučene od strane specijalizovanih lekara i prilagođene od strane Motivacije. Nakon distribucije kolica i obuke za aktivnu rehabilitaciju, korisnici takođe mogu pristupiti drugim uslugama koje pruža Fondacija Motivacija Rumunija.

Baštovanstvo je jedan od najboljih načina da se opustite dok radite nešto produktivno. Motivacija je integrisala ovu aktivnost u svoje okupacione terapijske programe. Radionica baštovanstva dolazi da dopuni rezultate koji su postignuti na Integrisanoj okupacionoj radionici, kroz koju su otvorene staklene bašte za decu sa teškoćama u učenju i mlade korisnike invalidskih kolica. Kroz Radionicu baštovanstva MR zadovoljava potrebe za stručnim obrazovanjem i omogućava da se van-institucionalno pomogne mladim ljudima sa intelektualnim invaliditetom, omogućiti pristup zapošljavanju, i pruži dostojanstveno mesto u zajednici. U dva zagrejana plastenika mladi ljudi smešteni u porodičnom tipu kuća su u stanju da nauče kako se uzgaja povrće i ukrasno bilje tokom cele godine, kako da održavaju vrtove, uključujući i korišćenje specifičnih alata i opreme za ovu vrstu posla. Prihod od baštenskih proizvoda kao što su povrće i ukrasno bilje i usluga održavanja bašte obezbeđuju pomoć mladim ljudima sa invaliditetom za podršku stambenog, porodičnog tipa programa zaštite.

Kao zaštićena jedinica, radionica Bašta obezbeđuje proizvode iz staklene bašte i usluge koje se mogu kupiti od strane potencijalnih partnera u okviru pravnog okvira 448/2006 (videti informacije za poslodavce). Profit od ove aktivnosti podržava slobodno pružanje usluga osobama sa invaliditetom fondacije Motivacija Rumunija.

2 Pružanje socijalnih usluga

Mnoge OCD su aktivne na raznim tržištima, uključujući i javni sektor tržišta za javne usluge i ugovore.

Zakoni u Poljskoj

Zakoni u Poljskoj ohrabruju OCD da konkurišu za ugovore za socijalne usluge kroz otvorene tendere u organizaciji lokalne samouprave, kao i da formiraju partnerstva za pružanje usluga sa organima državne uprave. Prilikom odlučivanja o ponudi usluga, lokalne uprave su u obavezi da razmotre predloge civilnog društva. Pored toga, lokalne samouprave su u obavezi da sprovedu tender ukoliko OCD podnese predlog pružanja usluga koje se trenutno pružaju isključivo od strane vlade, što je rezultiralo situacijama u kojima se javne uprave zapravo takmiče za ugovore sa OCD. Razlog za ovakvo otvoreno takmičenje je izbegavanje rizika da treći sektor dobija samo ugovore za aktivnosti koje su neželjene ili ignorisane od strane drugih organa državne uprave. Efekat je da OCD imaju široke mogućnosti za razvoj inovativnih načina pružanja socijalnih usluga i da se vlade ohrabruju da odgovaraju na predloge OCD.

3 Etičko trgovanje, kao što je fer trgovina

Ovo uključuje pomoć proizvođačima u zemljama u razvoju da se zalažu za plaćanje viših cena i za sprovođenje socijalnih i ekoloških standarda. Ona se fokusira posebno na izvoz iz zemalja u razvoju u razvijene zemlje, pre svega za robu kao što su rukotvorine, kafa, kakao, šećer, čaj, banane, med, pamuk, vino, sveže voće, čokolade i cveće.

U 2008, sertifikovana prodaja 'fer trgovine' iznosila je oko 4,08 milijardi američkih dolara (2,9 milijardi evra) širom sveta, sa rastom od 22% u odnosu na prethodnu godinu. Iako ovo predstavlja mali deo svetske trgovine fizičke robe, neki 'fer trgovina' proizvodi čine 20-50% svih prodaja u svojim kategorijama proizvoda. U junu 2008, Međunarodna organizacija za obeležavanje fer trgovine procenjuje da je preko 7,5 miliona proizvođača i njihovih porodica imalo koristi od fer trgovine koja finansira infrastrukturu, tehničku pomoć i projekte za razvoj zajednice.



Korišćenje materijalnih ili nematerijalnih sredstava

OCD može zaraditi honorare ili naknadu za autorska prava za svoja 'meka' ili ne-materijalna sredstva, kao što je podrška nekog proizvoda/usluge svojim imenom, ili ustupanje svoje intelektualne svojine. Konsultacija sa advokatom se preporučuje u ovim slučajevima. Oprezan pristup odobravanju korišćenja imena vaše OCD može omogućiti izbegavanje moguće štete ugledu organizacije. OCD takođe mogu da koriste svoja materijalna sredstva kao što su zgrade, kancelarijski prostor ili oprema, za generisanje dodatnih prihoda kroz iznajmljivanje. Troškovi održavanja treba da budu uzeti u obzir kada se pregovaraju ugovorni uslovi takvih usluga iznajmljivanja.

Bankovne kamate i investicione dividende

Kroz pažljiv finansijski menadžment, neke OCD su u stanju da stvore rezervna sredstva, pa čak i da prikupe sredstva za zadužbinu. Ovaj novac se može ulagati i ponovo investirati u cilju ostvarenja prihoda od kamata ili dividendi.





Aktivnosti prikupljanja sredstava



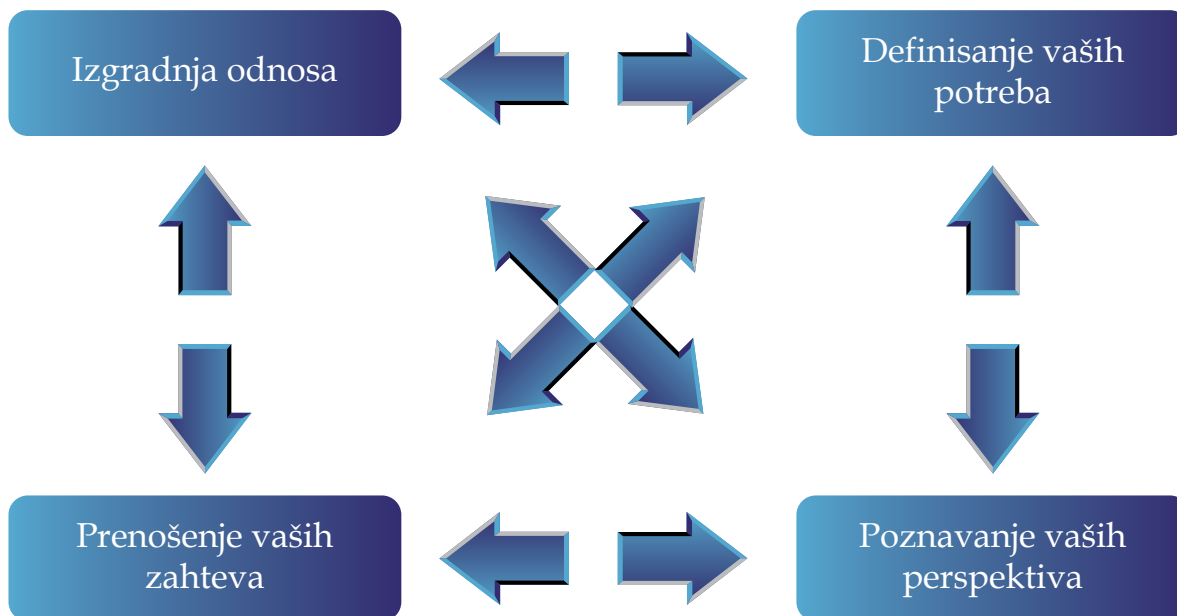
KLJUČNE TEME

Ovo poglavlje predstavlja različite aktivnosti za prikupljanje sredstava, strukturane u četiri glavne povezane oblasti koje se mogu paralelno implementirati bez propisane polazne tačke:

- poznavanje vaših perspektiva;
- definisanje vaših potreba;
- prenošenje vašeg zahteva;
- izgradnja odnosa.

AKTIVNOSTI PRIKUPLJANJA SREDSTAVA

Aktivnosti prikupljanja sredstava mogu biti podeljene u sledeća četiri polja ili kategorije. Kao što grafikon pokazuje, one su povezane, mogu biti primenjene paralelno, i ne postoji jedna početna tačka.



Svaka od ovih stavki biće bliže objašnjena.

Poznavanje vaših perspektiva

Ne morate lično poznavati svoje izvore finansiranja pre nego što im se obratite sa zahtevom za sredstva. Ali morate načiniti preliminarne napore kako biste razumeli:

- Ko su oni;
- Koje su im želje i potrebe;
- Na koji način daju sredstva;
- Zašto se odlučuju da daju sredstva.

Trebalo bi da izgradite bazu mogućih i postojećih izvora finansiranja, stvarajući profile koji mogu da uključuju:

- naziv i organizacije;
- kontakt podatke, kao što su adresa, telefon i broj faksa, e-mail adresu;
- njihove limite davanja;
- kako, od koga, i kada su bili kontaktirani iz vaše organizacije ili preporučeni vašoj organizaciji;
- Da li je donator bio u kontaktu sa vašom organizacijom pre nego što je postao donator? Ako je tako, kakav je kontakt bio, u kojoj meri, i sa kim?
- Da li je donator korisnik usluga vaše organizacije?
- Da li je donator volonter u organizaciji? Da li je donator bio uključen u rad upravnog odbora ili komiteta? Da li donator pripada nekim sličnim grupama ili organizacijama?
- Da li je donator posetio organizaciju? Kada? Koliko puta?
- Sa kim od osoblja donator ima najjači kontakt?



Ukoliko uzmete u obzir potrebe, vrednosti i interese vaših potencijalnih izvora finansiranja, učinićete da osećaju da ste ih razumeli, i povećaćete verovatnoću da oni odluče da preduzmu mere u cilju podrške vašeg rada.

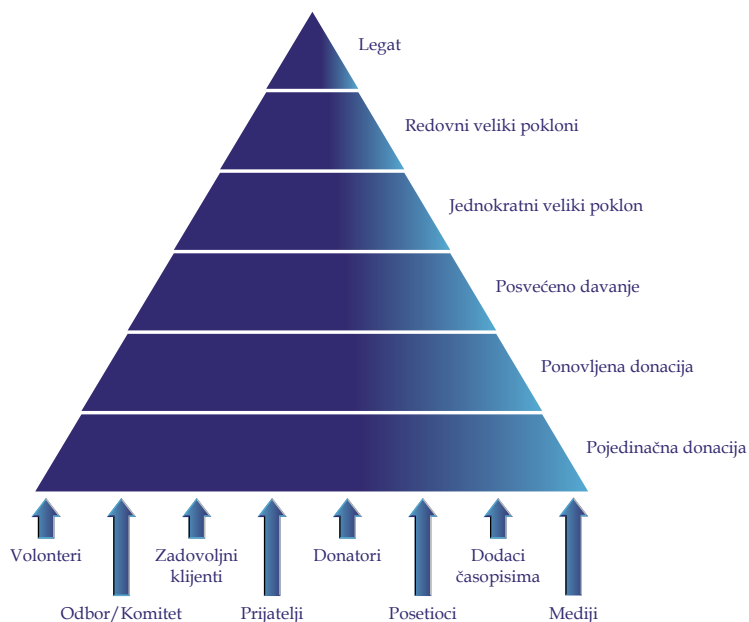
Nakon prikupljanja neophodnih informacija o vašim postojećim i potencijalnim izvorima finansiranja, možete koristiti različite okvire analize kako bi identifikovali koje aktivnosti prikupljanja sredstava morate dodatno implementirati. Predlažemo sledeće tri:

- donatorska piramida;
- donatorski romb;
- matrica donatora.

Gde se u piramidi nalaze vaši izvori finansiranja?

Piramida donatora ilustruje odnos između različitih vrsta finansijskog doprinosa (veličine) i različitih nivoa donatorske obaveze (učestalost njihovog primanja).

Ona se zasniva na pretpostavci da je, po pravilu, veličina doprinosa donatora direktno proporcionalna stepenu posvećenosti donatora i lojalnosti. Organizacija verovatno može privući veliki broj povremenih donatora iz različitih izvora, od manjeg broja možete očekivati da će biti spreman ili u mogućnosti da obezbedi više redovnih doprinosa, a samo nekoliko njih će biti u poziciji da zaista pruže značajan doprinos.



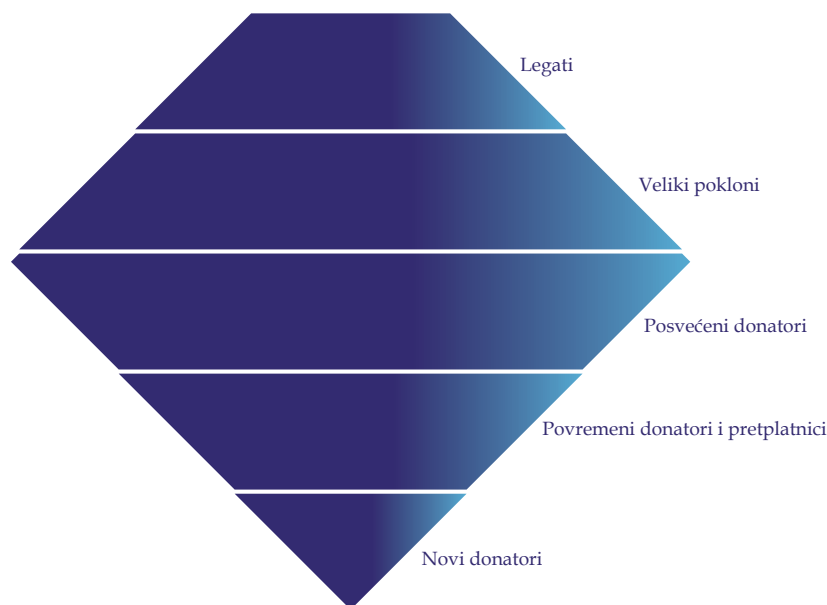
Iz perspektive piramide donatora, vaš zadatak je (1) da ih rasporedite po visini piramide u skladu sa tim koliko su sposobni i dokle su voljni da idu i (2) da uvećate i razorstate svoju bazu donatora.

Trenutak za razmišljanje

Razmislite o vašoj organizaciji i napravite piramidu donatora. Šta vam ona govori? Da li imate dovoljno raznovrsnu bazu? Da li se oslanjate na nekoliko lojalnih donatora? Koliko ste zavisni od jednog glavnog donatora? Ukoliko je ovo slučaj, da li imate alternativne izvore finansiranja ukoliko glavni donator odluči da vas više ne finansira?

Primenom Pareto principa, koji se ponekad naziva pravilom 80:20, što znači da 80% vaših prihoda verovatno potiče od samo 20% vaših izvora finansiranja, slika koju možete izgraditi je nešto poput donatorskog romboida.

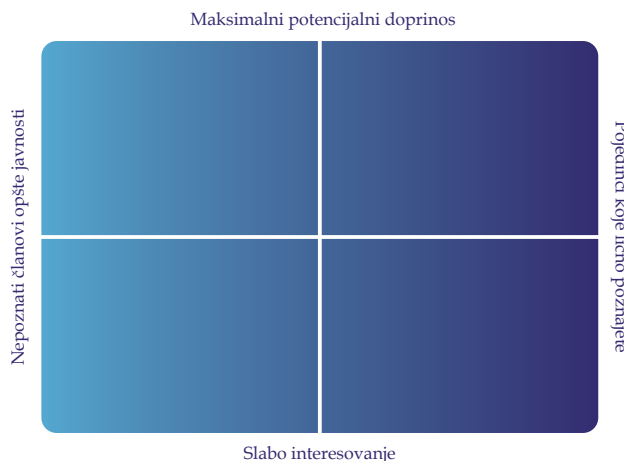
Kroz ovaj tip analize možete prepoznati prema kom izvoru finansiranja treba prvenstveno da usmerite svoju energiju.



Drugi način analize vaših izvora finansiranja je kroz Matricu donatora. Horizontalna osa predstavlja stepen poznavanja nekoga, dok je na vertikalnoj osi njihov potencijalni doprinos. Identifikujući gde izvor finansiranja pripada na ovoj matrici, možete dobiti ideju o tome kako najbolje da fokusirate vašu energiju u aktivnostima prikupljanja sredstava.

One u gornjem desnom uglu trebalo bi da vrednujete i negujete kao srž vaše podrške.

Oni koji spadaju u ili se kreću ka donjem desnom uglu su problematični; doći ćete do momenta kada prosudite da više ne vredi ulagati vreme i trud u održavanje odnosa sa njima ako pokazuju malo ili nimalo sklonosti da se pomere prema gore.



Trenutak za razmišljanje

Razmislite o izvorima finansiranja u vašoj organizaciji. Upoznajte ih bolje tako što ćete primeniti dva instrumenta, odnosno donatorski romb i matricu donatora. Ko su 20% izvora koji će vam obezbediti 80% resursa? Koliko dobro ih znate?

Definisanje vaših potreba

Definisanje onoga što vam je potrebno je podjednako važno kao dobro poznavanje potencijalnih izvora finansiranja. Moguće je definisati šta želite samo ako imate jasnu misiju i viziju za svoju organizaciju, dugoročne ciljeve i aktivnosti, kao i realnu ocenu troškova sprovođenja vaše misije.

Definisanje onoga što vam je potrebno podrazumeva da vaša organizacija ima strategiju prikupljanja sredstava, na osnovu realne procene vaših planiranih aktivnosti čiji je cilj postizanje ciljeva i ostvarivanje misije.

Bez obzira kom izvoru finansiranja pristupate, treba da odredite šta želite od ovog specifičnog izvora finansiranja, i zašto to želite. Potrebno je da definišete nivo donacije ili vrstu angažovanja, kao i razloge zbog kojih verujete da vaše potencijalne pristalice treba da uzmu u razmatranje vaš predlog. Prilikom pisanja prijave ili predloga projekta definišete šta želite i zašto putem praćenja zahteva aplikacionog formulara. Čak i ako se formulari razlikuju od jednog donatora do drugog, svi oni žele da jasno definišete problem i kako planirate da se njime bavite, zašto vredi podržati baš vas, i koliko podrške vam je tačno potrebno.

Kada tražite donaciju/poklon, morate sprovesti istraživanje i identifikovati koliko vam je sredstava potrebno i koliko nameravate da tražite, i napraviti konkretan predlog o tome, ali bez nametanja. Takođe treba da izbegnete sledeće zbunjujuće izjave:

- dajte koliko možete;
- dajte koliko vam odgovara (ljudima može odgovarati da vam daje manje nego što vam je potrebno, čak i ako oni mogu da priušte da daju više);
- bili bismo zahvalni na poklonu između 100 i 1000 (to daje poruku da niste odredili šta su vaše stvarne potrebe).

Prenošenje vaših zahteva

Kada prenosite vaš zahtev, usmeno ili u pisanoj formi, vaš uspeh će veoma zavistiti od toga da li znate efikasno da postavite pitanje.

Podnošenje zahteva preko verbalne komunikacije

Hajde prvo da se fokusiramo na verbalno komuniciranje o vašem zahtevu. Prvo moramo da razumemo zašto su ljudi nekada samouvereni, a nekad im je nelagodno da traže pomoć. U daljem tekstu su neki odgovori koje ljudi daju na pitanje zašto su oni samouvereni ili im je nelagodno da traže novac u različitim situacijama:

Osećam se samouvereno kada:

- Znam kome se obraćam i kako će oni verovatno odgovoriti;
- Čvrsto verujem u ono što sam tražio, znam tačno šta sam tražio i zbog čega;
- Nikad ne tražim više nego što neko može da priušti;
- Volim da pričam sa ljudima;
- Iskren sam i otvoren po pitanju toga što mogu - i ne pretvaram se da imam više samopouzdanja;

- Ne pritiskam osobe i ne koristim moralisanje, jer tako većina ljudi rado pokušava da mi pomogne;
- Shvatio sam da ne treba očekivati da svako mora da se slaže sa mnom, i uvek treba da poštujem njihovo pravo da kažu 'ne' na moj zahtev.

Osećam se nelagodno kada:

- Nisam siguran u svoje obaveze;
- Bojim se da će ljudi reći ne, jer ja ne volim odbijanje ili upuštanje u raspravu;
- U osnovi se ne slažem sa traženjem novca za društveno dobro, mislim da finansiranje treba da potiče od oporezivanja;
- Kada narušavam privatnost ljudi;
- Ne volim bogate ljude - oni čine da se osećam ljuto i neprijatno, a ne mislim da treba tražiti od siromašnih;
- Mislim da je to prosto prošnjia velikih razmera, i osećam da se ponižavam i ja i ljudi koje pitam;
- Kao osoba sa invaliditetom želim svoja prava a ne dobrotvorne priloge;
- Ne mogu da se otarasim osećaja da sam prodavac polovnih automobila.

Kao što vidite, mnogi od nas se osećaju neprijatno tražeći nešto od drugih. Često se čini nametljivim i protiv naših prihvaćenih konvencija ljubaznih međuljudskih odnosa. Osećanje mešavine samopouzdanja i nervoze prirodno je kada od ljudi tražimo novac i druge oblike podrške, jer se izlažemo riziku i osećamo ranjivim. Ali samo zato što mislite da vam nedostaje harizma, elokvencija i opšte samopouzdanje iskusnog sakupljača sredstava, ne treba da mislite da ne smete ni od koga ništa tražiti.

Trenutak za razmišljanje

A vi? Pregledajte listu razloga zbog kojih se ljudi osećaju nelagodno ili samouvereno da pitaju za novac ili druge oblike podrške, i vidite šta se odnosi na vas. Dodajte nove stavke ako je potrebno.

Šta je sa vašim kolegama? Sprovedite kratke intervjuje sa njima kako biste otkrili njihove razloge za budu samouvereni ili nervozni kada traže podršku.

Razmenite svoje liste i pričajte o tome kako možete prevazići prepreke ka efikasnom traženju podrške.

Možete naučiti kako da se nosite sa ovom napetošću i konfliktima tako što ćete razumeti sve korake procesa traženja sredstava, i steći neophodna znanja i veštine da ih primenite. Ne postoji jedan idealan način predstavljanja vašeg zahteva. Da biste efektivno preneli svoj zahtev, morate razmišljati o tome kako će on najverovatnije biti primljen, i da prilagodite svoj stil ako procenite da je to potrebno. Povežite vaš zahtev sa drugim informacijama i zahtevima koje je vaš predlog možda primio iz vaše organizacije. Takođe bi trebalo da razmotrite da li ste vi odgovarajuća osoba koja treba da podnese dati zahtev. Neko ko govori isti jezik kao i potencijalni davalac, i deli iste lične vrednosti i interese sa njim, često će biti najefikasniji.

Evo nekih opštih saveta koje treba imati u vidu kada nekome direktno tražite veliki doprinos:

- Ponašajte se kao da je to posebna prilika - vredno ozbiljno razmišljati o vremenu i mestu podnošenja bilo kog značajnog zahteva za podršku;
- Obucite se na odgovarajući način – kulturna neverbalna komunikacija je važan deo procesa postavljanja zahteva;
- Probajte da opustite i sebe i potencijalnog davaoca - zapamtite da je ovaj zahtev deo šireg konteksta vašeg odnosa. Uvek ostavite neko vreme da se i vi i potencijalni davalac naviknete na okolnosti datog sastanka.
- Uspostavite neki oblik uzajamnosti - obratite pažnju na motive vašeg potencijalnog davaoca, na njegove želje, težnje i brige. Važno je da uspostavite osnovu zajedničkih interesa;
- Objasnite ko ste vi – budite sasvim jasni o tome vi i vaša organizacija radite, a šta ne radite. Budite ponosni na svoja dostignuća. Budite konkretni. Nemojte se izvinjavati zbog toga što tražite finansijski doprinos. Pozivajte potencijalnog davaoca da postavlja pitanja, i odgovarajte na njih jasno. Ponašajte se poslovno;
- Tražite određenu sumu novca - napravite precizan zahtev tipa “Želeli bismo da Vas zamolimo da donirate 1000 za naš muzej.” Nemojte požurivati potencijalne davaoce, i svakako im ostavite vremena i prostora da razmisle o vašem zahtevu. Ako prođe suviše vremena u neprijatnoj tišini, pitajte potencijalnog davaoca da li ima nekih pitanja za vas;
- Slušajte i reagujte na odgovarajući način - morate pažljivo slušati ono što je rečeno. Pokažite saosećanje za brige potencijalnog davaoca, ali držite se svoje teme i uvek vraćajte razgovor natrag na vaš osnovni zahtev. Ponavljajte koliko bi vam njihov



doprinos značio. Ako dobijete pozitivan odgovor, ponovite ono što je rečeno kako biste bili sigurni da ste pravilno razumeli. Odmah sastavite pisani sporazum, nemojte ostaviti potencijalnom davaocu obavezu da vas kontaktira kasnije, jer će to retko učiniti. Ako je odgovor negativan, saslušajte i sa poštovanjem razjasnite razloge odbijanja. Moguće je da ćete biti u poziciji da u nekoj drugoj prilici istom potencijalnom davaocu predložite drugačiji zahtev, koji će biti uspešan;

- Uvek recite hvala – ukoliko je to moguće, pošaljite lično pismo zahvalnicu u roku od 48 sati nakon sastanka, bez obzira na to šta ste dobili. Još jednom potvrdite postojeći odnos i naglasite koliko vam je značajna primljena donacija.

Vaš izvanredan pristup i besprekorno senzibilan proces neće uvek garantovati vaš uspeh. Ovo nije vaša greška, niti greška potencijalnog izvora sredstava. Iako davaoce nazivamo potencijalnim ‘izvorima’, vi se ne bavite traženjem izvora nafte – bavite se daleko delikatnijim procesom izgradnje međuljudskih odnosa. U prirodi ovog posla je da ćete se često suočiti sa neuspehom – ili da uspeh neće doći odmah. Najvažnija veština koju morate razviti jeste sposobnost da se nosite sa negativnim odgovorom, a da ipak nastavite dalje. Potrebno je da osećate jaku ličnu posvećenost uspehu vaše inicijative, ali takođe morate biti u stanju da je stavite u širu sliku stvarnosti. Koncentrišite se na učenje iz iskustva. Izvor finansiranja od koga ste danas tražili sredstva samo je jedna od brojnih postojećih mogućnosti. Osim toga, uvek morate zadržati nadu da će se u budućnosti situacija možda promeniti. Zapamtite reči uspešnog sakupljača sredstava: “Ne” danas ne znači “Ne” sutra. Uvek treba pokušati zadržati pozitivan odnos.

Podnošenje zahteva putem pisane komunikacije

Prilikom pisane komunikacije, postoji realna tenzija između želje da budete prisni i želje da budete poslovni u isto vreme. Široko rasprostranjena averzija prema neželjenom reklamnom materijalu deljenom putem pošte, telefonskoj prodaji i neželjenim reklamnim e-mail porukama znači da vaša pošiljka ima samo kratak momenat u kome mora privući pažnju vašeg mogućeg izvora finansiranja. Ovde nailazite na ključnu dilemu – kako ubediti vašu publiku da je vaš zahtev vredan njihovog vremena, bez posezanja za standardnim agresivnim taktikama poštanskog marketinga?

Na primer, kroz pažljivo testiranje, industrija *direktne pošte* definisala je niz pravila o tome kako se to može uraditi:

- koverta je važna – jednostavna poruka napisana na njoj daće primaocu razlog da otvori vaše pismo;
- učinite pošiljku ličnom – paketi direktne pošte su daleko manje uspešni ako ne sadrže pismo. Što je forma sličnija “pravom” pismu, to će pošiljka imati veću šansu na uspeh;
- kredibilitet je od ključne važnosti - pozivanje pokrovitelja i poznatih ljudi da

- podržavaju ili predstavljaju vaš projekat potencijalnim izvorima sredstava poboljšava šanse za pozitivan odgovor;
- obratite pažnju na raspored – naslov i uvodna rečenica koju ćete koristiti su posebno važni;
- uključite primaoca - ovo može biti urađeno korišćenjem pravih pitanja ili sugestija, ili prilaganjem nekog predmeta koji će pozvati primaoca na interakciju, recimo ako pošaljete slamčicu kroz koju primalac može probati da diše kako bi dočarao/la sebi kako izgleda imati napad astme.

Može biti interesantno pogledati neke od saveta o slanju pisama, brošura, biltena ili paketa direktne pošte vašim potencijalnim donatorima koje je dao Tom Arhernkxvii, stručnjak u oblasti prikupljanja sredstava:

- pre nego što počnete da pišete predlog za prikupljanje sredstava, potrebno je da odgovorite na sledeća pitanja: Ko je moja ciljna grupa? Šta znam o njima? Koji su njihovi interesi? Šta će ih iznenaditi? Šta će pokrenuti njihove emocionalne okidače? Šta je najvažnija stvar koju mogu da im kažem?
- Dejl Karnegi je rekao jednu važnu stvar: “Bićete uspešniji, i više ćete uživati u svom poslu, kada prestanete da pokušavate da dobijete ono što želite i počnete da pomažete drugim ljudima da dobiju ono što žele”. Proces prikupljanja sredstava nije džeparenje, i donatori nisu vaša zamena za bankomat. Uspešno prikupljati sredstva znači davati svojim donatorima živu viziju načina na koji oni menjaju svet kroz svoj doprinos vašim aktivnostima. Ono što je važno prepoznati jeste da ljudi žele da se osećaju važno, a jedan način da učinite da se neko oseća važnim jeste da im date osećaj da su učinili svet boljim mestom tako što su dali poklon sjajnoj organizaciji. Pravi posao svakoga ko se bavi prikupljanjem sredstava je da donatorima da snažan osećaj da su postigli nešto važno.

Da biste napisali uspešan materijal za prikupljanje sredstava, morate da zamislite da se u svakom vašem čitaocu nalaze četiri osnovna aspekta ličnosti - prijateljski, ekspresivni, skeptični, i praktični.

- Prijateljski aspekt reaguje na ljude i priče o ljudima, on/ona želi da pomogne, da štiti slabije, i da bude deo zajednice. Zato treba da koristite fotografije u svojim materijalima, predstavljajući lica koja će uspostaviti direktan kontakt sa čitaocem. Koristite anegdote i priče o ljudima, kao mikro-dokumentarne materijale koji odmah bude interesovanje, obrazuju i inspirišu;
- Ekspresivni aspekt želi da čuje vesti. Postavite vest na prvom mestu u vašem materijalu kako biste odmah privukli pažnju. Postavite je u prvom pasusu vašeg pisma, na početnoj stranici vašeg sajta, ili na naslovnoj strani vašeg biltena. Šta je vest? Inovativan novi program koji ste započeli, priča o tome kako je neko od vaših korisnika promenio svoj život kroz vaše aktivnosti, novi trend u nastajanju, novi problem ili rešenje za koje još niko ne zna;

- Skeptični aspekt je oprezan i sumnjičav prema zahtevima za prikupljanje sredstava. Kako se treba nositi sa takvim skepticizmom? Trebalo bi da predupredite sve moguće prigovore i date odgovore na njih u vašim materijalima. Razvijte listu čestih pitanja koja bi skeptična osoba mogla postaviti o vašoj organizaciji tako što ćete održati nekoliko “brainstorming” sesija sa vašim osobljem, a zatim postaviti odgovore koje ste formulisali na vašem sajtu, štampati ih u svojim materijalima, i preneti ih svojim volonterima. Obezbedite iskaze stvarnih ljudi koji pričaju o dostignućima vaše organizacije, jer su dobre, uverljive izjave pravih korisnika jedan od najboljih alata za suočavanje sa problemom skepticizma;
- Praktični aspekt želi da zna šta dalje. Recite čitaocu tačno šta da radi, i olakšajte mu da to i uradi. Na primer, “Pošaljite nam sredstva putem čeka. Stavite ga u priloženu kovertu na kojoj već stoji naša adresa, a poštarina je već plaćena”. Da li želite da vam čitaoci pošalju svoje e-mail adrese? Obezbedite lako upotrebljive kartice koje mogu da koriste za tu svrhu. Da li želite da pozovete vaše čitaoce da volontiraju? Obezbedite im ime i broj telefona osobe koju treba da pozovu kako bi se prijavili. Možda želite da čitaoci preuzmu PDF fajl sa vašeg sajta. Dajte jasna uputstva o tome kako se to radi.

Ukoliko budete imali na umu potrebe ova četiri različita aspekta ličnosti čitaoca, vaši materijali će uvek imati sledeće karakteristike:

- Obraćaće se srcima vaših čitalaca
- Davaće vesti koje će privući njihovu pažnju
- Pružaće činjenice koje će razvejati njihov skepticizam
- Reći će im šta da urade, i kako.

Formulišite vaše materijale za prikupljanje sredstava kao da razgovarate sa prijateljem o nečemu što vas zaista pokreće iznutra. Materijali treba da imaju jednostavan i prijateljski ton. Pokušajte da u njima predvidite i unapred date iskrene odgovore na moguća pitanja i primedbe o vašoj akciji, jer će to doprineti izgradnji poverenja kod vaših čitalaca.



Postavljanje vašeg zahteva putem organizovanja specijalnih događaja

Nedavno sprovedena studija^{xviii} organizacije Dobrotvorni navigator našla je da specijalni događaji ne predstavljaju dobar izvor finansijskih sredstava. Međutim, organizovanjem specijalnih događaja možete stvoriti druge mogućnosti za prikupljanje sredstava:

- Donacije u naturi, kao što su donacija hrane, ustupanje prostora za održavanje događaja, ili obezbeđivanje zabavnog programa. Zašto je ovo korisno? Donacije u naturi lakše je dobiti od kompanija sa kojima ranije niste imali nikakvu saradnju. Ovakvi doprinosi vašoj akciji takođe bi mogli biti uvod u davanje drugačijih doprinosa u budućnosti;
- Sponzorstvo se često koristi kao način povećanja prihoda od događaja. Sponzori plaćaju za različite povlastice, kao što su publicitet koji će dobiti kroz vaš događaj, njihova reklama u vašem štampanom programu, ili logotip njihove kompanije istaknut na vidljivom mestu tokom vašeg događaja;
- Specijalni događaji mogu takođe biti korisni u građenju boljih odnosa sa potencijalnim izvorima sredstava, jer daju priliku potencijalnim donatorima da osete blisku vezu sa vašim ciljevima. Događaj pruža velike mogućnosti za direktnu komunikaciju sa ljudima, što nekad može biti uvod koji će kasnije dovesti do davanja velikih poklona;
- događaji su odlična prilika da uključite nove potencijalne donatore i uvedete ih u vašu organizaciju. Kako biste ovo postigli, planirajte događaj koji će biti privlačan velikom broju različitih ljudi, i naplaćujte razumne cene ulaznica;
- Specijalni događaji takođe mogu generisati veliki publicitet. Vaše osoblje koje se bavi odnosima sa medijima naći će mnoštvo metoda za razglašavanje vašeg događaja, od deljenja letaka do davanja intervjua u lokalnim medijima. Izgradnja vaše vidljivosti u zajednici jedan je od ključnih uslova za uspešno prikupljanje sredstava;
- Koristite specijalne događaje kao način da svojim volonterima date priliku da dobiju dodatno iskustvo u oblasti prikupljanja sredstava, uključujući i članove vašeg Upravnog odbora. Prodaja karata za događaj je daleko manje stresna nego lični telefonski poziv potencijalnom donatoru. Pomozite svojim volonterima da izgrade samopouzdanje kroz učešće u vašem događaju.

Kada planirate zaista veliki događaj, razmotrite mogućnost uspostavljanja nekoliko odbora, sa specifičnim zadacima. Na čelu svakog odbora trebalo bi da bude po jedan volonter, a većina članova odbora trebalo bi takođe da budu volonteri. Nekoliko zaposlenih iz vaše organizacije mogu da učestvuju u svakom od odbora kao savetnici, i da pomažu sa različitim logističkim zadacima po potrebi.

Specijalni događaji nisu način da se odmah sakupi mnogo novca, ali mogu biti deo vašeg dugoročnog strateškog plana za pripremanje i negovanje mogućih budućih donacija, a mogu i podići vaš profil i vidljivost u zajednici. Koristite ih mudro i vešto.

Izgradnja odnosa

Morate da stvorite i održavate odgovarajući odnos sa svojim izvorima finansiranja, bilo da su to pojedinci ili organizacije. Ovo možete postići kroz:

- aktivno negovanje;
- pažljivost i obzir;
- zahvalnost i poštovanje.

Aktivno negovanje znači da kontinuirano radite na kultivisanju odnosa sa ljudima koji vas podržavaju direktno ili rade za organizaciju koja vas podržava, sa izuzetkom javnih organizacija koje zahtevaju da nemate nikakav lični kontakt sa njima.

Pažljivost i obzir znače da morate razumeti kako svaka organizacija funkcioniše i radi. U smislu odnosa sa donatorima, to znači da morate otkriti kome treba da se približite unutar date organizacije, i biti pažljivi da nikoga ne uvredite. Kada organizacije koje traže grantove upute pismo predsedavajućoj osobi u nekoj fondaciji, često dobiju pismo od programskog saradnika u kome stoji tekst tipa "Naš predsednik je prosledio Vaš zahtev meni, pošto je, kao što bi trebalo da znate, moj posao da pregledam sve predloge projekata."

Zahvalnost i poštovanje znače da često treba aktivno iskazivati zahvalnost organizacijama i pojedincima koji podržavaju vašu organizaciju. Fondacije ili korporacije koje vam pružaju podršku trebalo bi da često i uočljivo dobiju javno priznanje za svoje donacije, a ljudi koji su radili na evaluaciji vaših predloga trebalo bi da znaju koliko cenite njihov trud.

Izgradnja odnosa gradi veze: vi negujete odnose sa pojedincima i organizacijama koje vam nude podršku, u cilju jačanja njihovih veza sa vašom organizacijom. Što je taj odnos čvršći, to su jače veze između vas. Jače veze donose veću verovatnoću da će ti donatori u budućnosti davati veće i češće poklone vašoj organizaciji. Na ovaj način, vaši donatori polako postaju vaši partneri i aktivno učestvuju u ostvarivanju misije vaše organizacije.

Kako biste radili na izgradnji odnosa sa donatorima i povećali njihovu lojalnost, razmotrite sledećih sedam osnovnih strategija^{xix}:

Dovedite donatore u vašu organizaciju

Ne postoji bolji način da donatorima prikazete dobar rad vaše organizacije nego da ih povedete u posetu vašim objektima, ili da im na terenu pokažete rezultate projekta ili programa koji vaša organizacija sprovodi. Ovi događaji obično se nazivaju terenskim posetama, i činjenica što tokom njih imate donatore na licu mesta donosi vam sledeće prednosti:

- imate njihovu nepodeljenu pažnju;



- možete im pokazati tačno kako se njihove donacije koriste;
- možete ih upoznati sa ključnim osobljem vaše organizacije;
- možete ih upoznati sa pojedinačnim korisnicima koji imaju direktne koristi od rada vaše organizacije;
- oni će vam postavljati pitanja, a vaši odgovori će potencijalno dati prilike za dalji kontakt;
- donatori će steći informacije koje će kasnije deliti sa drugima;
- na kraju posete oni će se dobro osećati o činjenici da su vaši donatori.

Još jedan način da se približite donatorima jeste da ih pozovete na neke događaje ili nastupe koje vaša organizacija priređuje. Ovo nije teško uraditi ukoliko se vaša organizacija bavi umetnošću ili obrazovanjem. Osigurajte da su donatori primili pozive za vaš događaj, i postarajte se da pozivi deluju posebno. Potrudite se da ih pozovete na nekoliko događaja svake godine. Bez obzira na karakter samog događaja, uvek se postarajte da pripremite nešto posebno za vaše donatore – na primer, dajte im priliku da se lično upoznaju sa govornicima, izvođačima ili umetnicima koji su učestvovali u događaju.

Posetite donatore kako biste ih bolje upoznali

Nije uvek moguće dovesti donatore u vašu organizaciju, ali to ne znači da treba da odustanete od truda da ostvarite lični kontakt sa onim donatorima koji su suviše zauzeti da bi se obavezali da vam dođu u posetu. Preuzmite inicijativu, i posetite prostorije vašeg donatora. Dogovorite vreme posete i posetite donatora s kojim želite da održite kvalitetan odnos, i budite sigurni da imate konkretan razlog za svoju posetu. Podelite informacije o vašem novom projektu. Povedite osobu iz vaše organizacije koju želite da predstavite donatoru. Možda najbolje od svega, tražite sastanak sa donatorom kako biste ga zamolili da vam da savet vezano za neku temu. Traženje pomoći od nekoga je jedna od najlaskavijih stvari koje možete da učinite. Malo je stvari koje će privući donatore bliže nekoj organizaciji na profesionalnom nivou nego molba te organizacije da donator sa njima podeli svoju stručnost i iskustvo.

Još jedna stvar koju možete da učinite jeste da saznate u kojim filantropskim, profesionalnim ili drugim javnim događajima vaši donatori učestvuju, a zatim se potruditi da i sami učestvujete u istim događajima. Da li vaš donator ikad daje javne govore na lokalnom nivou? Ako to radi, i ako ste ikako u prilici, posetite te događaje. Donatori će biti polaskani što ste došli da ih gledate, a vi ćete imati priliku da naučite više o njima.

Ukoliko retko izlazite iz svoje kancelarije, vi ste kao prodavac koji sedi kraj svog telefona, čekajući da ga mušterije same počnu zvati sa narudžbinama. Na taj način ne možete gajiti svoje odnose sa donatorima. Morate se truditi da ostvarite direktan kontakt sa njima.

Ostanite u kontaktu sa donatorima

Čak i ako ste uspeli da dovedete donatore u posetu svojoj organizaciji, ili ste vi posetili njih kao što je opisano u gornjim redovima, to još uvek nije dovoljno. Trebalo bi da osmislite druge

načine da ostanete sa njima u kontaktu. Na kraju krajeva, koliko često će svaki donator biti voljan da poseti vašu organizaciju, i koliko puta vi možete otići na sastanke sa njima a da ne počnete da im smetate i dosađujete? Pored ovih načina, postoje i mnogi drugi koji mogu preneti i iskazati vaše interesovanje za donatora. Pogledajmo nekoliko ideja:

- možete objavljivati redovni bilten koji ćete slati donatorima. Bilten bi trebalo da bude usmeren specifično na donatorsku zajednicu, za razliku od onih koje šalјete svim korisnicima i zaposlenima;
- uključite donatore na svoju listu medijskih kontakata, i osigurajte da oni dobiju primerak svakog saopštenja za medije koji šalјete;
- šalјite im fotografije sa događaja koje je organizacija priredila;
- i konačno, pošaljite im nešto posebno što je jedinstveno za vašu organizaciju. Ako ste organizacija koja pruža socijalne usluge a vaši klijenti se bave zanatskom izradom rukotvorina, zašto ne biste donatoru poslali nešto što je napravio neko od vaših korisnika?
- Podelite sa donatorima poruke zahvalnosti koje primite od korisnika. Zamolite neke od vaših korisnika da pišu direktno vašem donatoru, i da mu prenesu kakvu je promenu vaša organizacija napravila u njihovom životu.

Tražite načine da pomognete donatorima

Kroz vaš posao, vi ste možda dobro pozicionirani da olakšate poslovanje i stvaranje društvenih kontakata vašim donatorima. Možete pozvati donatore na zabavu na kojoj će biti prisutne osobe koje su društveno ili profesionalno ugledne u vašoj zajednici, i tako dati donatoru dobru priliku da uspostavi neke korisne kontakte. Sa druge strane, takođe možete pozvati određene istaknute članove vaše zajednice na zabavu koju priređuje vaš donator u želji da proširi svoje društvene ili profesionalne kontakte. Ono što je važno imati u vidu jeste da ukoliko ste vi, vaš izvršni direktor ili predsednik odbora u poziciji da pružite donatorima priliku koja će im biti korisna, donator će se verovatno setiti toga kada sledeći put budete od njega tražili poklon – kao i svaki put posle toga.



Približite donatore sebi: nađite načine da ih približite programu i osoblju

Jedan od najboljih načina da negujete odnose sa donatorima i jačate njihovu lojalnost jeste kroz podsticanje povezivanja donatora sa vašim ključnim osobljem. Prirodno, izvršni direktori i drugo visoko pozicionirano osoblje su najprirodniji izbor za to. Međutim postoje i drugačiji pristupi:

- Možete upoznati donatore sa članovima vašeg osoblja sa kojima dele ista interesovanja;

- Možete pozvati donatore na ručak sa višim članovima vašeg osoblja. Donatori će čuti iz prve ruke šta organizacija trenutno radi, a osoblje će razviti veću bliskost sa donatorima;
- nakon što ste se zahvalili na dobijenom poklonu, nastaviti da pokazujete donatorima koliko vaša organizacija ceni njihov doprinos. Sačekajte neko vreme, a zatim neka neko od vašeg programskog osoblja pošalje poruku donatoru opisujući im kako je njihov specifični doprinos, ili ukupni iznos prikupljenih sredstava iz prethodne kampanje, omogućio da se poboljša ili poveća vaš program, ili da se kreiraju njegovi novi aspekti. Dobro je da ova poruka dođe od nekoga ko se zaista bavi ostvarenjem tih programa na terenu, a ne od vas ili nekoga iz vašeg Upravnog odbora.

Kontakti od strane osoblja vaše organizacije mogu učiniti da se donator mnogo više oseti članom vašeg tima. Oni takođe omogućavaju donatorima priliku da povežu više različitih lica i imena sa donacijom koju su vam dali. Zapamtite da je jedna od velikih i često ponavljanih istina vezano za posvećenost donatora da ljudi daju ljudima. Međutim, uvek morate osigurati da vaše visoko rukovodstvo upravlja svim aspektima ove komunikacije, i da ima u vidu kada neko od osoblja kontaktira direktno sa donatorima. Ovo je važno zato što se mora osigurati da su zahtevi za finansiranje uvek distribuirani na dogovoren i koordinisan način.

Uvek se zahvalite donatorima brzo i precizno za njihovu darežljivost

Iskazivanje zahvalnosti donatorima je toliko osnovno pravilo da se može činiti da nema nikakve potrebe pričati o tome. Ali zahvaljivanje donatorima je oblast u kojoj se čini više grešaka, sa više razornih uticaja na posvećenost donatora, nego u bilo kojoj drugoj oblasti. Zato ćemo navesti šest pravila za iskazivanje zahvalnosti koja je zaista neophodno slediti:

- Zahvalite se donatoru odmah. Rok za slanje poruke zahvalnosti za datu donaciju je isti dan kada je donacija primljena, najkasnije sledeći dan. Ništa nije tako važno kao brzo reći 'hvala';
- Važno je biti skroman. Nemojte zvučati kao da ste očekivali primljeni poklon, ili kao da je to nešto što je donator bio dužan da uradi;
- Pohvalite donatorovu velikodušnost, i prenesite mu koliko će vam njegov poklon značiti;
- Pohvalite donatorove liderske karakteristike. Svako ko daje je lider, i treba ga tako i tretirati. Skrenite pažnju na činjenicu da će njihov poklon služiti kao primer i uticati na druge da daju;
- Zahvalite se donatorima za podršku iz prošlosti. Kada primite poklon, trebalo bi da podsetite svog donatora kako ste još uvek zahvalni i za svu njegovu prošlu podršku, ali nemojte govoriti o podršci u budućnosti;
- Konačno, nikada ne dozvolite da se u vašoj poruci prepozna nagoveštaj razočarenja. Nikada ne smete pokazati nedostatak zahvalnosti za poklon, bez obzira na njegovu veličinu.

Postoje dve važne ideje koje morate imati na umu vezano za zahvaljivanje. Donatori to očekuju, i oni to zaslužuju.

Adekvatno prepoznajte donatora

Zahvaljivanje donatorima je privatna čin. To je nešto što ostaje između donatora i organizacije. Priznavanje donatora je javni čin, i iz tog razloga morate biti apsolutno sigurni da se pridržavate želja donatora kada to radite.

Prirodno, nećete odati javno priznanje donatoru koji je tražio da ostane anonimna. Pre nego što bilo šta učinite, proverite da li sigurno znate do kog stepena donator želi da bude javno priznat. Evo nekoliko ideja o načinima na koje možete odati javno priznanje svojim donatorima:

- Izdajte saopštenja za javnost kada primite velike poklone, i obavezno navedite u saopštenju i značaj poklona, i velikodušnost i vođstvo davaoca;
- Jedan od načina priznavanja donatora je kroz mogućnosti imenovanja (na primer vaših zgrada i sl.) Ovo može dobro funkcionisati, ali pazite da ne preterate. Ukoliko svaki komad fizičke imovine koju vaša organizacija poseduje na kraju bude nosio nečije ime, rezultat će biti smanjen značaj samog koncepta mogućnosti imenovanja;
- Isticanje firmi donatora na zidovima u holu vaše zgrade je još jedan način da ih prepoznate. Prirodno je da će donator čije ime je vidljivo istaknuto u vašoj zgradi osetiti veću povezanost sa vašom organizacijom;
- Prepoznajte donatore u svom biltenu. Više puta proverite da ste sigurno priznali doprinose donatora u svojim godišnjim izveštajima, i da su svi njihovi pokloni pomenuti. Uključite komponentu 'priznanje donatora' u svoje godišnje izveštaje;
- Konačno, uspostavite program odavanja priznanja donatorima. Ne dozvolite da priznavanje donatora bude sporedna ili naknadna aktivnost. Dajte joj prioritet na svojoj listi zadataka, i razvijte plan u pisanoj formi u kome ćete izložiti šta planirate da uradite vezano za priznanje donatora. Ako vodite veći razvojni program, dodelite nekome odgovornost za aktivnosti priznavanja donatora. Priznavanje donatora je proces. Upravljajte njime.

Ovu diskusiju o negovanju odnosa sa donatorima završićemo naglašavajući nekoliko tačaka o prirodi odnosa koji vi kao saradnik za razvoj stvarate sa donatorima vaše organizacije.

- Prvenstveno je važno da budete profesionalni: vaš odnos sa donatorima je poslovni odnos. Vi ste predstavnik vaše organizacije. Vaš posao je da olakšavate ljudima proces davanja poklona vašoj organizaciji;
- Trebalo bi da uvek sadrži određenu dozu poštovanja: većina donatora koji su u poziciji da daju velike poklone verovatno su već dosegli bogatstvo, profesionalni uspeh visokog nivoa, i društveno priznanje. Malo je verovatno da ćete vi kao saradnik za razvoj biti deo njihovog društvenog kruga. Saradnici za razvoj postoje kako bi pomagali donatorima – vi njima pružate uslugu, niste njihov prijatelj. Daleko je bolje da se prema donatoru odnosite sa više poštovanja nego što je potrebno, nego

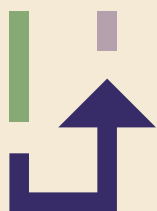
sa više intimnosti nego što njemu odgovara. Naravno, moguće je da ćete vremenom razviti lična prijateljstva sa nekim donatorima. Ali važno je da početak i ohrabrenje tog prijateljstva mora uvek doći sa strane donatora;

- Nemojte upasti u zamku zamišljajući da je odnos koji kultivirate sa donatorom vaš lični odnos. To je odnos između donatora i vaše organizacije. Vaš je posao da učvrstite vezu između donatora i neprofitne organizacije za koju radite. To je pravac u kome bi trebalo da usmerite svoje napore. I to je razlog zašto je jasno sagledavanje vašeg odnosa sa donatorima od ključne važnosti kada osmišljavate taktike negovanja odnosa sa donatorima.

Fondacije i korporacije veoma često imaju potrebu da obezbede da je javnost svesna njihovih dobrih dela. Potražite načine da javno priznate njihove doprinose. Ako oni podržavaju specifičan projekat, uvek navedite priznanje te njihove podrške u okviru vaše komunikacije sa medijima. Ako je potrebno, uključite njihove programske saradnike, menadžere donacija, ili lidere fondacija ili korporacija u vaše važne događaje.

Lično se zahvalite pojedincima iz fondacije ili korporacije koji su vam pomogli. Nije dovoljno da pošaljete pismo zahvalnosti samo glavnim rukovodiocima. Potrudite se da doprete do svih ljudi koji su radili na odobrenju vašeg zahteva. I na kraju, recite hvala, čak i kada ne dobijete grant. Vaš potencijalni izvor finansiranja i njegovo osoblje uložice jednaku količinu truda u odbijanje vašeg predloga kao i u njegovo odobravanje. Zahvalite im se za taj uloženi rad. Šef jedne fondacije jednom prilikom je objasnio koliko ceni kada mu se kandidati zahvale uvek, čak i u slučajevima kada im sredstva nisu dodeljena. On je rekao da manje od jedne u četiri organizacije čije je zahteve za sredstvima odbio ikada pomisli da mu se zahvali za trud uloženi u razmatranje njihovih predloga. Rekao je: *“Zašto mislite da bi želeli da prekinu kontakt sa nama i da zauvek zatvore vrata iza sebe?”*





Izvori finansiranja EU



KLJUČNE TEME

Ovo poglavlje predstavlja EU, i mogućnosti finansiranja koje EU pruža u zemljama Zapadnog Balkana i Turskoj, kao što su:

- Instrument za pretpristupnu pomoć - IPA;
- Evropski instrument za ljudska prava i demokratiju - EIDHR;
- EU programi Zajednice;
- Evropa za građane;
- PROGRESS - Program Zajednice za zapošljavanje i socijalnu solidarnost;
- Program za doživotno učenje;
- Mladi u akciji.

Izvori finansiranja EU

Ovaj priručnik će posvetiti posebnu pažnju fondovima EU koji možete dobiti u vidu donacija. Takođe ćemo se fokusirati na to kako da razradite efikasan projektni predlog kako biste pristupili tim donacijama.

Prirodno, kao što je opisano u poglavlju Aktivnosti prikupljanja sredstava, prvi korak je na vama. Potrebno je da znate šta želite. Daleko je bolje da ovaj proces bude vođen vašim idejama, nego mogućnostima finansiranja. Ovde ćemo vam dati osnovni vodič za tehnički, logičan i precizan proces apliciranja za sredstva EU, izložen ponekad kompleksnim, ali racionalnim jezikom kojim se moraju služiti svi koji žele da imaju posla sa Briselom i apliciranjem za finansijska sredstva EU.

Sledi lista mogućnosti finansiranja iz sredstava EU koje su trenutno na raspolaganju za zemlje zapadnog Balkana i Turske:

- Instrument za pretpristupnu pomoć - IPA;
- Evropski instrument za ljudska prava i demokratiju - EIDHR;
- EU programi Zajednice;
- Evropa za građane;
- PROGRESS - Program Zajednice za zapošljavanje i socijalnu solidarnost;
- Program za doživotno učenje;
- Mladi u akciji.



Instrument za pretpristupnu pomoć - IPA

IPA program predstavlja glavni izvor finansiranja iz EU sredstava za zapadni Balkan i Tursku. Počevši od 2007, finansijski instrumenti EU usmereni ka zemljama kandidatima i potencijalnim kandidatima za članstvo u EU okupljeni su pod okriljem Instrumenta za pretpristupnu pomoć (IPA). U okviru ove pomoći, zemlje zapadnog Balkana i Turska dobiju sredstva koja su namerena da ih pripreme za ispunjavanje kriterijuma za članstvo u političkom, ekonomskom i pravnom domenu. IPA je zamenila sve prethodne predpristupne instrumente, uključujući i CARDS. IPA pruža opšti okvir za finansijsku podršku.

EU obezbeđuje fokusiranu pretpristupnu finansijsku pomoć:

- zemljama kandidatima, što su trenutno: Hrvatska, Turska i Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija
- zemljama potencijalnim kandidatima: Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Srbija, Kosovo pod Rezolucijom Saveta bezbednosti UN 1244/99.

Fokus ove pomoći je podrška političkih reformi, posebno u oblastima izgradnje institucija, jačanja vladavine prava, razvoja ljudskih prava, zaštite manjina i razvoja civilnog društva.

Pre ulaska u EU, svaka zemlja mora razviti funkcionalnu tržišnu ekonomiju, kao i sposobnost da se nosi sa pritiscima konkurencije i tržišnim snagama unutar EU. EU pomoć stoga pruža podršku ekonomskim reformama, što dovodi do ekonomskog rasta i većeg zapošljavanja. Pomoć je takođe predviđena u oblasti olakšavanja procesa usvajanja takozvanog *acquis communautaire* (zakonski propisi EU, odnosno obaveze vezane za članstvo), na primer, u vezi sa zaštitom životne sredine i borbom protiv kriminala, droge i ilegalne imigracije. Osim toga, predpristupna pomoć podstiče regionalnu saradnju i doprinosi održivom razvoju i smanjenju siromaštva. Finansijska sredstva EU imaju za cilj omogućavanje sprovođenja srednjeročnih i dugoročnih promena u društvu i celokupnoj ekonomiji zemalja korisnica. Brzina uvođenja ovih reformi i brzina procesa pristupanja EU tesno su povezani.

Finansijska podrška u okviru IPA programa vođena je procesom pristupanja EU, i njene akcije proizilaze iz prioriteta definisanih u Evropskim pristupnim partnerstvima za svaku zemlju, i u strateškim dokumentima za proširenje i izveštajima o napretku koji čine paket dokumenata vezanih za proširenje koji se objavljuju svake jeseni. Paket za proširenje prati i IPA višegodišnji indikativni finansijski okvir (*IPA multi-annual indicative financial framework - MIFF*)^{xx}. Finansijski okvir je osmišljen kako bi pružao informacije o namerama Komisije vezano za indikativnu raspodelu finansijskih sredstava prema različitim zemljama i komponentama. Finansijska matrica stvara veze između političkog okvira i procesa budžetiranja. Ona se revidira na godišnjem nivou po prenosnoj trogodišnjoj osnovi.

Najnoviji objavljeni Finansijski okvir je za 2009-2012. Ažurirani podaci za 2007 i 2008 su takođe dati.

Ova tabela pokazuje presek po zemljama, u milionima evra.

Država	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hrvatska	141.2	146.0	151.2	154.2	157.2	160,4
Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija	58.5	70.2	81.8	92.3	98.7	105,8
Turska	497.2	538.7	566.4	653.7	781.9	899,5
Albanija	61.0	70.7	81.2	93.2	95.0	96,9
Bosna i Hercegovina	62.1	74.8	89.1	106.0	108.1	110,2
Crna Gora	31.4	32.6	33.3	34.0	34.7	35,4
Srbija	189.7	190.9	194.8	198.7	202.7	206,8
Kosovo pod rezolucijom UNSCR 1244	68.3	124.7	66.1	67.3	68.7	70,0
Višekorisnički programi	109.0	140.7	160.0	157.7	160.8	164,2

Na osnovu alokacija iz Finansijskog okvira, i na osnovu prioriteta definisanih u političkom okviru, pripremaju se višegodišnji indikativni dokumenti za planiranje (*multi-annual indicative planning documents - MIPD*) za svaku zemlju (plus jedan za sve višekorisničke programe), kroz koje Komisija predstavlja specifične ciljeve i pravce pružanja pretpriputne pomoći. Ovi dokumenti takođe pokrivaju trogodišnji period. Poslednji objavljeni MIPD dokumenti pokrivaju period od 2008 do 2010 godine.

Komponente IPA programa

IPA se sastoji od pet komponenti, od kojih svaka pokriva prioritete definisane u skladu sa potrebama zemalja korisnica.

Prve dve komponente dostupne su svim zemljama korisnicama.

Komponenta I: Podrška tranziciji i izgradnji institucija

Pokriva sve aktivnosti izgradnje institucija i sve investicije vezano za usvajanje zakonske regulative EU, takozvanog *acquis communautaire*; pomaže zemljama korisnicama da izgade administrativne i zakonodavne kapacitete, i pokriva, u skladu sa određenim prioritetima, različite mere saradnje koje nisu izričito pokrivenne drugim komponentama.

Komponenta II: Prekogranična saradnja

Podržava prekogranične aktivnosti među zemljama korisnicama i između zemalja korisnica i država članica, a takođe pokriva učešće IPA korisnika u međudržavnoj i međuregionalnoj saradnji programa Evropskog fonda za regionalni razvoj (ERDF), i u programu morskih basena ENPI (Instrument evropske susedske politike), po potrebi.

Preostale tri komponente se odnose isključivo na zemlje kandidate:

Komponenta III: Regionalni razvoj

Dostupna je zemljama kandidatima i emulira, u najvećoj mogućoj meri, Evropski fond za regionalni razvoj (ERDF) i Kohezioni fond, dajući na taj način zemljama korisnicama iskustvo koje je najbližije stvarnom korišćenju strukturnih fondova EU, ali još uvek ostajući u okviru pravila o spoljnoj pomoći.

Komponenta IV Razvoj ljudskih resursa

Dostupna je zemljama kandidatima, i priprema ih za programiranje, implementaciju i upravljanje Evropskim socijalnim fondom, u okviru Evropske strategije zapošljavanja.

Komponenta V: Ruralni razvoj

Pomaže zemljama kandidatima da se pripreme za upravljanje programima ruralnog razvoja finansiranim od strane EU kojima će moći da pristupe nakon dobijanja članstva u EU, kroz primenu sistema predpristupne pomoći koji su u najvećoj mogućoj meri slični onima koji se koriste nakon pristupanja EU.

Implementacija IPA programa

Način implementacije IPA programa u različitim zemljama zavisi od statusa dotične zemlje u odnosu na EU. Zemlje korisnice IPA pomoći su u različitim fazama na svom putu ka priključenju Evropskoj uniji. Implementacija finansijskih instrumenata obično podrazumeva različite administrativne nivoe i ovlašćenja. Godišnji ili višegodišnji programi (u zavisnosti od komponente) su dizajnirani u skladu sa strateškim dokumentom MIPD, i usvojeni od strane Evropske komisije nakon konsultacija sa zemljama korisnicama i drugim zainteresovanim stranama. Oni se implementiraju na jedan od sledeća tri načina:

- centralizovani: implementacijom rukovodi Evropska komisija u Briselu;
- decentralizovani: implementacijom rukovode vlasti zemlje korisnice, nakon uspešno obavljenog procesa akreditacije;
- zajednički: implementacijom rukovodi jedna od zemalja članica EU koja učestvuje u rukovođenju prekograničnim programom.

Na primer, državne uprave imaju centralnu ulogu u Hrvatskoj i Turskoj, koje su zemlje kandidati. IPA pomoć u Hrvatskoj se sprovodi u okviru decentralizovanog upravljanja u skladu sa pet *IPA komponenti*.

Nacionalni grantovi

Tenderi i grantovi za IPA podršku zemljama obuhvaćenim procesom proširenja zasnivaju se na projektnim fiševima nastalim u dogovoru između Evropske komisije i zemalja korisnica. Proverite sekcije koje se bave finansijskom podrškom na stranicama posvećenim pojedinačnim zemljama^{xxi}. Svi grantovi objavljuju se na internetu^{xxii}.

Višekorisički programi

Višekorisički programi osmišljeni su da dopunjuju Nacionalne programe i da jačaju multilateralne odnose u regionu zapadnog Balkana i Turske. Ova strategija fokusira se na oblasti identifikovane kao ključne za evropske integracije i stabilnost u regionu. Programi sa regionalnim efektima, i/ili oni koji mogu imati koristi od ekonomičnosti koja se postiže proširenjem opsega ukoliko se primenjuju horizontalno na više zemalja korisnica, finansiraju se u okviru ovih programa. Neki od njih su Regionalna škola javne uprave, Sporazum o slobodnoj trgovini u centralnoj Evropi (CEFTA), Savet za regionalnu saradnju (RCC), i novi Fond za civilno društvo (CSF).

IPA Fond za civilno društvo (CSF)

Važnost civilnog društva naglašena je u Komunikaciji od Evropske komisije upućenoj Evropskom savetu i Evropskom parlamentu vezano za Strategiju proširenja i glavne izazove 2007–2008 godine^{xxiii}.

Dokument 'Strategija proširenja i glavni izazovi 2009-2010' naglašava važnost približavanja građana i uprava bliže Evropskoj uniji. Povećano učešće organizacija civilnog društva smatra se važnim kako bi se ojačao kvalitet demokratije i kvalitet samog procesa pristupanja EU. Evropska komisija, kroz primenu programa Fonda za civilno društvo u okviru IPA pomoći, finansirala je uspostavljanje kancelarija za pružanje tehničke podrške u svim zemljama korisnicama, kao i sve veći broj kratkih poseta evropskim institucijama i učešće preko 800 ljudi u radionicama održanim širom regiona zapadnog Balkana i Turske.

Komisija će nastaviti da podržava partnerstva u okviru civilnog društva, dajući prioritet sektorima kao što su kultura, manjine, i strukovna udruženja. Kako bi se bolje odgovorilo na potrebe regiona, podrška dijalogu i razvoju civilnog društva biće koordinisana i pojednostavljena fokusiranjem na tri oblasti intervencije, koje zajedno čine novi Fond za civilno društvo:

- Inicijative građana i izgradnja kapaciteta – Podrška lokalnim inicijativama građana i izgradnja kapaciteta koja za cilj ima osnaživanje uloge civilnog društva;
- Program “Ljudi ljudima” – Programi poseta EU institucijama i telima za grupe koje imaju uticaja na društvo i procese donošenja odluka, kao što su novinari, mladi političari, vođe sindikata, ili nastavnici;
- Partnerske akcije – aktivnosti koje se sprovode u partnerstvu između organizacija civilnog društva u zemljama korisnicama i unutar EU, što dovodi do umrežavanja i prenošenja znanja.



Evropski Instrument za demokratiju i ljudska prava

Evropski instrument za demokratiju i ljudska prava (EIDHR)^{xxiv} je usvojen od strane Evropskog Parlamenta i Saveta u decembru 2006 godine.

Ovaj instrument zauzima mesto Evropske inicijative za demokratiju i ljudska prava, koja je nastala na inicijativu Evropskog parlamenta u 1994. Stupanjem na snagu ovog specifičnog instrumenta, od 1. januara 2007 moguće je pružanje finansijske podrške za aktivnosti koje jačaju razvoj demokratije i ljudskih prava u svetu, u okviru finansijske perspektive 2007-2013.

EU programi Zajednice

Svrha programa Zajednice je podrška unutrašnjim politikama Evropske unije.

To su akcioni programi, osmišljeni pre svega kao sredstvo za postizanje ciljeva postavljenih od strane EU i njenih država članica, na osnovu internih budžetskih linija. Međutim, neki od programa *Zajednice su otvoreni za zemlje u procesu pridruživanja EU*.

Kao takvi, oni se smatraju jednim od važnih instrumenata predpristupne strategije, kroz koji se zemlje kandidati upoznaju sa politikama i metodama rada Evropske unije.

Programi podržavaju razmenu znanja i dobre prakse, posebno u oblasti evropskog zakonodavstva (*acquis*), koje će služiti kao centralna referentna tačka za proces reformi u skladu sa Pristupnim partnerstvima.

Evropa za građane

Evropa za građane promoviše aktivno evropsko građanstvo, stavljajući građane u centar aktivnosti i pružajući im mogućnost da u potpunosti preuzmu odgovornost kao građani Evrope. Ovaj program reaguje na potrebu da se poboljša učešće građana u izgradnji Evrope, i podstiče saradnju između građana i njihovih organizacija u različitim zemljama u cilju njihovog zbližavanja i zajedničkog razvijanja ideja o evropskom okruženju koje prevazilazi pojedinačne nacionalne vizije, poštujući njihovu različitosti.

U okviru ovog programa postoje četiri različite akcije:

Akcija 1: "Aktivni građani za Evropu" uključuje građane direktno, bilo kroz aktivnosti vezane za bratimljenje između gradova, ili preko drugih vrsta građanskih projekata;

Akcija 2: “Aktivno civilno društvo za Evropu” ciljno je prema organizacijama civilne društve iz cele Evrope, koje primaju bilo strukturnu podršku na osnovu svojih radnih programa, bilo podršku za trans-nacionalne programe;

Akcija 3: “Zajedno za Evropu” podržava događaje visoke vidljivosti, studije i informativne alate, obraćajući se najširoj mogućoj publici bez obzira na granice i čineći Evropu nečim stvarnim i konkretnim za njene građane;

Akcija 4: “Aktivno evropsko sećanje” podržava očuvanje glavnih lokacija i arhiva vezanih za deportacije i obeležavanje sećanja na žrtve nacizma i staljinizma.

Program je otvoren za zemlje članice Evropske unije i za zemlje koje su potpisnice Ugovora o osnivanju evropskog ekonomskog prostora (EEA), zemlje kandidati za članstvo u EU, i zemlje sa zapadnog Balkana, pod uslovom da su ispunjeni određeni pravni i finansijski uslovi.

Informacije o zemljama učesnicama:

Država	Situacija
Hrvatska	Hrvatska je zemlja učesnica od 5 novembra 2007
Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija	Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija je zemlja učesnica od 19 marta 2009
Turska	Nije iskazala kada želi da se uključi
Albanija	Albanija je zemlja učesnica od 28 aprila 2009
Bosna i Hercegovina	Nije iskazala da li želi da se uključi
Crna Gora	Iskazala je neformalno interesovanje za učešće
Srbija	Nije iskazala da li želi da se uključi

‘Progress’ – Program Zajednice za zapošljavanje i socijalnu solidarnost

‘Progress’ – Program Zajednice za zapošljavanje i socijalnu solidarnost – pruža finansijsku podršku implementaciji ciljeva Evropske unije u oblasti zapošljavanja i socijalnih pitanja. Program ‘Progress’ fokusira se na pet oblasti:

- zapošljavanje;
- socijalna inkluzija i zaštita;
- uslovi rada;
- nediskriminacija i prihvatanje raznolikosti;
- ravnopravnosti polova.

‘Progress’ ima šest opštih ciljeva:

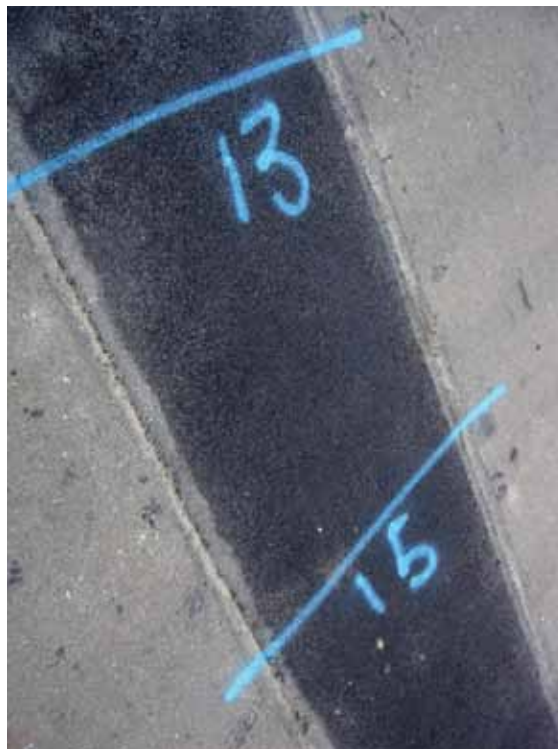
- poboljšavanje znanja i razumevanja situacije zemalja članica kroz analizu, evaluaciju i blisko praćenje politika;
- podrška razvoju statističkih alata, metoda i zajedničkih indikatora iz oblasti pokrivenih programom (podeljenih u grupe prema rodu i starosti tamo gde je to primereno);
- podrška i praćenje primene ciljeva Zajednice vezano za zakone i politike u zemljama članicama, radi procene njihove efektivnosti i uticaja;
- promocija umrežavanja i međusobnog učenja, prepoznavanje i širenje dobrih praksi i inovativnih pristupa na nivou EU;
- podizanje svesti zainteresovanih strana i opšte javnosti vezano za relevantne politike;
- jačanje kapaciteta ključnih EU mreža za promovisanje, podršku i dalji razvoj EU politika i ciljeva.

Tri vrste aktivnosti se finansiraju kroz ‘Progress’:

- analiza;
- uzajamno učenje, podizanje svesti i širenje informacija;
- podrška glavnim akterima.

‘Progress’ je otvoren za sve zemlje u procesu pristupanja ili zemlje kandidate za pristup EU, kao i zemlje zapadnog Balkana uključene u proces stabilizacije i pridruživanja. Pristup programu je otvoren za sva javna i/ili privatna tela, aktere i institucije, a naročito:

- države članice;



- javne službe za zapošljavanje i njihove agencije;
- lokalne i regionalne vlasti;
- specijalizovana tela predviđena u skladu sa zakonima Zajednice;
- socijalne partnere;
- OCD, posebno one organizovane na evropskom nivou;
- institucije visokog obrazovanja i istraživačke institucije;
- stručnjake za evaluaciju;
- nacionalne zavode za statistiku;
- medije.

Program doživotnog učenja

Program za doživotno učenje obuhvata različite obrazovne i trening inicijative i omogućava pojedincima u svim fazama njihovih života da nastave da koriste prilike za učenje širom Evrope. Sastoji se od četiri pod-programa:

- Comenius: za škole;
- Erasmus: za više obrazovanje;
- Leonardo da Vinči: za stručno obrazovanje i obuku;
- Grundtvig: za obrazovanje odraslih.

OCD imaju pravo da koriste pod-programe Leonardo i Grundtvig.

Transverzalni program dopunjuje ova četiri pod-programa kako bi se osiguralo da oni postižu najbolje moguće rezultate. Četiri ključne aktivnosti na koje se on fokusira su politika saradnje, jezik, informacione i komunikacione tehnologije, i efikasno širenje i eksploatacije rezultata projekta. Organizacije kandidati moraju biti osnovane u jednoj od sledećih zemalja:

- 27 zemalja članica Evropske unije;
- EFTA-EEA zemlje: Island, Lihtenštajn, Norveška;
- zemlje kandidati: Turska

Pored toga, kandidati iz Hrvatske i Bivše Jugoslovenske Republike Makedonije se kvalifikuju za sledeće akcije:

- Grundtvig i Leonardo da Vinči partnerstva;

- Grundtvig stručno usavršavanje;
- Leonardo da Vinči mobilnost;
- Grundtvig posete i razmene;
- pripremne posete u svim sektorskim programima;
- studijske posete u okviru Ključne aktivnosti 1. transverzalnog programa.

Nacionalne agencije mogu da obezbede više detalja:

- Hrvatska: Agencija za mobilnost i programe EU;
- Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija: Nacionalna agencija za evropske obrazovne programe i mobilnost;
- Turska: Centar za EU obrazovanje i programe za mlade.

Mladi u akciji

Mladi u akciji je program EU za mlade ljude uzrasta od 15-28 (u nekim slučajevima 13-30). On ima za cilj da inspiriše osećanje aktivnog građanstva, solidarnosti i tolerancije među mladim Evropljanima, i da ih uključi u oblikovanje budućnosti Unije. Promoviše mobilnost unutar i izvan granica EU, neformalno učenje i međukulturalni dijalog, a podstiče uključivanje svih mladih ljudi, bez obzira na njihovu obrazovnu, socijalnu i kulturnu pozadinu.

Program je strukturiran oko pet akcija:

Akcija 1 - Mladi za Evropu: podstiče aktivno građanstvo, učešće i kreativnost mladih kroz omladinske razmene, omladinske inicijative i projekte omladinske demokratije

Akcija 2 - Evropski volonterski servis: pomaže mladim ljudima da razviju osećaj solidarnosti učešćem, bilo pojedinačno ili u grupama, u neprofitnim, neplaćenim volonterskim aktivnostima u inostranstvu

Akcija 3 - Mladi u svetu: promoviše partnerstva i razmene među mladim ljudima i omladinskim organizacijama u celom svetu

Akcija 4 - Omladinski sistemi podrške: obuhvata razne mere za podršku mladima i omladinskim organizacijama čiji je cilj da poboljšaju kvalitet njihovog rada

Akcija 5 - Podrška evropskoj saradnji vezano za mlade: podržava saradnju na nivou politika za mlade u Evropi, posebno kroz omogućavanje direktnog dijaloga između mladih ljudi i kreatora politika.

Postoji razlika između učešća takozvanih programskih zemalja i partnerskih zemalja u ovim programima.

Programske zemlje su zemlje kandidati za pristupanje Evropskoj uniji - Turska. *Susedne partnerske zemlje* su Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija (BJRM), Kosovo pod Rezolucijom 1244/1999, Crna Gora, Srbija, Jermenija, Azerbejdžan, Belorusija, Gruzija, Moldavija, Ruska Federacija i Ukrajina.

Učesnici i promoteri iz programskih zemalja mogu da učestvuju u svim aktivnostima programa Mladi u akciji. Učesnici i promoteri iz susednih partnerskih zemalja mogu učestvovati u Akciji 2 i pod-Akciji 3.1 programa Mladi u akciji. Učesnici i promoteri iz drugih partnerskih zemalja sveta mogu da učestvuju u akciji 2 i pod-akciji (3.2) programa Mladi u akciji.





Pristupanje EU fondovima



KLJUČNE TEME

Ovo poglavlje objašnjava kako možete pristupiti raspoloživim EU sredstvima u vidu grantova. Predstavićemo neke osnovne principe koji važe za svaki program grantova. Takođe, predstavićemo vam glavne korake procesa dodele donacija, kao što su:

- poziv za podnošenje predloga projekata;
- odabir projekata;
- dodela projektnih sredstava;
- ugovaranje, izveštavanje i plaćanje;
- implementacija projekata koje finansira EU.

Na kraju, predstavićemo vam i neke konkretne alate koji će vam pomoći da pripremite vašu organizaciju za pristupanje EU sredstvima.

Pristupanje EU fondovima

Evropska komisija dodeljuje novac u obliku grantova iz budžeta EU ili Evropskog razvojnog fonda, za realizaciju projekata ili aktivnosti koji su u skladu sa politikama Evropske unije.

Donacije se dodeljuju u raznovrsnim oblastima kao što su istraživanja, obrazovanje, zdravstvo, zaštita potrošača, zaštita životne sredine, i humanitarna pomoć. Pošto donacije pokrivaju tako širok spektar različitih oblasti, posebni uslovi koji moraju biti ispunjeni variraju od jednog programa do drugog. Zbog toga je važno da se potrudite da saznate sve što je potrebno o programu za koji ste zainteresovani, konsultujući pažljivo internet kako biste saznali pravila i uslove pojedinačnog grant programa, kao i detalje vezano za proces prijavljivanja.

Ipak, neki osnovni principi važe za svaki program donacija:

- EU grantovi su oblik komplementarnog finansiranja. EU ne finansira projekte u celini do 100%, već zahteva ko-finansiranje od strane korisnika donacije. U zavisnosti od specifičnih zahteva, ko-finansiranje može biti obezbeđeno iz sopstvenih resursa korisnika donacije, u naturi, ili preko finansijskih doprinosa trećih lica;
- EU donacije omogućavaju korisnicima da pokriju svoje objektivne troškove, ali ne mogu dovesti do profita za korisnike;
- EU grantovi ne mogu biti dodeljeni retroaktivno za akcije koje su završene pre dodele sredstava;
- Za jednu akciju ne može biti dodeljeno više od jednog EU granta;
- Grantovi se zasnivaju na konceptu nadoknade opravdanih troškova, drugim rečima, troškova koje su korisnici objektivno morali da pokriju i koji su procenjeni kao neophodni za obavljanje navedenih aktivnosti;
- Rezultati akcije ostaju u vlasništvu korisnika;
- Grantovi su predmet pisanog ugovora koji potpisuju dve strane.

Odluke o tome koji će grantovi biti dodeljeni donose se na osnovu godišnjeg ili višegodišnjeg programiranja koje vrši Evropska komisija ili drugi odgovarajući organi koji upravljaju grantovima. Oni objavljuju svoje godišnje programe rada na svojim internet prezentacijama.

Programi definišu opšte okvire grantova koji su predviđeni u dolazećoj godini, uključujući oblast delovanja, ciljeve, vremenski raspored, raspoloživa sredstva i uslovi dodeljivanja. Svaka suštinska promena u radu programa tokom određene godine mora biti objavljena pod istim uslovima kao i početni program rada.

EU razvojna pomoć se distribuira kroz višegodišnje programe, koji su koordinirani za zapadni Balkan i Tursku od strane Generalnog direktorata za proširenje i spoljne odnose (DG Enlargement).



Prilikom formulisanja i upravljanja ovim programima, Komisija konsultuje državne uprave u partnerskim zemljama, i rezultati ovih konsultacija kao rezultat daju strateške

dokumente za zemlju i region, koji uključuju višegodišnje indikativne nacionalne programe. U ovim dokumentima se razmatraju društveno-ekonomski pokazatelji u EU i prioriteti partnerskih zemalja, identifikuju se problemi i mogućnosti njihovog rešavanja kroz saradnju, i odlučuje se o glavnim ciljevima i sektorskim prioritetima za saradnju, kako bi se postavio relevantan okvir u kom se mogu definisati i razvijati pojedinačni programi i projekti.

Postoje stroga pravila koja regulišu način na koji se dodeljuju donacije, u skladu sa principima programiranja, transparentnosti i jednakog tretmana. Osnovni koraci dodele grantova su:

Poziv za podnošenje predloga projekata

Prateći objavljene programe rada možete identifikovati oblasti koje su od interesa za vas. Ali, kako biste se prijavili za neki od ovih grantova, morate prvo sačekati da ovlašćeni ugovarač objavi zvanični Poziv za podnošenje predloga projekata, kroz koji se kandidati pozivaju da u određenom roku podnesu predloge za akcije koje se uklapaju u navedene ciljeve i ispunjavaju sve date uslove poziva. Ovi pozivi za predloge projekata se objavljuju na internet sajtovima ovlašćenih ugovarača, u Službenom listu Evropske unije - serija C, na EuropeAid veb-sajtu ili na lokalnom nivou.

Smernice za podnosioc

Smernice za podnosioc daju detalje o:

- Svrsi konkursa, njegovim ciljevima i prioritetima;
- Pravilima vezano za prihvatljivost kandidata i njihovih partnera;
- vrstama aktivnosti i troškovima koji se kvalifikuju za finansiranje;
- kriterijumima evaluacije (izbora i dodele projektnih sredstava);

- uputstvima vezano za ispunjavanje aplikacionog formulara, prilaganje propratne dokumentacije, i procedure koje treba slediti prilikom prijavljivanja;
- informacije o procesu evaluacije koji će uslediti (uključujući indikativni raspored) i uslove ugovora, koji će važiti za uspešne kandidate.

Aplikacioni formular

Smernice za podnosiocce objavljuju se zajedno sa aplikacionim formularom i pripadajućim aneksima na internetu, na internet prezentaciji EuropeAid, i, u slučajevima kada ovlašćeni ugovarač nije neka od službi Evropske komisije, lokalno (u specijalizovanim medijima, lokalnim publikacijama, itd.) Sva dokumentacija dostupna je na jezicima relevantnim za kontekst datog poziva za podnošenje predloga projekata.

Formular za prijavljivanje je strukturiran na sledeći način:

- Koncept;
- informacije o predloženoj akciji, uključujući budžet;
- podaci o podnosiocu prijave;
- informacije o partnerima.

Aneksi

Aneksi sadrže deklaracije i prateću dokumentaciju, u originalu ili fotokopiji. Ako prateća dokumenta nisu pisana na jednom od službenih jezika Evropske unije ili, ukoliko je to primenljivo, na jeziku zemlje u kojoj će projekat biti implementiran, mogu biti potrebni prevodi dokumenata kojima se dokazuje prihvatljivost podnosioca zahteva.

Predlozi moraju biti podneti na adresu ovlašćenog ugovarača najkasnije do datuma (i vremena, u slučaju lične dostave) navedenog u pozivu, o čemu svedoči datum otpreme, poštanski žig ili datum na poštanskom reversu (u slučaju lične dostave, rok za prijem je dan i sat naveden u smernicama).

Izbor projekata i dodela grantova

Kriterijumi prihvatljivosti

Kriterijumi su utvrđeni u skladu sa principima transparentnosti i nediskriminacije, i odnose se na dva različita aspekta:

- Kriterijumi za prihvatljivost podnosioca zahteva i partnera: njihov pravni i administrativni status treba da bude u skladu sa kriterijumima definisanim u Pozivu za podnošenje predloga projekata. Ako se poziv za podnošenje predloga projekata odnosi na akciju koje treba sprovesti u partnerstvu, mora biti naveden

minimalni broj partnera i kriterijumi prihvatljivosti koji će se odnositi na sve partnere. Kriterijumi koji se odnose na nosioca projekta i na njegove partnere mogu biti različiti. Prihvatljivost podnosioca projekta procenjuje se na osnovu izjave podnosioca i kriterijuma navedenih u Smernicama za podnosiocce projekata. Izjava podnosioca projekta treba da bude u skladu sa pratećom projektnom dokumentacijom. Bilo koji deo propratne dokumentacije koji nedostaje, ili bilo kakvo neslaganje između izjave podnosioca i pratećih dokumenata će dovesti do odbacivanja predloga. Da li podnosilac prijave i partneri ispunjavaju uslove prihvatljivosti?

- Prihvatljivost akcije: ovo se odnosi na vrste aktivnosti, sektore ili teme i geografska područja pokrivena određenim pozivom za podnošenje predloga projekata, koji su navedeni u smernicama za podnosiocce prijave. Uzimajući u obzir dobru upravnu praksu, Komisija za evaluaciju može isključiti predlog projekta u bilo kojoj fazi procesa evaluacije ukoliko postane očigledno da on ne ispunjava kvalifikacione kriterijume.

Kriterijumi evaluacije

Kriterijumi evaluacije sastoje se od kriterijuma odabira i kriterijuma dodele, koji su svi definisani u evaluacionoj tabeli.

- Kriterijumi odabira se koriste za procenu finansijskog i operativnog kapaciteta podnosioca predloga da sprovede predloženi projekat. Podnosilac prijave mora da ima stabilne i dovoljne izvore finansiranja da održi aktivnosti kroz period u kojem se akcija sprovodi i da učestvuje, po potrebi, u finansiranju akcije. Podnosioci prijave i njihovi partneri moraju imati neophodne profesionalne sposobnosti i kvalifikacije za završetak predloženog projekta. Verifikacija finansijskih kapaciteta zasnovana je naročito na analizi prateće dokumentacije podnesene od strane kandidata, i ne odnosi se na pojedinačne stipendije, javne organe ili međunarodne organizacije;
- kriterijumi dodele se koriste za procenu kvaliteta predloga u odnosu na postavljene ciljeve i prioritete, što osigurava da se grantovi dodeljuju za aktivnosti koje maksimiziraju ukupnu efikasnost datog poziva za predloge projekata. Kriterijumi dodele odnose se posebno na relevantnost projekta i njegovu kompatibilnost sa ciljevima grant programa pod kojim se objavljuje dati poziv za podnošenje predloga projekata, na kvalitet, očekivani uticaj i održivost akcije, i na odnos očekivanih rezultata i utrošenih sredstava.

Ovi kriterijumi omogućavaju ovlašćenom ugovaraču da odabere i dodeli sredstva onim predlozima koji su u skladu sa njegovim ciljevima i prioritetima, i koji garantuju vidljivost finansiranja iz EU.

Faze procesa evaluacije

Evaluacije počinje prijemom projektnog koncepta ili projektnog predloga od strane ovlašćenog ugovarača, a završava se odlukom o dodeli grantova izabranim kandidatima.

Prate se sledeći glavni koraci:

- Prijem predloga: Ugovarač mora da registruje sve primljene predloge projekata, i da obezbedi potvrdu za one isporučene lično. Koverta moraju da ostanu zapečaćene i da se čuvaju na bezbednom mestu dok ne budu otvorene;
- Administrativna provera: predlozi koji su predati u propisanom vremenskom roku podležu administrativnoj proveri, kroz koju se ocenjuje da li ispunjavaju sve tehničke uslove navedene u Pozivu. Nepotpuni predlozi se diskvalifikuju iz procesa evaluacije. Međutim, pojedinačni poziv za podnošenje predloga definiše da li podnosilac predloga automatski biva odbijen, ili ga se poziva da podnese potrebno razjašnjenje u vremenskom roku koji određuje evaluacioni odbor;
- Potvrda prijema predloga: Ovlašćeni ugovarač će poslati standardno pismo svim podnosiocima prijave, koje sadrži izjavu o tome da li je predlog podnet u odgovarajućem vremenskom roku, obaveštava podnosioca o referentnom broju koji je dodeljen njihovom predlogu, navodi da li je predlog projekta ispunio sve propisane zahteve sa kontrolne liste, i da li je njihov konceptni papir preporučen za dalju evaluaciju;
- Pregledanje i ocenjivanje predloga: sve aplikacije se pregledaju i ocenjuju na osnovu kriterijuma koji su jasno navedeni u pozivima za predloge, uz osiguravanje da se svima pruža ravnopravan tretman. Kvalitet aplikacije se procenjuje na osnovu evaluacione tabele koja sadrži kriterijume odabira i kriterijume dodele. Komentari se daju vezano za svaku stavku na evaluacionoj tabeli u skladu sa pitanjima i



kriterijumima relevantnim za tu stavku. U pojedinačnim slučajevima, potrebno je davati komentare i na određene pod-stavke. Ukupna procena zasniva se na poenima datim za svaku pod-stavku, koji se sabiraju po stavkama;

- slanje standardnog pisma podnosiocima: Kada dobije potrebna odobrenja, ovlašćeni ugovarač šalje standardno pismo svim aplikantima obavješavajući ih da li je njihov predlog provizorno odabran na osnovu dobijenih bodova, i pozivajući one čiji su predlozi provizorno odabrani da obezbede potrebnu prpratnu dokumentaciju. Kandidati primaju pojedinačna obavještenja o konačnoj odluci o njihovom predlogu.

Kako se donacije EU daju iz javnih sredstava, Evropska komisija primenjuje princip transparentnosti. To znači da odeljenja Komisije i / ili drugi upravni organi koji rukovode finansiranjem EU grant šema objavljuju na svojim internet sajtovima spisak donacija koje su dodeljene u toku prethodne godine, sa izuzetkom onih koje su date u vidu stipendija za pojedince .

Ugovori, izveštavanje i plaćanje

Standardni projektni ugovor priznaje nezavisnost akcije koju sprovodi korisnik EU sredstava, i utvrđuje pravila upravljanja u skladu sa tim. Posebno, on omogućava primaocu da prilagodi ili promeni akciju bez prethodne saglasnosti ovlašćenog ugovarača, pod uslovom da izmene nisu suštinske i da ne dolazi do promene od više od 15% u okviru bilo koje pojedinačne budžetske linije.

Procedure plaćanja mogu biti različite, ali većinom uključuju sledeće:

- Prva isplata pred-finansiranja, koja pokriva ili 80% celokupnog iznosa ugovora ili 80% prvog godišnjeg budžeta, a plaća se nakon što su obe strane potpisale ugovor;
- Nakon toga, u slučaju ugovora na velike iznose, korisnik mora podneti privremeni izveštaj (tehnički i finansijski) i novi zahtev za plaćanje jednom godišnje, kada je potrošeno 70% prethodne isplate (i 100% svih ranijih isplata);
- Na osnovu podnesenih izveštaja i zahteva za plaćanje, vrši se nova isplata pred-finansiranja. U slučajevima kada je potrošnja prethodnog pred-finansiranja manja od 70%, iznos nove isplate će biti umanjen za neiskorišćeni iznos prethodne isplate. Ova razlika će biti isplaćena nakon odobrenja završnog izveštaja;
- EU finansira određeni procenat ukupnih prihvatljivih troškova, a ne određeni deo akcije. Ako na kraju akcije iznos stvarnih prihvatljivih troškova bude niži nego što je bilo predviđeno, donacija će biti proporcionalno smanjena;
- Revizorski izveštaj o verifikaciji troškova prilaže se uz završni izveštaj kada se radi o grantu i uznosu većem od 100.000 evra, uz zahtev za dalje pred-finansiranje u

slučaju grantova od € 750.000 ili više, a u slučaju operativnih grantova, uz zahtev za isplatu od preko € 100.000 u određenoj finansijskoj godini;

- U slučajevima gde pred-finansiranje predstavlja preko 80% ukupnog iznosa donacije, potrebno je obezbediti finansijsku garanciju u iznosu do visine iznosa pred-finansiranja. Umesto da traži takve finansijske garancije, ovlašćeni ugovarač može da odluči da podeli uplate na više rata;
- Korisnik sredstava mora čuvati svu dokumentaciju u periodu od sedam godina nakon isplate celokupnog iznosa granta, i do datuma razrešenja bilo kakvog spora u vezi sa zakonom koji reguliše dati ugovor. Tokom i nakon trajanja ovog perioda, ovlašćeni ugovarač će tretirati lične podatke korisnika sredstava u skladu sa svojom politikom vezano za privatnost podataka.

Implementacija EU projekata

Izmena ugovora o dodeli sredstava

Izmena ne sme imati svrhu ili efekat donošenje takve promene ugovora koja bi dovela u pitanje odluku o dodeli bespovratnih sredstava, ili koja bi bila u suprotnosti sa jednakim tretmanom svih podnosilaca predloga. Maksimalni iznos granta ne može biti povećan. Priprema izmene projektnog ugovora nekada može zahtevati značajan vremenski period.

Nabavke

Ako sprovođenje aktivnosti podrazumeva nabavku usluga, robe ili radova od strane korisnika sredstava, procedure navedene u IV Aneksu projektnog ugovora moraju biti ispoštovane za svaki ugovor o nabavci. Ovaj ugovor mora biti dodeljen onom ponuđaču koji nudi najveću vrednost za utrošeni novac (ponuda koja nudi najbolji odnos cena-kvalitet), mora biti dodeljen u skladu sa principima transparentnosti i fer konkurencije za potencijalne izvođače, i mora se voditi računa da se izbegne bilo kakav konflikt interesa.

“Re-grantiranje”

Ako planirana akcija zahteva davanje finansijske podrške trećim licima (takozvano “re-grantiranje”), ova finansijska podrška može biti data pod uslovom da ona nije primarni cilj akcije, i da su uslovi za pružanje takve vrste podrške strogo definisani u projektnom ugovoru. Projektni ugovor stoga mora da definiše:

- minimalni i maksimalni iznos finansijske podrške koji se može isplatiti trećem licu, i kriterijume za utvrđivanje tačnog iznosa;
- različite vrste aktivnosti koje mogu da prime takve finansijsku podršku, na osnovu unapred dogovorene nepromenljive liste;

- maksimalni iznos finansijske podrške koju korisnik sredstava može isplatiti trećim stranama je 100,000 evra, sa maksimalnim isplatama od 10.000 evra po pojedinačnom trećem licu.

Ko-finansiranje

Iako EU u određenim slučajevima odobrava davanje grantova u iznosu od 100% prihvatljivih troškova određenog programa ili projekta, opšte je pravilo da korisnik (bez obzira na to da li se radi o organu državne uprave, malom ili srednjem preduzeću, ili OCD) takođe doprinosi pokrivanju troškova akcije kroz ko- finansiranje. Svaki program ima specifična pravila vezano za potrebni nivo ko-finansiranja.

- Zabranjeno je ko-finansiranje po osnovu ostalih fondova EU;
- “Dvostruko finansiranje” je takođe zabranjeno. Šta je dvostruko finansiranje? To je lep način da se opiše praksa traženja sredstava za pokrivanje iste stavke potrošnje (određenog troška) od više različitih izvora finansiranja (Evropske unije, nacionalnih ili regionalnih donatora), u cilju dobijanja finansijske podrške od svih njih. Drugim rečima, to je zloupotreba javnog novca, i strogo je zabranjena.



Razvijanje strategije prikupljanja sredstava

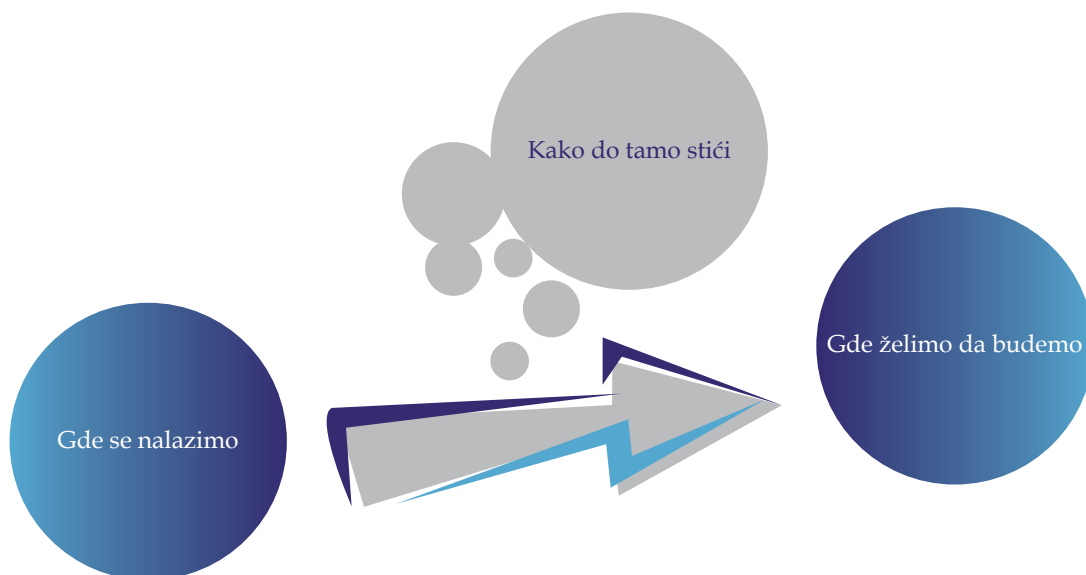


KLJUČNE TEME

Ovo poglavlje objašnjava kako možete razviti strategije prikupljanja sredstava za vašu organizaciju. Takođe, ono će vas uputiti na konkretne alate koje možete naći u Setu alata, a koji će vam pomoći da obavite ovaj zadatak uspešno.

Razvijanje strategije prikupljanja sredstava

Strategija za prikupljanje sredstava vaše organizacije je deo strateškog plana vaše organizacije – ona je plan unutar plana. Koraci razvijanja strateških planova ili planova za prikupljanje sredstava koji slede su: Analiza sadašnjosti (gde se trenutno nalazimo), zamišljanje željene budućnosti (gde želimo da budemo), i pronalaženje načina za stizanje do te budućnosti.



Procesi planiranja definišu se:

- Vremenskim periodima koje pokrivaju;
- Stepenom preciznosti, jasnoće i detalja do kojih su opisani elementi Sadašnjosti, Budućnosti, i Rešenja.

Što smo vremenski bliže problemima iz sadašnjosti ili željenim situacijama iz budućnosti, to ih možemo jasnije sagledati, kao i načine da dospemo od mesta na kome se nalazimo do mesta na kome idealno želimo da budemo.

Akciono planiranje uključuje kratkoročne vremenske okvire i specifične akcije sračunate na razrešavanje gorućih problema i postizanje jasnih, detaljnih ciljeva ili rezultata.

Strateško planiranje uključuje dugoročne ili srednjeročne vremenske okvire i opštije definisane aktivnosti sa ciljem rešavanja kompleksnijih problema i postizanja manje detaljnih ili precizno definisanih vizija ili strateških ciljeva.

Gde se nalazimo: sadašnjost

Sadašnjost se može opisati kroz probleme koji nas ometaju i kroz prilike koje nam pomažu.

Problemi su nepovoljne okolnosti i prepreke koje nas sprečavaju da stignemo tamo gde želimo da budemo, koji nas onemogućavaju u ostvarivanju naše željene budućnosti. Problemi su situacije koje želimo da izmenimo. Umesto reči “problem” ljudi često koriste druge izraze. Neki od njih imaju negativnu konotaciju, kao što su “teškoće” ili “prepreke”, dok su drugi više neutralni, kao “pitanja” ili “situacije”, a neki čak imaju i pozitivne konotacije, kao na primer “izazovi” ili “prilike”.

Prilike su povoljne ili korisne kombinacije okolnosti koje bi mogle da nam pomognu na putu od našeg polazišta do naše željene budućnosti.

Mnogi problemi mogu se takođe posmatrati kao prilike. Prepoznavanje i definisanje stvarnih problema je jedan od najznačajnijih (i najtežih) koraka u procesu planiranja.

U tom smislu moramo izbeći rizike fokusiranja na simptome, pošto će tako pravi problemi nastaviti da postoje, kao i rizike fokusiranja na određena rešenja, jer će tako druga moguća korisna rešenja biti zanemarena ili ignorisana.

Gde želimo da budemo: budućnost

Vizija je opis željene daleke budućnosti. Cilj opisuje željenu budućnost koja nam je vremenski bliža ili manje složena u odnosu na viziju.

Ciljevi se mogu definisati na dva načina:

- počevši od definicije problema: okretanjem negativnog opisa problema u pozitivni opis željene situacije kada je problem rešen, prepreka uklonjena, ili prilika iskorišćena;
- počevši od vizije: identifikovanjem određenih segmenata vizije i davanjem što detaljnijeg opisa ovih segmenata, kao koraka koje je potrebno ostvariti na putu ka ostvarenju vizije.

U zavisnosti od stepena specifičnosti i jasnoće, ciljevi mogu biti strateški ciljevi, programski ciljevi ili projektni ciljevi, koji svi predstavljaju opise željene budućnosti, koji postaju sve više specifični i jasni kako se približavaju sadašnjem vremenu.

Kako stići do tamo: rešenja

Strategije definišu kako ćemo stići sa mesta na kome se nalazimo do mesta na kome želimo da budemo u budućnosti. Strategije mogu biti formirane iz:

- skupova programa koji definišu način ostvarivanja strateških ciljeva;

- skupova projekata koji definišu način ostvarivanja programskih ciljeva;
- skupova aktivnosti koje definišu način ostvarivanja projektnih ciljeva;

Kako bi bili uspješno sprovedeni, strategija, program, projekat ili aktivnost treba da imaju:

- posvećenost, podršku ili prihvatanje ključnih aktera;
- pristup određenim resursima: ljudskim, materijalnim, i informacionim (da budu tehnički i finansijski ostvarljivi);
- vremenske okvire (kao što su unapred definisano trajanje, korelacija sa drugim strategijama, programima, projektima ili aktivnostima).



Strateški plan vaše organizacije je nacrt za sprovođenje vaše misije.

- On posmatra postojeće stanje u vašoj organizaciji korišćenjem različitih analitičkih okvira;
- On opisuje željenu budućnost vaše organizacije, sintetizovanu u vašoj misiji i viziji;
- On definiše koje ćete programe, usluge i aktivnosti sprovesti kako biste ostvarili svoje ciljeve.

Na osnovu njega možete uspostaviti budžet vaše organizacije, zato što jednom kada ste definisali šta treba uraditi i na koji način, postaje moguće izvršiti procenu troškova i osigurati da su uravnoteženi sa prihodima.

Vaša strategija prikupljanja sredstava identifikuje rešenja koja će obezbediti finansijsku održivost vaše organizacije, odnosno njenu dugoročnu sposobnost da ostvari svoju misiju. Održivo finansiranje zahteva pomeranje izvan kratkih ciklusa trajanja pojedinačnih projekata, i razvijanje trajnije, pouzdane i raznovrsne baze prihoda. Strategija prikupljanja sredstava treba da definiše:

- sve potencijalne izvore finansiranja potrebne da biste postigli svoj cilj prikupljanja sredstava, što je dovoljna količina resursa potrebnih za pokrivanje određenih programa, aktivnosti, ili troškova pružanja usluga;
- aktivnosti koje treba preduzeti kako bi se pristupilo identifikovanim izvorima finansiranja;
- ko će biti odgovoran za sprovođenje ovih aktivnosti, i kada;
- koliki će biti troškovi sprovođenja ovih aktivnosti, i koji su još resursi potrebni za njihovo ostvarenje.

Kao i strateški plan, strategija prikupljanja sredstava je živi dokument koji će periodično biti preispitan od strane osoblja, rukovodstva i upravnog odbora organizacije, a mora biti razvijen pre nego što počnete da podnosite zahteve za finansiranje. To nije dokument koji treba napisati a zatim zaboraviti na njega, ali takođe ne bi trebalo da spreči organizacije da odreaguju na mogućnosti za finansiranje koje se pojave iznenada.

Svi važni akteri treba da budu uključeni u proces strateškog planiranja, uključujući direktora organizacije, predsedavajuću osobu iz upravnog odbora, ključne članove osoblja, članove upravnog odbora, druge dobrovoljce i članove savetodavne grupe. Svi oni trebalo bi da se slože vezano za ciljeve vaše organizacije u oblasti prikupljanja sredstava, i vezano za plan kojim ćete ostvariti ove ciljeve. Zapamtite da je jedan dobar način za postizanje slaganja svih strana vezano za plan prikupljanja sredstava da ih sve uključite u proces njegove izrade.



Alati

- **Za bolje upoznavanje vaše organizacije**
- **Za razradu strategije prikupljanja sredstava**
- **Za pristupanje EU fondovima**

SET ALATA

Sledeći alati biće vam korisni:

Za bolje upoznavanje vaše organizacije

Alat 1: Koliko je principijelna vaša organizacija?

Postaćete svesni principa koje vaša organizacija treba da sledi kako bi uživala poverenje svojih osnivača.

Alat 2: Kako napreduju vaše aktivnosti prikupljanja sredstava?

Prepoznaćete potencijalne probleme u aktivnostima prikupljanja sredstava koje sprovodi vaša organizacija.

Alat 3: Da li je vaša organizacija spremna na promene?

Definisaćete nivo otpora prema promenama u vašoj organizaciji.

Alat 4: Da li je vaša organizacija spremna za samofinansiranje?

Bićete upućeni u neophodne preduslove koje treba ispuniti pre nego što odlučite da počnete sa samostalno finansiranim aktivnostima.

Alat 5: Da li su odgovornosti jasno podeljene u okviru vaše organizacije?

Proverićete koliko je jasna podela odgovornosti u vašoj organizaciji.

Alat 6: Koje su Snage, Slabosti, Prilike i Pretnje vaše organizacije?

Razradićete takozvanu SWOT analizu svoje organizacije.

Alat 7: Koji su vaši glavni izvori finansiranja?

Analiziraćete izvore finansiranja vaše organizacije.

Alat 8: Koje su vaše najtraženije i finansijski najisplativije usluge i proizvodi?

Analiziraćete nivo održivosti usluga i proizvoda vaše organizacije.

Za razradu strategije prikupljanja sredstava

Alat 9: Zašto praviti strateški plan?

Prepoznaćete glavne razloge za pokretanje procesa strateškog planiranja.

Alat 10: Strategije organizacionog razvoja

Možete koristiti predložene formate kako biste razradili strategije za vaš organizacioni razvoj.

Alat 11: Strategije prikupljanja sredstava

Možete koristiti predložene formate kako biste razradili strategije i akcijske planove za prikupljanje sredstava, zasnovane na vašoj strategiji organizacionog razvoja, kako biste osigurali svoju finansijsku održivost.

Za pristupanje EU fondovima

Alat 12: Procena efektivnosti vašeg projektnog tima, i vaše ponašanje u timskom radu

Procenićete koliko je efikasan vaš projektni tim.

Alat 13: Organizacioni kapaciteti partnerskih organizacija

Koristićete takozvani “paukov” dijagram kako biste analizirali organizacione kapacitete vaših partnera.

Alat 14: Procena projekta

Koristićete evaluacionu tabelu zajedno sa svojim projektnim timom kako biste ocenili jedan projekat, što će vam pomoći da bolje razumete kriterijume za ocenjivanje i lakše sagledate različite tačke gledišta koje evaluatori potencijalno mogu imati.

Alat 15: Procena administrativnih kapaciteta i kapaciteta za upravljanje projektima vaše organizacije tokom implementacije projekta

Koristićete upitnik za procenu administrativnih i organizacionih kapaciteta za upravljanje projektima koje vaša organizacija poseduje.

Alat 1

Koliko je vaša organizacija principijelna?

Cilj

Održivo finansiranje se može postići samo kroz sticanje poverenja vaših potencijalnih ili trenutnih osnivača. Cilj ove vežbe je da se istaknu kvalitete koje jedna NVO treba da ima u cilju izgradnje poverenja svojih osnivača i postizanja finansijske održivosti.

Proces

Zamislite da je vaša organizacija osoba, i da traži vašu podršku za sprovođenje nekih aktivnosti za koje vi verujete da su vredne truda. Kakvoj vrsti osobe ćete biti radi da pomognete? Pokušajte da zamislite koji kvalitete, ponašanja i stavovi bi bili poželjni.

Uzmite komad papira i zapišite kvalitete ove osobe. Pitajte svoje kolege da učine isto, a zatim uporedite svoje ideje.

Grupišite sve vaše ideje u četiri osnovne kategorije:

- integritet
- odgovornost
- transparentnost
- profesionalne i menadžerske sposobnosti

Razmislite o vašoj organizaciji, i prodiskutujte sa svojim kolegama koliko je vaša organizacija blizu toj idealnoj situaciji koju ste prethodno opisali:

- Koji od navedenih kvaliteta već postoje unutar vaše organizacije?
- Koji kvalitete nedostaju, i da li treba da radite na njihovom razvoju?

Alat 2¹

Kako napreduju vaše aktivnosti prikupljanja sredstava?

Cilj

Popunjavanje ovog upitnika će vam pomoći da identifikujete probleme koji predstavljaju prepreke za vašu organizaciju u efikasnom prikupljanju sredstava.

Proces

Pokušajte da što iskrenije odgovorite na sledeća pitanja. Odgovorite na svako pitanje odabirajući jednu od četiri date opcije, i nakon što ste dali odgovore na sva pitanja, saberite svoje poene. Zatim pogledajte sledeću stranicu, koja daje tumačenja za vaše rezultate.

Ocene koje treba koristiti:

Definitivno = 4 poena, Da, ali može biti bolje = 3 poena, ne = 2 poena, ne znam = 1 poen

Pitanja	Poeni
1 Da li vaša organizacija ima jasno definisanu Izjavu o misiji, koju u potpunosti razumeju i prihvataju svi vaši članovi?	
2 Da li ste sigurni da programi/ usluge/ proizvodi vaše organizacije odgovaraju na ključne potrebe vaših ciljnih korisnika?	
3 Da li su glavni programi/ usluge/ proizvodi vaše organizacije izgrađeni oko najjačih strana vaše organizacije?	
4 Ima li vaša organizacija strateški plan razrađen za period od (najmanje) 3 godine?	
5 Ima li vaša organizacija plan prikupljanja sredstava razrađen sa period od 1-2 godine?	
6 Ima li vaša organizacija godišnji budžet (sa prihodima i rashodima)?	
7 Da li je vaša organizacija tokom protekle tri godine bila finansijski stabilna, pokrivajući sve svoje troškove ili postižući pozitivan finansijski bilans?	
8 Znete li koje su operativne cifre vašeg godišnjeg budžeta?	
9 Razumete li razliku između operativnih sredstava, rezervnih sredstava, i zadužbina?	
10 Ima li vaša organizacija višegodišnji budžet?	
11 Da li vaša organizacija ima (ili planira da ima) sposobnog člana osoblja koji je (ili će biti) zadužen za koordinaciju aktivnostima prikupljanja sredstava u vašoj organizaciji?	
12 Imate li pun pristup informacijama o tome šta je vaša organizacija, šta ona radi, i zašto vam je potreban novac za dalje ostvarenje određenih ciljeva?	
13 Poznajete li rukovodioce i programske koordinate fondacija i/ ili korporacija koje podržavaju programe za koje ste odgovorni?	

¹ Prilagođeno iz teksta 'Rukovođenje i vođenje NGO', autori – Peter Robl, Dušan Ondrušek, Maja Zelenakova, 2002

14	Da li su članovi vašeg upravnog odbora aktivno uključeni u neku formu prikupljanja sredstava za vašu organizaciju?	
15	Da li vaš upravni odbor sadrži među svojim članovima predstavnika neke kompanije?	
16	Da li vaša organizacija dobija podršku iz dovoljno raznolikih izvora finansiranja?	
17	Imate li dovoljno (ažurnih) informacija o vašim trenutnim izvorima finansija – na primer, istorijat njihovih kompanija ili fondacija, njihove misije, njihove prioritete za ovu godinu, i druge konkretne podatke o njima?	
18	Da li vaša organizacija poseduje arhivu prethodnih godišnjih izveštaja, prijava za grantove, ili bazu podataka o poklonima od vaših donatora?	
19	Da li podnosite svoje aplikacije za grantove na vreme, i u skladu sa svim zahtevima donatora?	
20	Da li su vaše aplikacije za grantove lake za čitanje, pažljivo sastavljene i lepo formatirane?	
21	Da li podnosite izveštaje vašim donatorima vezano za projekte koje su podržali na vreme, i u potpunosti u skladu sa njihovim zahtevima?	
22	Da li uvek predstavljate svoje zahteve za finansijsku podršku na ubedljiv način, navodeći ne samo količinu sredstava koja vam je potrebna, već i razloge zašto vaša organizacija zaslužuje da bude podržana?	
23	Da li uvek aktivno procenjujete potencijal za davanje određenog donatora pre nego što im se obratite?	
24	Imate li informacije vezano za korporacije koje daju podršku neprofitnim aktivnostima u vašoj zemlji ili regiji?	
25	Da li su vaši ciljni korisnici spremni ili sposobni da plate vaše usluge/ proizvode?	
26	Ukoliko je odgovor definitivno 'da', da li ste razvili konkretan i realističan poslovni plan za prilaženje ciljnim korisnicima kao izvoru sredstava?	
27	Da li ste finansijski sposobni da radite bez ostvarenja bilo kakvog profita od prodaje vaših usluga ili proizvoda tokom perioda od bar tri godine (ili čak da nadomestite neku količinu finansijskih gubitaka koji bi proizašli iz vaših poslovnih aktivnosti)?	
28	Znate li neke ključne donatore koji bi možda bili u mogućnosti da obezbede planirane, redovne doprinose organizacijama kao što je vaša u budućnosti?	
29	Da li objavljujete rezultate, dajete javno priznanje učesnicima, i zahvaljujete donatorima i volonterima nakon uspešno završene kampanje prikupljanja sredstava?	
30	Da li negujete odnose sa donatorima pozivajući ih na događaje, godišnje sastanke, i terenske posete, objavljujući biltene i druge komunikacije, i osiguravajući da imate kontakta sa njima i izvan situacija u kojima im tražite novac?	
	UKUPNI ZBIR POENA	

Ukupni poeni

Kako tumačiti rezultate ovog upitnika:

120-105 poena:

Čestitamo! Ukoliko ste iskreno odgovorili na sva pitanja i vaša organizacija je zaista postigla toliko visok broj poena, molimo vas da ne čuvate svoje znanje samo za sebe. Krajnje je vreme da se uključite u proces pomaganja drugim organizacijama. Prenesite im vaša iskustva, i lekcije koje ste naučili o prikupljanju sredstava. Ukoliko i pored ovako visokog rezultata vaša organizacija još uvek nije uspešna u prikupljanju dovoljne količine sredstava, verovatno ste prošli kroz period naglog rasta. Možda je vreme da razmislite o drugačijim, zahtevnijim pristupima. Zašto ne biste pokušali sa prodajom svojih usluga ili proizvoda kroz komercijalne aktivnosti? Mogli biste i formirati strateško partnerstvo sa nekim komercijalnim telom. Ukoliko ovo nije slučaj, postavite sebi pitanje - da li je vaša misija zaista i dalje u potpunosti relevantna? Da li ljudima i dalje trebaju vaše aktivnosti onoliko koliko su im trebale na početku vašeg rada?

104-82 poena:

Vi ste na pravom putu. Zabeležite oblasti u kojima ste dobili manji broj poena i predložite diskusiju o njima na sledećem strateškom sastanku vaše organizacije. Uvek je moguće napraviti neka poboljšanja. Ukoliko do sada niste imali praksu organizovanja strateških sastanaka za dugoročno planiranje, a ozbiljni ste vezano za razvijanje vašeg pristupa prikupljanju sredstava, vreme je da počnete da ih organizujete.

30-81 poena:

Nemojte se žaliti na suviše stroge donatore, i nemojte zavideti drugima koji imaju više uspeha u prikupljanju sredstava. Verovatno to nije slučajno. Daleko je teže izmeniti svoje donatore nego navike vaše sopstvene organizacije. Prođite još jednom kroz sva pitanja u ovom ministu, posebno obraćajući pažnju na ona u kojima je vaš odgovor bio "ne znam". Možda vaša strategija za dobijanje sredstava nije u potpunosti pod kontrolom, možda sprovedite aktivnosti prikupljanja sredstava samo spontano i bez posebnog planiranja. Nemojte se pitati zašto se stalno borite sa ogromnim fluktuacijama u finansiranju programa vaše organizacije. Takva neizvesnost je verovatno uznemiravajuća za sve članove vašeg tima, i predstavlja značajnu prepreku dugoročnom razmatranju toga šta želite da uradite, i šta ćete zapravo uraditi, u narednih nekoliko godina. Ako odgovorite "to zavisi od toga koliko ćemo novca dobiti", to ne daje najbolje nade za dugoročnu održivost vaše organizacije. Možda bi trebalo da pristupite situaciji više proaktivno. Prvo razjasnite šta stvarno želite da uradite - stvari koje smatrate zaista neophodnim - i jednom kada ste ih definisali, koncentrišite sve vaše napore prema kreativnim pristupima prikupljanju sredstava u skladu sa ovim planom.

Alat 3²

Da li je vaša organizacija spremna na promene?

Cilj

U slučaju da ste odlučili da napravite značajnije promene u vašoj organizaciji u cilju poboljšanja vaše sposobnosti za prikupljanje sredstava, biće vam korisno da prođete kroz ovu vežbu, kako biste se bolje pripremili za sprovođenje planiranih promena.

Proces

Označite odgovore koji su relevantni za vašu organizaciju. Uporedite svoje percepcije sa mišljenjima vaših kolega, i zajedno definišite koji su odgovori najprimereniji situaciji vaše organizacije.

1. U prošlosti, planirane promene su u vašoj organizaciji bile:
 - podržane od strane celog osoblja;
 - nedovoljno dobro shvaćene i dočekane sa otporom;
 - odbijene.
2. Zaposleni i volonteri koji rade u vašoj organizaciji su:
 - inovativni i nezavisni;
 - oslanjaju se na vas i pasivni su;
 - konzervativni su, i pružaju otpor promenama.
3. Poslednju i najupečatljiviju promenu koju ste sproveli vaše osoblje većinom smatra:
 - uspešnom;
 - umereno uspešnom, bez značajnijih pozitivnih uticaja;
 - neuspešnom.
4. Od promena očekujete da dovedu do:
 - slaganja - od strane celokupne organizacije;
 - slaganja isključivo u okviru vašeg upravnog odbora;
 - neslaganja i nedoumica.

² Prilagođeno iz teksta 'Rukovođenje i vođenje NGO', autori – Peter Robl, Dušan Ondrušek, Maja Zelenakova, 2002

5. Ljudi na koje će direktno uticati planirane promene:
 - mogu ih u potpunosti opisati;
 - mogu opisati samo kako će promene uticati na njihovo odeljenje i njihove direktne aktivnosti;
 - uopšte ne mogu da opišu planirane promene.
6. Očekivani uticaj promena je u prošlosti bio:
 - detaljno identifikovan unapred;
 - slabo definisan;
 - nije bio uopšte definisan.
7. Trenutni rad organizacije trebalo bi da:
 - pretrpi značajne promene;
 - uključi određene promene u nekoj od ključnih oblasti;
 - ostane nepromenjen.
8. Problemi i potreba za promenom prvi put su identifikovani od strane:
 - redovnog osoblja (ljudi koji su direktno pogođeni problemima);
 - rukovodstva organizacije;
 - klijenata / donatora i sponzora;
 - eksternih konsultanata.
9. Ljudi na koje predložene izmene direktno utiču vide ih kao:
 - korisne za celu organizaciju;
 - od koristi samo za određene delove organizacije;
 - događaj koji neće doneti nikakve značajne koristi.
10. Rukovodstvo / upravni odbor organizacije promenama daje sledeći stepen podrške:
 - njihova podrška je entuzijastična;
 - njihova podrška je ograničena;
 - njihova podrška je nesigurna.
11. Rukovodstvo organizacije:
 - obezbeđuje značajna sredstva za realizaciju planiranih promena (uključujući finansijske i materijalne resurse, i potrebno vreme);

- očekuje da promene budu realizovane u okviru postojećih resursa;
 - nije obezbedilo niti planira odvajanje potrebnih sredstava.
12. Rukovodstvo posmatra proces procene učinka kao:
- značajan deo upravljačkih odgovornosti;
 - rutinu;
 - prepreku na putu efikasnog poslovanja.
13. Predložene promene stvaraju probleme u poslovanju organizacije:
- direktno;
 - indirektno;
 - ne stvaraju ih uopšte.
14. Predložene promene:
- će učiniti rad u organizaciji finansijski i na druge načine privlačnijim;
 - će učiniti rad lakšim i osigurati da se zaposleni osećaju više ispunjeno;
 - će zameniti stare zadatke novim zahtevima, i učiniće rad još težim.
15. Tehnički govoreći, predložena promena je:
- slična onima koje su sprovedene u prošlosti;
 - nova;
 - negde između.

Kako da tumačite svoje rezultate: saveti

Ako ste odgovorima na pitanja od 1-3 utvrdili da ste u prošlosti naišli na probleme tokom sprovođenja promena, kao što su otpor prema uvođenju promena, slabo razumevanje planiranih promena od strane osoblja, i nepoverenje prema promenama izazvano verovanjem kako one neće doneti nikakvo značajno poboljšanje, pokušajte sa primenom nekih od sledećih saveta:

- osigurajte da su svi detaljno obavешteni o dolazećim promenama. Učinite sve potrebne informacije lako dostupnim za svo osoblje. Jasno objasnite vaše planove i preduzmite mere koje će osigurati da se osoblje lako može obratiti rukovodstvu sa pitanjima, sumnjama ili zahtevima za dodatnim objašnjenjem tokom procesa promene;
- osigurajte da će promene biti trajne i stabilne, tako što ćete pokazati njihove

praktične i očigledne efekte kroz konkretne primere. Objasnite promene koristeći izraze koje će svo osoblje razumeti i smatrati važnim. Pokažite kako su promene u skladu sa misijom i strateškim planom vaše organizacije. Posvetite nešto vremena i truda detaljnom pripremanju prezentacije koja će pokazati kako će vaša organizacija izgledati nakon što su promene sprovedene;

- pripremite se pažljivo: sprovedite analizu trenutnog stanja organizacija, provodite vreme sa pojedincima i grupama, trudite se da izgradite poverenje, razumevanje i podršku vezano za proces promene;
- uključite različite ljude u proces, davanjem povratnih informacija na njihove predloge. Zamolite ih da razviju listu pitanja koja ih muče vezano za planirane promene, a zatim organizujte prilike gde rukovodstvo može diskutovati o svim ovim pitanjima sa osobljem;
- počnite sa malim i uspešnim koracima. Napravite prvi korak sa naprednom grupom zaposlenih, u odeljenju koje iza sebe ima dugu tradiciju uspeha. Implementirajte promene u jasnim fazama;
- planirajte za uspeh: počnite sa stavkama koje mogu pokazati konkretne rezultate lako i brzo. Objavite prve uspehe. Dajte pozitivne povratne informacije onima koji su učestvovali u toj fazi, i dajte dosta komplimenata vezano za njihov rad.

Ako ste odgovorima na pitanja 4-9 identifikovali probleme vezano za činjenicu da ljudi imaju različita mišljenja o planiranim promenama, ne znaju šta da očekuju, promene ne shvataju kao važne ili misle da su one vezane samo za razvoj njihove karijere, onda vam neki od sledećih saveta mogu biti od koristi:

- jasno opišite korist koju će promene doneti onima na koje se odnose - osoblju organizacije, volonterima, klijentima i donatorima;
- smanjite mogućnost iznenađenja na najmanji mogući nivo kroz razjašnjavanje svih pozitivnih i negativnih uticaja planiranih promena. Identifikujte unapred moguće probleme koji se mogu javiti, i kada bi se oni mogli dogoditi;
- obavestite osoblje unapred o planiranim koracima, i nastavite da ih obaveštavate redovno i kroz različite kanale komunikacije. Tražite od njih povratne informacije. Nemojte pokušavati da suzbijete suprotstavljene glasove i negativna mišljenja; slušajte pažljivo njihove strahove i brige i odgovorite otvoreno na njih;
- predstavite situaciju na jasan način, pokazujući ko želi planirane promene i zašto. Objasnite dugoročne prednosti i identifikujte zajedničke koristi dolazećih promena. Prepoznajte i analizirajte potencijalne probleme jasno i unapred.

Ako ste kroz odgovore na pitanja 10-12 identifikovali probleme vezano za to da je rukovodstvo organizacije nesigurno u svojoj podršci dolazećim promenama, ili da rukovodstvo nije izdvojilo odgovarajuća sredstva potrebna za sprovođenje promena i nema jasnu ideju kako da proceni napredak promena, onda vam mogu biti korisni sledeći saveti i rešenja:

- učvrstite svoj položaj eksperta (savetnika, konsultanta) kroz ubedljivu prezentaciju namenjenu upravnom odboru organizacije;
- definišite parcijalne ciljeve i indikatore za merenje uspeha, sa jasno preciziranim vremenskim rokovima. Dogovorite se o sistemu za praćenje procesa transformacije. Organizujte redovne sastanke za procenu napretka.

Ako ste kroz odgovore na pitanja 13-15 definisali probleme kao što je činjenica da izmene za veći broj učesnika nisu u potpunosti prihvatljive, da planirane promene nisu usklađene sa drugim planovima, da ciljevi koje treba postići nisu jasni i da njihov uticaj nije dobro procenjen, možemo vam ponuditi sledeće savete:

- naglašavajte da su organizacione promene zadatak koji je podjednako važan kao i bilo koji drugi svakodnevni posao organizacije;
- počnite implementaciju promena sa ljudima koji ih podržavaju, odnosno sa onima koji su fleksibilniji i spremni da se prilagode novim situacijama. Počnite u onim delovima organizacije, gde je promena naišla na snažno podržavanje. Pokušajte da razumete zašto ljudi podržavaju promene, da li je to iz interesa vezanih za razvoj karijere, zbog ponuđenih nagrada, ili zato što smatraju da promena donosi korist organizacionoj politici. Prilagodite svoju strategiju uvođenja promena ovim motivima;
- ne budite tvrdoglavi u nametanju promena. Ako naiđete na sukobe, razgovarajte dok ne otkrijete i ne razrešite razloge za te sukobe. Nemojte sprovođivati promene bez rasprave.

Alat 4³

Da li je vaša organizacija spremna za samofinansiranje?

Cilj

Ako vaša organizacija želi da započne sa aktivnostima samo-finansiranja, bilo bi dobro da prvo pogledate sledeću vežbu. Ona će vam pomoći da saznate koliko je vaša organizacija spremna je za ovaj korak, koji su rizici na koje možete naići, i koje strategije možete pripremiti kako bi se suočili sa ovim rizicima.

Proces

Saberite broj pozitivnih odgovora koje možete dati na dole navedena pitanja. Što više pitanja odgovorite sa "da", to je vaša organizacija spremnija da se uključi u aktivnosti samo-finansiranja. Svaki negativni odgovor vam pomaže da identifikujete potencijalne probleme koji mogu da ugroze uspešnu realizaciju vašeg biznis plana, ili da imaju negativan efekat na vašu organizaciju. Važno je da pažljivo planirate sve aktivnosti, pošto inače možete izazvati frustraciju zaposlenih, ljutnju vaših članova i pristalica, i, što je najgore, velika finansijska dugovanja vaše organizacije.

1. Da li je vaša organizacija odlučna da se posveti samostalnom finansiranju na duži rok (10-15 godina)?
2. Da li vaši zaposleni podržavaju ideju samofinansiranja?
3. Da li postoji opšta saglasnost u vašoj organizaciji o tome kako će budući prihodi / dobit od aktivnosti samo-finansiranja biti korišćeni?
4. Da li su vaši zaposleni, vaš upravni odbor, i vaše članstvo spremni da ulože veći napor izvan okvira svojih uobičajenih aktivnosti kako bi se osiguralo da će vaše aktivnosti samo-finansiranja doživeti uspeh?
5. Da li ste razvili detaljan i realan biznis plan?
6. U slučaju neuspeha, da li imate alternativni plan?
7. Da li je vaša organizacija finansijski stabilna tokom poslednje tri godine, odnosno da li je svake godine uspela da pokrije sve svoje troškove ili postigne pozitivan finansijski bilans?
8. Da li ste finansijski sposobni da rade bez profita od samofinansiranja najmanje tri godine (ili čak da pokrijete određene gubitke koji mogu proisteći iz vašeg poslovanja)?

³ Prilagođeno iz teksta 'Rukovođenje i vođenje NGO', autori – Peter Robl, Dušan Ondrušek, Maja Zelenakova, 2002

Alat 5⁴

Da li u vašoj organizaciji postoji jasna podela odgovornosti?

Cilj

Da biste bili finansijski održivi, treba da imate dobro funkcionišuću organizaciju. Kroz ovu vežbu možete da utvrdite da li su odgovornosti u vašoj organizaciji jasno podeljene, i za koje aktivnosti. Ako nisu, vi tek treba da odlučite ko je odgovoran za šta.

Proces

Razgovarajte sa svojim kolegama i definišite ko je iz vaše organizacije odgovoran za sledeće aktivnosti: Izvršni direktor? Članovi odbora? Načelnici odeljenja? Zaposleni radnici? Članovi organizacije? Niko?

1. Donošenje odluke o tome ko treba da ide na dvonedeljni trening/ usavršavanje u inostranstvu;
2. Pribavljanje sredstava za rad organizacije;
3. Odobravanje (ili odbijanje) kandidata za volonterski rad u organizaciji;
4. Pozivanje servisa za popravku kada fotokopir ili internet prestane da radi;
5. Izbor / imenovanje izvršnog direktora;
6. Definisane / redefinisane misije organizacije;
7. Polaganje računa za posledice finansijskih odstupanja u sprovođenju budžeta određenog projekta;
8. Davanje intervjua novinarima opisujući aktivnosti organizacije;
9. Priprema i izrada godišnjeg izveštaja;
10. Sastajanje sa donatorima ili sponzorima;
11. Rešavanje sukoba između dvoje zaposlenih;
12. Praćenje i kontrolu efikasnosti projekata ili programa i aktivnosti organizacije;
13. Pisanje izveštaja o toku projekata;
14. Rukovanje telefonskim pozivima, faksovima i poštom;
15. Rukovanje računima organizacije;

⁴ Prilagođeno iz teksta 'Rukovođenje i vođenje NGO', autori - Peter Robl, Dušan Ondrušek, Maja Zelenakova, 2002

16. Iniciranje novih, kreativnih aktivnosti;
17. Kontaktiranje sa novim (potencijalnim) zaposlenima;
18. Pisanje demantija u medijima vezano za lažne informacije o finansijskim praksama vaše organizacije;
19. Izbor i odobravanje novih članova odbora;
20. Prijavljivanje novih projekata na konkurse za različite izvore finansiranja;
21. Započinjanje aktivnosti samo-finansiranja;
22. Odluke o kupovini nove opreme / nameštaja.

Alat 6

Koje su vaše snage, slabosti, prilike i pretnje?

Cilj

Ova vežba (*takozvana SWOT analiza – “Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats”*) pomaže vam da identifikujete jake i slabe tačke svoje organizacije, kao i prilike i pretnje u vašem okruženju koje spolja mogu da podrže ili ometu uspeh vaše misije.

Proces

Razgovarajte sa svojim kolegama i zajedno popunite datu tabelu. Možete tumačiti informacije koje generiše ova analiza u smislu pronalaženja odgovora na jedno ili više od sledećih pitanja:

- Da li su programi, usluge ili proizvodi kroz koje vaša organizacija postiže svoju misiju zasnovani na njenim snagama?
- Da li je vaša organizacija iskoristila sve glavne prilike koje su joj trenutno dostupne?
- Da li ste planirali načine za suočavanje sa predviđenim potencijalnim pretnjama ukoliko one postanu stvarnost?
- Da li ste planirali korektivne akcije u cilju rešavanja slabosti vaše organizacije koje trenutno predstavljaju realne prepreke u obezbeđenju njene održivosti?

Unutrašnje okruženje

Prednosti	Slabosti
Mogućnosti	Pretnje

Spoljašnje okruženje

Alat 7

Koji su vaši glavni izvori finansiranja?

Cilj

Kroz ovu vežbu možete da identifikujete tipove izvora finansiranja na koje se vaša organizacija oslanja, i da razmislite o strategijama koje bi mogle osigurati finansijsku održivost vaše organizacije kroz (1) širenje raznolikosti vaših izvora finansiranja (2) jačanje lojalnost nekoliko važnih osnivača i (3) pribavljajući nezavisne prihode kroz aktivnosti samo-finansiranja.

Proces

Ispunite datu tabelu:

- Navedite sve izvore finansiranja kojima ste bili u mogućnosti da pristupite u poslednjih nekoliko godina;
- Definišite da li oni pripadaju grupi onih koji vas podržavaju ili grupi vaših ciljnih korisnika, i u kojoj formi ste dobili sredstva od njih, odnosno da li su sredstva bila data kao donacija, članarina, naknada za neku uslugu, ili poklon.

Možete tumačiti generisane podatke odgovarajući na jedno ili više od sledećih pitanja:

- Ko sačinjava 20% izvora finansiranja koji obezbeđuju 80% prihoda vaše organizacije? Da li će oni ostati u vašem regionu u doglednoj budućnosti? (Možda ste identifikovali opasnost da se ovi izvori finansiranja uskoro povlače iz vašeg regiona?) Postoje li načini da steknete njihovu lojalnost i kontinuiranu podršku?
- Koliko je raznovrsna vaša baza finansiranja? Ne zaboravite staru izreku koja kaže da ne treba čuvati sva svoja jaja u istoj korpi.
- Da li možete da zamislite scenario u kome biste nekoga iz kategorije 'pristalica' preselili u kategoriju 'korisnika'? Na primer, navodeći ih da plaćaju naknadu za neku vašu uslugu?
- Da li možete da osmislite kako bi vaši ciljni korisnici mogli postati izvor finansiranja za vašu organizaciju?
- Možete li proširiti grupu svojih ciljnih korisnika kako biste imali nove izvore finansiranja, u isto vreme ne zaboravljajući na misiju, vrednosti i principe vaše organizacije?

Postojeći izvori finansiranja	Forme primanja sredstava	
	Pristalice	Korisnici

Alat 8

Koje su vaše najtraženije i finansijski najisplativije usluge i proizvodi

Cilj

Kroz ovu vežbu možete da analizirate vaše postojeće usluge i proizvode i odlučite (1) koje od njih bi trebalo da nastavite da pružate ili razvijate i (2) koje bi trebalo da prestanete da pružate kako biste bili finansijski stabilni ali u isto vreme odgovarali na potrebe vaših ciljnih korisnika?

Proces

Svrstajte vaše programe, usluge ili proizvode u odgovarajuća polja na osnovu dva kriterijuma: koliko su potrebni vašim ciljnim korisnicima, i do koje mere vi trenutno pokrivete troškove njihovog pružanja. Ne morate imati konkretne cifre iz vašeg budžeta da biste to uradili, slobodno se oslonite na grube procene zasnovane na vašem prošlom iskustvu.

- Povraćeni i troškovi razvoja: To znači da ste prihodima koje ste dobili od pružanja datog programa, usluge ili proizvoda pokrili ne samo direktne, indirektno i opšte tekuće troškove, već ste u stanju da deo tih sredstava odvojite za svoj rezervni fond, koji će organizacija koristiti za budući razvoj;
- Povraćeni puni troškovi: Znači da ste prihodima uspeli da pokrijete direktne, indirektno i opšte tekuće troškove, ali niste u mogućnosti da išta izdvojite za dalji razvoj ili druge svrhe;
- Povraćeni direktni i indirektni troškovi: Znači da ste prihodima pokrili samo direktne i indirektno troškove koji su nastali kroz pružanje određenog programa usluga ili isporuku proizvoda, ali vam nije ostalo dovoljno da doprinesete pokrivanju opštih tekućih troškova vaše organizacije;
- Deficit: Znači da ste prihodima pokrili samo direktne troškove, a sami morate snositi celokupni ostatak troškova.

Nivo povraćaja troškova vaše organizacije	Nivo potrebe vaših korisnika za određenom uslugom ili proizvodom		
	Kritična potreba	Potreba	Neznatna potreba
Povraćeni i troškovi razvoja			
Povraćeni puni troškovi			
Povraćeni direktni i indirektni troškovi			
Deficit			

Alat 10

Strategije razvoja organizacije

Cilj

Možete koristiti tri tabele date u ovom odeljku kako biste lakše formulisali strategiju razvoja vaše organizacije.

Proces

Popunite tabele, u saradnji sa vašim kolegama. Uključite članove upravnog odbora i predstavnike vaših korisnika, ukoliko je to moguće. Koristite podatke generisane kroz prethodno navedene alate, koji su vam pomogli da procenite trenutno stanje vaše organizacije.

Tabela 1: Željena budućnost

Misija organizacije

Izjava o misiji vaše organizacije opisuje jasno i privlačno:

- zašto vaša organizacija postoji: razlog zbog koga je osnovana,
- probleme koje želi da reši ili promene ili rešenja koja želi da promoviše;
- za koga vaša organizacija radi: ko ima koristi od njenih aktivnosti, ko je njena ciljna grupa korisnika;
- Kako vaša organizacija radi: koji su principi vodeći u njenom radu;
- Gde vaša organizacija želi da radi i ima uticaj: vaša odabrana geografska oblast delovanja.

Željena budućnost organizacije: vizija

Zamislite sebe 2-3 godine u budućnosti, kako radite za svoju organizaciju, koja uspešno napreduje u ostvarenju svoje misije. Opišite ono što vidite o vašoj organizaciji u budućnosti: njenu veličinu, lokaciju, osoblje, korisnike, aktivnosti, i kakvo mišljenje treće strane imaju o njoj.

Tabela 2: Kako doći od sadašnjosti do željene budućnosti:

Planirajte vaše programe, usluge i proizvode

Kako biste ostvarili svoju misiju i viziju, a na osnovu informacija koje ste dobili kroz različite analitičke okvire kojima ste procenili trenutno stanje vaše organizacije, odlučite šta će biti glavni programi, usluge ili proizvodi koje vaša organizacija želi da isporuči tokom iduće dve ili tri godine. Razmislite o sledećim pitanjima:

- Šta želite da nastavite da radite?
- šta želite da promenite u onome što ste do sada radili? Šta želite da eliminišete?
- Koji novi program, uslugu ili proizvod želite da uvedete?

Uzimajući u obzir oba kriterijuma dok popunjavate ovu tabelu, možete odlučiti da zadržite određeni program ili isporuku određenog proizvoda, čak i ako oni stvaraju deficit, ukoliko smatrate da postoji kritična potreba za tim programima ili uslugama, a nastali deficit može biti pokriven od strane drugih programa ili usluga. Možete takođe da razmislite o zadržavanju programa ili proizvoda, ili stvaranju novih, koje ćete posmatrati kao dugoročne investicije, ukoliko očekujete da će one početi da povraćaju više sredstava u budućnosti, čak i ako vam to stvara deficit ove i sledeće godine.

Nivo povraćaja troškova vaše organizacije	Nivo potrebe vaših korisnika za određenom uslugom ili proizvodom		
	Kritična potreba	Potreba	Neznatna potreba
Povraćeni i troškovi razvoja			
Povraćeni puni troškovi			
Povraćeni direktni i indirektni troškovi			
Deficit			

Alat 11

Strateški plan za prikupljanje sredstava

Cilj

Možete koristiti tri tabele date u ovom odeljku kako biste lakše formulisali strategije za prikupljanje sredstava i akcione planove zasnovane na strategijama za razvoj vaše organizacije, u cilju osiguravanja vaše finansijske održivosti.

Proces

Popunite tabele, u saradnji sa vašim kolegama. Uključite članove upravnog odbora i predstavnike vaših korisnika, ukoliko je to moguće. Koristite podatke generisane kroz prethodno navedene alate, koji su vam pomogli da razradite strateški plan za vašu organizaciju za period od sledeće dve godine.

Tabela 1: Šta vam je potrebno, i od koga to možete dobiti:

Troškovi i izvori finansiranja

Kako biste ispunili ove tabele, treba da:

- Procenite okvirne troškove planiranih aktivnosti, programa, usluga ili proizvoda. Uključite i opšte tekuće troškove vaše organizacije, kao što su nezavisne revizorske posete, marketing, pravne usluge, direktor, komunalne usluge i slično. Odlučite da li ćete ih uključiti u troškove programa/ usluga/ proizvoda, ili ćete ih izdvojiti u posebnoj liniji.
- Identifikujte moguće izvore finansiranja i procenite koliko prihoda se nadate da biste mogli osigurati od pojedinačnih izvora finansiranja (poznajte svoje mogućnosti). Iznos novca koji želite da obezbedite kao prihod iz različitih izvora finansiranja predstavlja deo ciljeva vaše strategije prikupljanja sredstava.

Aktivnosti, Programi, Usluge, Proizvodi	Troškovi			Mogući izvori finansiranja/očekivana količina sredstava							
				a		B		C		d	
	G1	G2	Total	G1	G2	G1	G2	G1	G2	G1	G2
Ukupno											

Tabela 2: Podnošenje zahteva i izgradnja odnosa sa vašim donatorima

Kako biste ispunili ovu tabelu, potrebno je da definišete vaše najvažnije ciljeve u oblasti prikupljanja sredstava. Jedan kriterijum može biti fokus na prikupljanje sredstava za najvažnije aktivnosti, programe, usluge i proizvode od najvažnijih izvora finansiranja (onih 20% donatora koji vam daju 80% ukupnih sredstava). Drugi kriterijum može biti razmišljanje o diversifikaciji vaših izvora finansiranja i mogućnosti pokušavanja sa nekim sasvim novim idejama, kao što je pristupanje novim izvorima finansija, na primer korporacijama ili pojedincima, ili isprobavanje novih formi finansiranja, na primer nadoknada za prodaju usluga ili proizvoda vašim ciljnim korisnicima. Na vama je kako ćete odlučiti da finansirate vaše osnovne ciljeve finansiranja. Imajte u vidu da su vam sredstva potrebna i za sam proces prikupljanja sredstava, i da ova sredstva ne bi trebalo da prevazilaze 25% ukupnih prikupljenih sredstava. Ukoliko su troškovi veći od tog procenta, zapitajte se da li je data aktivnost vredna truda. Možda jeste, ukoliko imate dugoročnu viziju i prihvatate kratkoročne gubitke zbog budućih dobitaka u dužem roku.

Za svaki cilj morate razviti akcioni plan kako bi ga ostvarili, u kome ćete doneti odluke o vremenskom rasporedu aktivnosti, o tome ko je za šta odgovoran, i o tome koji su resursi potrebni (novac, vreme, informacije, drugo) kako bi se mogao podneti zahtev, i kako bi se izgradio odnos sa datim donatorom. Dole navedena tabela pomoći će vam da unesete strukturu u vaš akcioni plan:

Cilj prikupljanja sredstava

- Ciljni izvor(i) sredstava (da li se radi o pristalicama ili korisnicima);
- Prihodi koje želite da generišete: 1 godine, 2 godine, i ukupno;
- Za koje aktivnosti, programe, usluge ili proizvode su namenjena data sredstva.

Aktivnosti prikupljanja sredstava	Godina 1				Godina 2				Odgovorna osoba	Resursi
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12		

Koristite ovu tabelu za svaki od vaših ciljeva u oblasti prikupljanja sredstava. Na vama je da odlučite koliko ciljeva želite da ostvarite kako biste osigurali finansijsku održivost vaše organizacije, i da li nameravate da ih organizujete oko tipova izvora finansiranja, ili oko tipova aktivnosti, programa, usluga ili proizvoda.

Alat 12⁶

Procena efektivnosti vašeg projektnog tima i vašeg ponašanja u okviru timskog rada

Cilj

Koristeći ovu vežbu, možete analizirati efektivnost vašeg projektnog tima i definisati načine na koje biste mogli poboljšati sopstveno ponašanje u okviru rada sa svojim projektnim timom.

Proces

Ispunite sledeće upitnike:

(1) Analizirajte vaš tim dajući mu ocene na skali od 1 do 5 (gde je 5 ono što biste smatrali idealnom situacijom) u vezi sa svakom od ovih kategorija. Zatim sa ostatkom svog tima uporedite rezultate i razgovarajte o situaciji, posebno obraćajući pažnju na one stavke za koje je prosečna ocena ispod 5, ili za koje je raspon pojedinačnih ocena naročito širok.

1. Zadovoljan/na sam napretkom našeg tima do sada.

1 2 3 4 5

Nezadovoljni Zadovoljni

2. Imam osećaj da mogu slobodno da izrazim svoje ideje.

1 2 3 4 5

Nezadovoljni Zadovoljni

3. Osećam da su moja mišljenja i ideje saslušani i uzeti u obzir.

1 2 3 4 5

Nezadovoljni Zadovoljni

4. Način na koji se donose odluke.

1 2 3 4 5

Nezadovoljni Zadovoljni

5. Stepen poverenja i otvorenosti koji osećam da postoji u našoj grupi.

1 2 3 4 5

Nezadovoljni Zadovoljni

6. Kako upravljamo našim vremenom.

1 2 3 4 5

Nezadovoljni Zadovoljni

⁶ Adaptirano iz UN-HABITAT priručnika "Vodič kroz upravljanje promenama za menadžere i trenere"

Alat 13⁷

Analiza organizacionih kapaciteta partnera

Cilj

Koristeći ovaj instrument, takozvani 'pauk' dijagram, možete da procenite vaše projektne partnere i dobijete vizuelni pregled njihovih institucionalnih kapaciteta.

Proces

Procenite različite aspekte institucionalnih kapaciteta vašeg partnera odabirom odgovarajućeg broja, kao u primeru na prikazanom dijagramu:

- 0 = nepoželjno stanje, potrebno dramatično poboljšanje
- 1 = loše stanje, postoji značajan prostor za poboljšanje
- 2 = zadovoljavajuće, potreban je dodatni napredak
- 3 = veoma efikasno



⁷ Adaptirano iz Smernica za upravljanje projektnim ciklusom, Evropska komisija, Europeaid kancelarija za saradnju, 2004

Aspekti i kriterijumi	Poeni
1. Kapacitet organizacija podnosioca zahteva i partnera	25
1.1 Organizacija podnosilac zahteva i partneri imaju iskustvo u upravljanju projektima, uključujući i finansijsko upravljanje	5
1.2 Profesionalne kvalifikacije članova projektnog tima u oblasti teme projekta	10
1.3 Jasna definicija obaveza svake organizacije i njenog nivoa uključenosti	5
1.4 Broj, uloge i odgovornosti članova projektnog tima su odgovarajući za predložene aktivnosti	5
2. Relevantnost projekta i analiza postojećeg stanja	50
2.1 Projekat se uklapa u ciljeve poziva za podnošenje predloga projekata, koji su bili navedeni u Vodiču za aplikante.	10
2.2 Problem koji će biti rešavan kroz sprovođenje projekta je jasno definisan, opravdan i podržan podacima i logičkim argumentima, i grupe ciljnih korisnika su jasno definisane i merljive.	10
2.3 Predložene strategije i aktivnosti za rešavanje datog problema uzimaju u obzir postojeće rizike i mogućnosti, kao i potrebe ciljnih korisnika.	10
2.4 Predložene aktivnosti su realne i ostvarive u okviru projektnih resursa.	5
2.5 Aktivnosti su planirane na jasan, dosledan i realan način.	5
2.6 Rezultati su formulisani koristeći merljive kvalitativne i kvantitativne indikatore, koji mogu biti provereni.	5
2.7 Projektne aktivnosti osiguravaju kontinuitet, valorizaciju i integraciju svojih rezultata nakon završetka projekta	5
3. Budžet	25
3.1 Troškovi su opravdani u odnosu na očekivane rezultate	15
3.2 Aktivnosti su budžetirane na realan i razuman način	10

Alat 14

Evaluacija projekta

Cilj

Kroz ovu vežbu, vi i vaše kolege možete iskoristiti datu evaluacionu tabelu kako biste stekli bolji uvid u to na koji način će vaš projekat biti ocenjivan, kao i da biste stekli osećaj za razlike koje se mogu pojaviti među mišljenjima evaluatora.

Proces

Zajedno sa vašim kolegama, odaberite neki od već razrađenih projekata vaše organizacije, i koristite datu evaluacionu tabelu tehničkih i finansijskih aspekata kako bi ga procenili. Brojevi dati u tabeli predstavljaju maksimalni broj bodova za datu kategoriju, i odabirajući taj broj pokazujete da se u potpunosti slažete sa datom izjavom. Ukoliko se ne slažete u potpunosti, slobodno možete relevantnim aspektima projekta dati i niže ocene.

Na kraju bi trebalo da uporedite rezultate vaše evaluacije sa rezultatima vaših kolega. Razgovarajte o razlikama u ocenjivanju na koje naiđete.

Alat 15⁸

Procena kapaciteta vaše organizacije za administraciju i upravljanje projektima tokom implementacije projekta

Cilj

Uobičajeno je da se procene administrativnih kapaciteta i kapaciteta za upravljanje projektima vrše pre početka određenog projekta, ali ovaj upitnik će vam pomoći da izvršite procenu ovih aspekata vaše organizacije tokom sprovođenja vašeg projekta.

Proces

Ovaj upitnik je dat kao opšti vodič koji ukazuje na vrste pitanja koja možete postavljati i na koja možete odgovarati kao deo sprovođenja procene kapaciteta organizacije za administraciju i upravljanje projektima. Prvi korak u korišćenju ovog upitnika jeste da procenite za svako dato pitanje da li je relevantno u vašem slučaju, a zatim da li ga je potrebno prilagoditi tako da odgovara specifičnim okolnostima vaše organizacije. Upitnik je dat kako bi vam predstavio vrste pitanja koja treba razmotriti u sprovođenju procene organizacionih kapaciteta, i nije namenjen za direktnu primenu.

Aspekti organizacije za analizu	Pitanja na koja treba odgovoriti
Spoljni aspekti	
Spoljni faktori	<ul style="list-style-type: none"> Kako postojeći zakonski okviri utiču na rad organizacije? Kako trenutna politička klima i makro-ekonomski i finansijski uslovi u zemlji utiču na rad organizacije?
Veze i odnosi sa drugim organizacijama	<ul style="list-style-type: none"> Da li organizacija posvećuje dovoljno pažnje izgradnji i održavanju efektivnih odnosa sa ključnim zainteresovanim stranama projekta? Kakvi su odnosi organizacije sa institucijama ili donatorima koji finansiraju projekat?
Stavovi klijenata/korisnika	<ul style="list-style-type: none"> Kakav je odnos između organizacije i njenih ciljnih grupa ili korisnika? Do koje mere su korisnici zadovoljni uslugama koje organizacija pruža?

⁸ Adaptirano iz Smernica za upravljanje projektним ciklusom, Evropska komisija, Europeaid kancelarija za saradnju, 2004

Interni aspekti	
Rukovodilački stil i kultura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da li organizacija ima snažno i efektivno vođstvo? ▪ Da li je rukovodstvo dobro upućeno u operativni rad organizacije? Da li su zaposleni dobro upućeni u odluke koje donosi rukovodstvo? ▪ Da li je pažnja rukovodstva jednako podeljena između internih i eksternih odnosa i pitanja? ▪ Da li postoji odgovarajući balans između delegiranja odgovornosti i održavanja opšte kontrole nad radom zaposlenih? ▪ Da li u organizaciji postoji kultura okrenutosti ka pružanju usluga? ▪ Da li se odluke odnose blagovremeno? ▪ Da li je rukovodstvo na odgovarajući način pozvano na odgovornost za svoje odluke i učinak?
Organizaciona struktura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da li je struktura donošenja odluka zasnovana na jasnoj podeli odgovornosti? ▪ Da li je podela odgovornosti i zadataka jasna, i da li je svi zaposleni razumeju? ▪ Da li postoji dovoljna koordinacija između različitih odeljenja i sekcija? ▪ Da li organizacija funkcioniše u skladu sa svojom formalnom strukturom?
Planiranje i stvaranje politika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da li su iskustva drugih zainteresovanih strana, uključujući donatore, vezano za način na koji organizacija upravlja sredstvima zadovoljavajuća? ▪ Da li organizacija obezbeđuje redovne informacije adekvatnog kvaliteta o svom radu i svojim uspesima? ▪ Da li su osnovni sistemi administrativnog i finansijskog rukovođenja definisani na papiru? ▪ Da li postoji jasan sistem planiranja rada i nadgledanja napretka aktivnosti, koji na adekvatan način uključuje zaposlene organizacije? ▪ Da li je ovaj sistem shvaćen i primenjivan od strane rukovodilaca i zaposlenih? ▪ Da li se sprovede odgovarajuće procedure nabavke?
Rukovođenje osobljem, obuka i motivacija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da li zaposleni imaju opise radnih mesta i specifikacije dužnosti i odgovornosti, i da li su ovi dokumenti jasni i korisni? ▪ Da li su plate i finansijske nadoknade za osoblje odgovarajuće? ▪ Da li su uspostavljeni odgovarajući podsticaji koji mogu motivisati osoblje? ▪ Da li se radni učinak zaposlenih povremeno procenjuje, i da li su sistemi ove procene primereni i efektivni? ▪ Da li je brzina promene osoblja u organizaciji na prihvatljivom nivou? ▪ Da li su zaposlenima dostupne odgovarajuće mogućnosti za obuku i napredovanje?



Rečnik ključnih termina

REČNIK KLJUČNIH TERMINA

BREND Brend je identitet određenog proizvoda, usluge ili biznisa. To može biti ime, znak, simbol, kombinacija boja ili slogan. Pravno zaštićeni brend zove se robna marka.

DOBROTVORNI MARKETING Dobrotvorni marketing ili marketing vezan za dobrotvorne svrhe se odnosi na vrstu marketinga koja se sprovodi u saradnji između profitne i neprofitne organizacije, na obostranu korist. Termin se ponekad koristi u širem smislu i uopšteno, odnoseći se na bilo koju vrstu marketinških aktivnosti za socijalne i druge dobrotvorne svrhe, uključujući i različite marketinške aktivnosti koje sprovode same neprofitne organizacije.

DOBROTVORNA ORGANIZACIJA dobrotvorna organizacija je vrsta neprofitne organizacije usmerena na opšte filantropske aktivnosti (obrazovne, verske ili druge aktivnosti) koje služe javnom interesu ili opštem dobru.

CIVILNO DRUŠTVO zbir svih dobrovoljnih građanskih i društvenih organizacija koje čine osnovu funkcionisanja društva, za razliku od državnih struktura koje podržava državna moć i komercijalnih institucija tržišta. Teorija pravne države (države pod vladavinom zakona) smatra jednakost države i civilnog društva njenom najvažnijom karakteristikom.

ORGANIZACIJE CIVILNOG DRUŠTVA su nevladine organizacije (NVO) koje su pravno zasnovane, osnovane od strane fizičkih ili pravnih lica, i posluju nezavisno od bilo koje državne uprave. Ovo je izraz koji državne uprave često koriste za organizacije koje nemaju status državnih organa. Postoji rastući pokret u okviru neprofitnog i nevladinog sektora da se definiše koristeći pozitivnije i proaktivne izraze. Umesto da budu definisane rečima koje počinju sa "ne", organizacije predlažu novu terminologiju za opisivanje sektora. Termin "organizacija civilnog društva" (OCD) je prihvaćen i korišćen od strane većeg broja organizacija.

ZAJEDNICA tradicionalno, "zajednica" je definisana kao grupa ljudi koji žive na jednoj zajedničkoj lokaciji. Reč se često koristi vezano za grupu koja je organizovana oko zajedničkih vrednosti i pripisuje joj se neki stepen socijalne kohezije u okviru zajedničkog geografskog položaja, uglavnom u društvenim jedinicama većim od pojedinačnog domaćinstva. Ovaj izraz se takođe može odnositi na nacionalne zajednice, ili međunarodnu zajednicu. Od pojave interneta, koncept zajednice više nema geografsko ograničenje, jer ljudi sada mogu jednostavno da se okupljaju u 'online' zajednice i dele zajedničke interese, bez obzira na svoju fizičku lokaciju.

ORGANIZACIJE ZAJEDNICE organizacije zajednice (ponekad poznate i kao organizacije bazirane u lokalnoj zajednici) su neprofitne organizacije civilnog društva koje posluju u okviru jedne lokalne zajednice.

ZADRUGA zadruga (takođe nekad nazvana kooperativa) je poslovna organizacija koju poseduje i pokreće grupa pojedinaca na svoju zajedničku korist. Zadruge su definisane

Izjavom o identitetu zadruga Međunarodnog zadružnog saveza kao autonomna udruženja dobrovoljno ujedinjenih osoba koje teže da ispune svoje zajedničke ekonomske, socijalne i kulturne potrebe i aspiracije kroz demokratski kontrolisana preduzeća u zajedničkom vlasništvu. Zadruga može biti u vlasništvu i kontrolisana jednako od strane ljudi koji koriste njene usluge, ili ljudi koji rade u njoj.

DONACIJA Donacija je poklon od strane fizičkog ili pravnog lica, obično u dobrotvorne svrhe i / ili kao podrška nekoj građanskoj inicijativi. Donacije mogu biti u različitim oblicima, uključujući novac, usluge, ili novu ili polovnu robu, kao što su odeća, igračke, hrana ili vozila. Može se takođe odnositi na humanitarnu pomoć u vanrednim stanjima, razvojnu pomoć i podršku, kao i medicinsku negu, na primer u obliku krvi ili organa za transplantaciju.

DONATOR donator je u opštem smislu osoba koja daje nešto dobrovoljno. U okviru poslovnog prava, donator je neko ko daje poklon, a primalac donacije je lice koje prima poklon.

FINANSIJSKA ZADUŽBINA finansijska zadužbina je transfer novca ili imovine koja se poklanja određenoj ustanovi. Među institucijama koje često upravljaju zadužbinama nalaze se: akademske institucije (fakulteti, univerziteti, privatne škole), kulturne institucije (muzeji, biblioteke, pozorišta, bolnice), i verske ustanove. Zaduzbine mogu biti uslovljene određenim odredbama vezano za njihovu primenu, koje mogu propisivati da zadužbina mora biti potrošena na određeni način ili alternativno uložena, uz uslov da glavnica ostane netaknuta zauvek ili u određenom vremenskom periodu.

MEĐUNARODNE NEVLADINE ORGANIZACIJE međunarodne nevladine organizacije (MNVO) imaju istu misiju kao nevladine organizacije (NVO), ali su međunarodnog karaktera i imaju ispostave širom sveta kroz koje se bave specifičnim pitanjima u mnogim zemljama. MNVO mogu osnivati privatne filantropske inicijative, kao što su fondacije Karnegi, Rokfeler, Gejts ili Ford, a mogu biti osnovane i kao dodatak postojećim međunarodnim organizacijama, kao što su katoličke ili luteranske crkve.

MARKETING Marketing je proces sprovođenja istraživanja tržišta, prodaje proizvoda i / ili usluga klijentima, i promovisanja datih proizvoda ili usluga putem oglašavanja radi daljeg unapređenja prodaje. Marketing se koristi za identifikaciju potencijalnih kupaca, zadovoljavanje potreba kupaca, i zadržavanje lojalnosti kupaca.

EKONOMIJA BEZ NOVCA Ekonomija bez novca je termin koji je korišćen još 1960 godine, ali je tek nedavno ušao u široku upotrebu. Vikipedija je sama po sebi najbolji primer ovog koncepta. Hiljade ljudi su spremne da rade na uređivanju Vikipedije besplatno, pod uslovom da je mogu i koristiti besplatno (kao što koriste i YouTube), ili slušati muziku besplatno (kao što je moguće na sajtu LimeWire).

FIZIČKO LICE, PRAVNO LICE fizičko lice je ljudsko biće, za razliku od pravnog lica, odnosno organizacije, koju zakon tretira kao da je posebna osoba, odvojena od svojih članova ili vlasnika. Pravno lice omogućava jednom ili više fizičkih lica da se ponašaju kao jedan entitet (kompozitno lice). Pravno lice ima pravni naziv, i ima svoja prava, zaštitu, privilegije, odgovornosti i obaveze po zakonu, baš kao što ih imaju i fizička lica (ljudi).

NEPROFITNA ORGANIZACIJA, NEVLADINA ORGANIZACIJA neprofitna organizacija (NPO) je nevladina organizacija (NVO) koja ne distribuira višak svojih sredstava vlasnicima ili deoničarima, već ih koristi kako bi dalje sledila svoje ciljeve.

ORGANIZACIJA Organizacija je društveni sistem koji teži ostvarenju zajedničkih ciljeva, upravlja sopstvenim učinkom, i ima granicu koja ga odvaja od njegovog okruženja.

FILANTROPIJA ILI ČOVEKOLJUBLJE Filantropija, ili čovekoljublje, etimološki znači "ljubav prema ljudskosti", u smislu "šta to znači biti čovek", - prema suštini naše čovečnosti. U modernom praktičnom smislu, to je "privatna inicijativa za javno dobro, koja se fokusira na kvalitet života".

NABAVKA nabavka je dobavljanje odgovarajuće robe i / ili usluga po najboljoj mogućoj ukupnoj ceni, koja zadovoljava potrebe kupca u pogledu kvaliteta i kvantiteta, vremena i lokacije.

STRUČNJACI ZA PRIKUPLJANJE SREDSTAVA stručnjaci za prikupljanje sredstava su plaćeni za svoje usluge, bilo putem naknada koje nisu vezane za sume novca koje treba da budu prikupljene, ili zadržavanjem određenog procenta prikupljenih sredstava (procentualna kompenzacija). Drugi navedeni pristup je izričito zabranjen od strane Etičkog kodeksa Udruženja profesionalaca u oblasti prikupljanja sredstava (AFP), koje je profesionalno člansko telo. Stručnjaci za prikupljanje sredstava mogu takođe biti zaposleni u određenoj organizaciji čija je glavna odgovornost prikupljanja sredstava; u tim slučajevima oni su po pravilu deo visokog rukovodstva organizacije.

SOCIJALNA EKONOMIJA Socijalna ekonomija se odnosi na ekonomski sektor koji se nalazi između privatnog/ poslovnog sektora i javnog sektora/ državne uprave. Ona uključuje organizacije kao što su zadruge, nevladine organizacije i dobrotvorne organizacije.

STRATEGIJA strategija, reč vojnog porekla, odnosi se na akcioni plan osmišljen da postigne određeni cilj. U vojnoj upotrebi strategija se razlikuje od taktike, koja se bave sprovođenjem akcije, dok se strategija bavi time kako su različite akcije povezane.

DOBROVOLJNI SEKTOR volonterskog sektora ili zajednice sektoru (takođe neprofitnog sektora) je sfera društvene aktivnosti preduzete od strane organizacije koje su za neprofitne i nevladine. Ovaj sektor je takođe pozvao trećeg sektora, u odnosu na javni sektor i privatni sektor. Civilni sektor je još jedan termin za sektor, naglašavajući odnos sektora civilnom društvu.

VOLONTERSKI SEKTOR volonterski sektor ili sektor zajednice (takođe nazivan i neprofitni sektor) je sfera društvene aktivnosti preduzete od strane organizacija koje su neprofitne i nevladine. Ovaj sektor se takođe naziva trećim sektorom, u odnosu na javni sektor i privatni sektor. Civilni sektor je još jedan naziv za ovaj sektor, koji naglašava njegov odnos sa civilnim društvom.

Reference

- ⁱ TACSO Izveštaj o proceni potreba u Turskoj
- ⁱⁱ Tom Kenon je profesor Strateškog razvoja na Univerzitetu u Liverpulu, Škola menadžmenta
- ⁱⁱⁱ TACSO Izveštaj o proceni potreba u Turskoj
- ^{iv} Društvena odgovornost preduzeća u Crnoj Gori i u regionu – primeri prakse, Centar za razvoj nevladinih organizacija (CRNVO) i Institut za otvorene zajednice Crne Gore, mart 2010
- ^v TACSO Izveštaj o proceni potreba u Hrvatskoj
- ^{vi} TACSO Izveštaj o proceni potreba u Hrvatskoj
- ^{vii} <http://www.hlf.org.uk/Pages/Home.aspx>
- ^{viii} TACSO Izveštaj o proceni potreba u Crnoj Gori
- ^{ix} Sargeant and Jay, 2004
- ^x Radcliffe, 2007
- ^{xi} <http://www.institute-of-fundraising.org.uk/bestpractice/thecodes/codesoffundraisingpractice>
- ^{xii} Financing of non-profit organisations, Peter Gusrafik, Dusan Ondrusek, Hanka Zemanova, PDCS
- ^{xiii} Jocelyne Daw, Cause Marketing for Nonprofits
- ^{xiv} Cause Related Marketing (CRM) - CSR Europe
- ^{xv} RSPB's annual review 2008-2009
- ^{xvi} http://en.wikipedia.org/wiki/Social_enterprise
- ^{xvii} How to Write Fundraising Materials That Raise More Money, Tom Ahern, Emerson & Church Publishers, 2000
- ^{xviii} <http://nonprofit.about.com>
- ^{xix} www.rauise-funds.org
- ^{xx} <http://ec.europa.eu/enlargement/pdf>
- ^{xxi} http://ec.europa.eu/enlargement/countries/index_en.htm
- ^{xxii} http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/grants-tenders/index_en.htm
- ^{xxiii} http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/progress-reports/index_en.htm
- ^{xxiv} Regulation (EC) No 1889/2006 of the European Parliament and of the Council, 20.12.2006, OJ L 386, 29.12.2006, p.1 (http://ec.europa.eu/europeaid/where/worldwide/eidhr/working-documents_en.htm).



REGIONALNA PROJEKTN KANCELARIJA

Potoklinica 16
71 000 Sarajevo, BOSNA I HERCEGOVINA
Telefon: +387 (0)33 532 757
Web stranica: www.tacso.org
E-mail: info@tacso.org

ALBANIJA

Rr "Donika Kastrioti", "Kotoni" Business Centre, K-2
Tirana, ALBANIJA
Telefon: +355 (4) 22 59597
E-mail: info.al@tacso.org

BOSNA I HERCEGOVINA

Kalesijska 14/3
71 000 Sarajevo, BOSNA I HERCEGOVINA
Telefon: +387 (0)33 656 877
E-mail: info.ba@tacso.org

HRVATSKA

Amruševa 10/1
10000 Zagreb, HRVATSKA
Telefon: +385 1 484 1737/38/3
E-mail: info.hr@tacso.org

KOSOVO POD UNSCR-om (Rezolucija Saveta bezbednosti Ujedinjenih nacija) 1244/99

Str. Fazli Grajqevci 4/a 10000
Priština, KOSOVO POD UNSCR-OM 1244/99
Telefon: +381 (0)38 220 517
E-mail: info.ko@tacso.org

BIVŠA JUGOSLOVENSKA REPUBLIKA MAKEDONIJA

11 Oktomvri 6/1-3 1000
Skoplje, Bivša Jugoslovenska Republika MAKEDONIJA
Telefon: +389 2 32 25 340
E-mail: info.mk@tacso.org

CRNA GORA

Dalmatinska 78
20000 Podgorica, CRNA GORA
Telefon: +382 20 219 120
E-mail: info.me@tacso.org

SRBIJA

Španskih boraca 24, stan broj 3
11070 Novi Beograd, SRBIJA
Telefon: + 381 11 212 93 72
E-mail: info.rs@tacso.org

TURSKA KANCELARIJA U ANKARI

Gulden Sk. 2/2 Kavaklidere - 06690
Ankara, TURSKA
Telefon: +90 312 426 44 5
E-mail: 1info.tr@tacso.org

TURSKA KANCELARIJA U ISTAMBULU

Yenicarsi Caddesi No: 34 34433 Beyoglu
Istanbul, TURSKA
Telefon: +90 212 293 15 45
E-mail: info.tr@tacso.org

www.tacso.org