



Priručnik za nevladine organizacije u Bosni i Hercegovini

Izdavač:	Razvojni program Ujedinjenih nacija Ured u Bosni i Hercegovini
Supervizor:	Armin Sirčo, Viši rukovodilac programa, UNDP BiH
Vođa tima:	Massimo Diana, Rukovodilac programa za lokalnu upravu / SUTRA Program menadžer, UNDP BiH
Urednici:	Gordana Drakul, UNDP SUTRA Asistent za nevladine organizacije i omladinu Veselin Jovanović, UNDP SUTRA Službenik za izgradnju kapaciteta
Konsultanti:	Renata Ikić, UNDP SUTRA Zamjenica program menadžera Amel Jakupović, UNDP SUTRA Projekt asistent
Dizajn i DTP:	Dino Selimović, PromoTim Sarajevo
Posebna zahvalnost:	Stefan Priesner, Rezidentni predstavnik, v.d., UNDP BiH Udruženje "Centri civilnih inicijativa" Udruženje građana "Bosanska Krupa 2001" Udruženje građana "Savjet mladih Foča"

Zahvaljujemo terenskim asistentima SUTRA projekta na kvalitetnim informacijama i savjetima tokom kreiranja Priručnika: Maja Sarajlić, Taib Bajramović, Nikola Arežina, Dino Kabiljagić, Dinko Ristić, Vahidin Ogrišević i Vitomir Otković.

Bez obzira što su "Priručnik za nevladine organizacije u Bosni i Hercegovini" i "Prilozi uz Priručnik za nevladine organizacije u Bosni i Hercegovini" podržani od strane Razvojnog programa Ujedinjenih nacija (UNDP), mišljenja izražena u Priručniku i Prilozima ne odražavaju službene stavove Razvojnog programa Ujedinjenih nacija (UNDP).

Besplatan primjerak.

Priručnik za nevladine organizacije u Bosni i Hercegovini

SADRŽAJ

Predgovor	6
Uvod	7
Poglavlje I	8
DEFINICIJE, ZNAČAJ I ULOGA ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA	8
1.1. Participacija građana	9
1.2. Definicije i oblici organizovanja civilnog društva	9
1.2.1. Udruženje građana	9
1.2.2. Nevladina organizacija (NVO)	9
1.2.3. Neformalna grupa	10
1.2.4. Mreža / Forum nevladinih organizacija	10
1.3. Značaj i uloga nevladinih organizacija	10
Poglavlje II	12
PRAVNI AKTI I PROCEDURE OSNIVANJA I REGISTRACIJE NEVLADINIH ORGANIZACIJA	12
2.1. Razlozi i ciljevi osnivanja nevladinih organizacija	13
2.1.1. Razlozi osnivanja nevladine organizacije	13
2.1.2. Ciljevi osnivanja nevladine organizacije	13
2.2. Zakonska regulativa za registraciju nevladine organizacije	13
2.3. Osnivanje i registracija nevladinih organizacija	14
2.3.1. Odluka o osnivanju / osnivački akt	15
2.3.2. Statut	15
2.3.3. Organi upravljanja	16
2.3.4. Ostala dokumentacija	17
2.3.5. Zahtjev za registraciju	17
2.3.6. Proces registracije i radnje nakon registracije	17
2.3.7. Preregistracija	18
Poglavlje III	19
OSNOVNI AKTI, FORME I SISTEM ARHIVIRANJA AKATA ZA NEVLADINE ORGANIZACIJE	19
3.1. Donošenje i sadržaj akata	20
3.2. Izmjena i dopuna akata	20
3.3. Vrste akata	21
3.3.1. Pravilnik o radu	21
3.3.2. Pravilnik o finansijskom poslovanju	22
3.3.3. Pravilnik o zaposlenima	23
3.3.4. Pravilnik o osnovnim sredstvima i imovini	23
3.3.5. Odluka	23
3.3.6. Zaključak	23
3.3.7. Ugovori	23
3.3.8. Sporazum / Memorandum o saradnji	25
Poglavlje IV	26
ORGANIZACIJSKI MENADŽMENT	26
4.1. Pojam i uloga menadžmenta	27
4.2. Struktura nevladine organizacije	27
4.3. Upravljanje ljudskim resursima	28
4.4. Timski rad	29
4.4.1. Pojmovi vezani za timski rad	29
4.4.2. Veličina tima	29
4.4.3. Uloge u timu	30
4.4.4. Razvoj tima	31
4.4.5. Donošenje odluka u timu	32
4.5. Liderstvo	34
4.5.1. Pojam i uloga liderstva i lidera	34
4.5.2. Vrste liderstva	34
4.5.3. Osobine lidera	35
Poglavlje V	36
FINANSIRANJE RADA NEVLADINIH ORGANIZACIJA	36
5.1. Definicije pojmova vezanih za finansijsko poslovanje	37
5.2. Izvori finansiranja rada nevladinih organizacija	38
5.3. Prikupljanje sredstava	40
5.3.1. Pojam prikupljanja sredstava	40
5.3.2. Metode prikupljanja sredstava	41
5.3.3. Plan prikupljanja sredstava	45
5.4. Samofinansiranje i održivost nevladinih organizacija	46
5.4.1. Pojam samofinansiranja rada nevladinih organizacija	46
5.4.2. Planiranje i priprema za samofinansiranje	47
5.4.3. Oblici samofinansiranja	48
5.4.3.1. Članarina	48
5.4.3.2. Prodaja usluga	48
5.4.3.3. Prodaja proizvoda	49
5.4.3.4. Korištenje materijalne aktive	49
5.4.3.5. Korištenje nematerijalne aktive	49
5.4.3.6. Investicione dividende	49
5.5. Primjeri projekata samoodrživosti	49

Poglavlje VI	
PISANJE I UPRAVLJANJE PROJEKTOM	50
6.1. Pojmovi vezani za definisanje projekta	51
6.2. Kratak pregled pojedinih projektnih faza u procesu projekt menadžmenta	52
6.2.1. Identifikacija projektne ideje i indikativni plan	52
6.2.2. Formulisanje projekta	53
6.2.2.1. Rezime / sažetak projekta	53
6.2.2.2. Uvod (pozadina)	53
6.2.2.3. Projekte intervencije	53
6.2.2.4. Pretpostavke	53
6.2.2.5. Monitoring i evaluacija	54
6.2.3. Obezbjedenje finansijskih sredstava	54
6.2.4. Implementacija i monitoring projekta	54
6.2.5. Evaluacija (procjena) projekta	55
6.2.6. Faktori održivosti	55
6.3. Matrica logičkog okvira	55
6.3.1. Logičke intervencije	57
6.3.2. Objektivno mjerljivi indikatori	58
6.3.3. Izvori verifikacije	58
6.3.4. Pretpostavke / Vanjski faktori	58
6.4. Vremenski okvir	58
6.5. Projektni budžet	58
Poglavlje VII	
STRATEŠKO PLANIRANJE U NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA	60
7.1. Pojam strategije i strateškog planiranja	61
7.2. Strateški menadžeri	62
7.3. Zainteresovane strane (stakeholders)	62
7.4. Dugoročno i kratkoročno strateško planiranje	63
7.5. Značaj strateškog planiranja	64
7.6. Definicije pojmova u strateškom planiranju	64
7.7. Proces planiranja	64
7.7.1. Priprema za planiranje	64
7.7.2. Stvaranje (kreiranje) vizije i misije	65
7.7.2.1. Vizija	65
7.7.2.2. Misija	65
7.7.3. Procjena okoline	65
7.7.4. Slaganje oko prioriteta	66
7.7.4.1. Definisanje strateških ciljeva	66
7.7.5. Pisanje strateškog plana	67
7.7.5.1. Smjernice za pisanje strateškog plana	68
7.7.6. Sprovođenje strateškog plana	68
7.7.7. Nadgledanje i evaluacija	68
Poglavlje VIII	
ZAGOVARANJE I LOBIRANJE	69
8.1. Pojam zagovaranja	70
8.2. Procjena potreba organizacije	70
8.3. Planiranje koraka akcije zagovaranja	70
8.3.1. Analiza sporne politike (korak I)	70
8.3.2. Izrada nacrtu strategije zagovaranja (korak II)	70
8.3.3. Finalna prerada strategije (korak III)	71
8.3.4. Priprema plana akcije zagovaranja (korak IV)	71
8.4. Lobiranje	71
Poglavlje IX	
ODNOSI SA JAVNOŠĆU	73
9.1. Pojam odnosa sa javnošću	74
9.2. Zašto koristiti medije?	74
9.3. Značaj medija za rad nevladinih organizacija	75
9.4. Tehnike komuniciranja i prenošenja poruke	75
9.4.1. Saopštenje za javnost	75
9.4.1.1. Forma saopštenja za javnost	76
9.4.1.2. Pravila pisanja saopštenja za javnost	76
9.4.2. Konferencija za novinare	76
9.4.3. Intervju	77
9.4.3.1. Pripreme za intervju	77
9.4.3.2. Održavanje intervjua	77
9.4.3.3. Odjeća za intervju i ponašanje	77
9.4.4. Internet stranica	78
9.4.5. Uspješna prezentacija	78
9.4.5.1. Tema prezentacije	79
9.4.5.2. Vrijeme za prezentaciju	79
9.4.5.3. Svrha prezentacije	79
9.4.5.4. Procjena publike	79
9.4.5.5. Priprema i realizacija efikasne prezentacije	79
9.4.5.6. Vizuelna pomagala	80
9.4.6. Prenosjenj poruke na druge načine	80

Poštovani čitaoci,

Zadovoljstvo nam je predstaviti izdavanje Priručnika za nevladine organizacije u Bosni i Hercegovini, aktivnost koju Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP) u BiH realizuje kroz projekt SUTRA. Izvjesno je da priručnik svojom sadržinom može pomoći izgradnji jačeg civilnog sektora koji treba preduzeti aktivniju ulogu u lokalnoj zajednici, ali i državi u cjelini.

UNDP BiH podržava proces osnaživanja civilnog društva, posvećujući veliku pažnju, kako demokratskim procesima tako i smanjenju siromaštva, to jest ciljevima koji čine samu suštinu UNDP mandata u BiH.

Ideja za kreiranje ovog priručnika proizašla je na osnovu aktivnosti Odjela za izgradnju lokalnih kapaciteta UNDP-ovog projekta SUTRA i na osnovu prepoznate potrebe nevladinih organizacija širom Bosne i Hercegovine za sveobuhvatnim priručnikom koji bi olakšao njihov svakodnevni rad u civilnom sektoru. UNDP je ovaj priručnik kreirao koristeći vlastite ljudske resurse, njihova znanja, vještine i iskustva iz rada sa nevladinim organizacijama.

Cilj ovog priručnika je da olakša rad nevladinih organizacija (NVO) u zajednicama i dodatno motiviše i pomogne onima koji žele da djeluju u društvu kroz NVO-e. Ovaj priručnik je kreiran s ciljem da pruži smjernice za kvalitetniji rad NVO-a i novo znanje iz oblasti osnivanja i registrovanja NVO, strukturalnog organizovanja, menadžmenta, timskog rada, prikupljanja sredstava, finansijskog poslovanja, pisanja projekata, upravljanja projektom, strateškog planiranja, odnosa s javnošću, zagovaranja i lobiranja. U prilogima priručnika nalazi se relevantna zakonska regulativa korisna za rad NVO-a i primjeri akata koje NVO-i trebaju koristiti u svom radu, te kako se služiti istima.

Vjerujem da će ovaj priručnik sa svojim kvalitetnim sadržajem poslužiti aktivistima nevladinih organizacija u realizaciji njihovih aktivnosti, ali i onim građanima koji žele da se direktno uključe u procese donošenja i realizacije odluka koje Bosnu i Hercegovinu vode ka razvoju i približavanju Evropskoj uniji.



Stefan Priesner,

Rezidentni predstavnik, v.d.

Opšte je poznato da u svim državama, pa tako i u Bosni i Hercegovini, postoje i funkcionišu tri sektora. To su: javni (državne institucije), privatni ili biznis sektor i civilno društvo (nevladin sektor). U razvoju svake države i stvaranju boljih uslova cijelog društva značajnu ulogu ima upravo nevladin sektor. Nevladine organizacije se mogu posmatrati kao javne institucije civilnog društva. Civilno društvo je u današnje vrijeme postalo vizija i želja svih demokratski opredijeljenih sistema, kao koncept uspostavljanja i ostvarivanja slobode pojedinca, njegovog učešća u vršenju javnih poslova na principima jednakosti, ravnopravnosti i vladavini prava što je zaštićeno i Ustavom.

Organizacije u društvu se dijele na državne (javne) i nedržavne (privatne) organizacije. Javne organizacije osniva država i rukovodi istim, a privatne organizacije osnivaju i vode građani na osnovu svoje inicijative i definisanih ciljeva. Organizacije civilnog društva se mogu podijeliti na profitne i neprofitne. Profitne nedržavne organizacije su preduzeća i firme u privatnom vlasništvu koje imaju za primarni cilj sticanje profita i uvećanje kapitala (biznis sektor), dok su neprofitne nedržavne organizacije one koje ne ostvaruju profit, a i ako ga ostvaruju ulažu ga u društveno korisne aktivnosti u skladu sa svojom misijom i poljem djelovanja. To su organizacije civilnog društva.

Kada se govori o organizacijama civilnog društva obično se misli na neprofitne, nevladine i vanstranačke organizacije. Nevladine neprofitne organizacije su autonomne i slobodne organizacije koje su osnovali građani ili pravna lica iz prepoznate potrebe za djelovanjem, povezani zajedničkim interesom, motivima i ciljevima. To su organizacije koje su osnovane i funkcionišu mimo državnog aparata, ali koje zasigurno potpomažu funkcionisanje države u izabranoj ciljnoj oblasti. Zbog toga država ima odgovornost da pomogne takvim organizacijama i to: sufinansiranjem rada, različitim subvencijama i olakšicama, uključivanjem NVO-a u proces donošenja i realizacije odluka, kao i na druge načine.

Organizacije civilnog društva nastaju kao alternativa i podrška rješavanju mnogobrojnih problema u društvu zasnovanih na ljudskim potrebama, koje država ne može sama prevazići ili vodi nedovoljnu brigu o istima. Nevladine neprofitne organizacije mogu se podijeliti na organizacije koje služe svim članovima društva (fondacije, humanitarne organizacije, socijalne ustanove) i one koje za ciljnu grupu imaju samo određene kategorije društva (razna profesionalna i stručna udruženja, klubovi, interesne grupe i savezi). Manjkavost bosansko-hercegovačkog zakonodavstva je u tome što poznaje samo jedan pravni okvir za organizacije civilnog društva. Taj oblik je udruženje građana i sve organizacije mladih, penzionera, privrednika, zanatlija, intelektualaca, umjetnika, sportski klubovi, asocijacije i slično se registruju kroz ovu formu.

Djelovanje ovih organizacija može biti samostalno kroz pravni okvir kako su registrovane, ali vrlo često ima slučajeva da se ove organizacije udružuju u saveze i mreže, kako bi zajednički lakše ostvarile svoje interese i prava. Sve ove neprofitne organizacije i kolektivi zajedno čine neprofitni nevladin sektor. Proces registracije saveza i mreža isti je kao i kod pojedinačnih organizacija, s tim da su akti prilagođeni pravima i obavezama članica.

Mnoga istraživanja, ali i praksa, pokazuju da će u narednom periodu doći do mnogo većeg uključivanja neprofitnih i nevladinih organizacija u razne oblasti društvenog života. U zapadnim zemljama Evrope nevladine organizacije su odigrale veliku ulogu u socijalnoj politici države gdje od iste preuzimaju programe za realizaciju na terenu.

DEFINICIJE, ZNAČAJ I ULOGA ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA

DEFINICIJE, ZNAČAJ I ULOGA ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA

1.1. PARTICIPACIJA GRAĐANA

Cilj prvog dijela ovog priručnika je upoznati čitaoce sa pojmovima i definicijama organizacija civilnog društva koje su u društvu drugačije formulirane, a objašnjavaju isto i ističu značaj civilnog sektora za društvo u globalu kao i njegov razvoj. Na putu razvoja veoma je bitna participacija građana kroz organizacije civilnog društva i individualno.

Participacija građana je proces kroz koji građani vrše uticaj na odluke vlasti koje imaju posljedice na njihov život ili život njihovih sugrađana. Aktivna participacija građana je kada isti sarađuju sa predstavnicima vlasti (lokalne i viših nivoa), daju svoje prijedloge i učestvuju u realizaciji odluka, te tako vrše uticaj na odlučivanje u zajednici. Pasivna participacija građana je ona kada građani prisustvuju vladinim skupovima da bi dobili informaciju, ali ne daju svoje prijedloge. Participacija građana je bitna za razvoj lokalne samouprave, ali i cijele zajednice:

- Pomaže u procesu donošenja odluka (da vlasti donose kvalitetnije odluke, u skladu sa potrebama),
- Reducira konflikte i podiže nivo konsenzusa,
- Povećava razumijevanje, saradnju i poštovanje napora koje vlast čini za zajednicu,
- Podrška razvojnim programima zajednice,
- Povećava transparentnost vlasti prema potrebama građana,
- Pomaže u boljoj informisanosti građana o radu vlasti, ali i drugih sektora.

Jedno od osnovnih prava građana kao pojedinaca jeste pravo na izbor. To pravo omogućava građanima da ravnopravno učestvuju u donošenju odluka, ali za to moraju naći pravi način i moraju se poštovati pravila i procedure. Takođe, građani imaju pravo na slobodu mišljenja i govora, pa prema tome imaju pravo i da iskažu svoj stav, daju mišljenje i komentar po određenom pitanju i učestvuju u kreiranju određenih politika.

1.2. DEFINICIJE I OBLICI ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA

Civilno društvo predstavlja skup institucija i organizacija koje spajaju ljude i u kojima ljudi djeluju, pored javnog i biznis sektora. Snažno civilno društvo znači da je osiguran dinamičan i učinkovit odnos i partnerstvo između javnog, biznis sektora i nevladinog sektora, što doprinosi dobrobiti svakog građanina kao pojedinca.

Kao što je navedeno u uvodu ovog priručnika, organizacijama civilnog društva nazivaju se organizacije koje osnivaju građani i rukovode istim, nezavisno od državnog (javnog) aparata. One realizuju društveno korisne aktivnosti u skladu sa potrebama njihove ciljane grupe, djelujući tako na probleme koje država ne može sama da riješi ili istima ne pridaje dovoljno pažnje.

1.2.1. Udruženje građana

Prema Zakonu o udruženjima i fondacijama BiH ("Službeni glasnik Bosne i Hercegovine" broj 31/01) udruženje građana predstavlja zajednički sporazum grupe fizičkih, odnosno pravnih lica ili fizičkih i pravnih lica zajedno, koja se dobrovoljno udružuju radi ostvarivanja nekog zajedničkog ili javnog interesa bez namjere sticanja dobiti. Po Zakonu o udruženjima i fondacijama Federacije BiH ("Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine" broj 45/02) u članu 2, stav 1. udruženje je definisano na sljedeći način: "Udruženje je, u smislu ovoga zakona, svaki oblik dobrovoljnog povezivanja više fizičkih ili pravnih lica radi unapređenja i ostvarivanja nekog zajedničkog ili općeg interesa ili cilja, u skladu s Ustavom i Zakonom, a čija osnovna svrha nije sticanje dobiti". Prema Zakonu o udruženjima i fondacijama Republike Srpske ("Službeni glasnik Republike Srpske", broj 52/01) udruženje građana je definisano članom 2. stav 1. na sljedeći način: "Udruženje je u smislu ovog zakona, svaki oblik dobrovoljnog povezivanja više fizičkih ili pravnih lica radi unapređenja ili ostvarivanja nekog zajedničkog ili općeg interesa ili cilja, u skladu sa Ustavom i zakonom, a čija osnovna svrha nije sticanje dobiti".

U skladu sa ovim zakonima registruju se sportski klubovi, savjetovišta, razni centri, udruženja privrednika, penzionera, mladih, intelektualaca, zanatlija, povratnika i slično.

1.2.2. Nevladina organizacija (NVO)

Ovim se izrazom naziva svaka organizovana grupa ljudi, dobrovoljna organizacija, humanitarna agencija, stručno udruženje, organizacija za ljudska prava, zadruge i sličan oblik organizovanja, ali samo ona koja je nezavisna od vlade, to jeste od državnih organizacija i institucija.

NVO-i su u osnovi samoupravna tijela koja funkcionišu na bazi volonterskog rada i koja samim tim ne podliježu rukovođenju od strane organa vlasti. Pojmovi koji se upotrebljavaju za opis NVO-a u domaćem zakonu su različiti, a obuhvataju udruženja, dobrotvorne/humanitarne ustanove, fondacije, fondove, neprofitne korporacije i društva.

Pored pojma nevladine organizacije u upotrebi se vrlo često koriste i pojmovi: dobrovoljne, humanitarne, neprofitne, organizacije trećeg sektora. Nevladine organizacije ne uključuju tijela koja djeluju kao političke stranke, sindikalne organizacije i vjerske zajednice.

NVO-i obuhvataju pravne subjekte osnovane od strane fizičkih ili pravnih lica i grupa takvih lica. NVO-i u principu nemaju za primarni cilj stvaranje profita. One ne raspodjeljuju profit koji nastaje iz njihovih aktivnosti svojim članovima ili osnivačima, nego ga koriste za dalje ispunjenje svojih ciljeva.

1.2.3. Neformalna grupa

Neformalnom grupom se naziva skup pojedinaca ili grupa, fizičkih ili pravnih lica, koji imaju zajednički interes i koji su se okupili radi djelovanja na ostvarivanju zajedničkih ciljeva, ali koji svoje okupljanje nisu pravno regulisali. Razlika između neformalne grupe i nevladine organizacije je u tome što neformalne grupe nemaju status pravnog lica, te na takav način nemaju prava i obaveze po Zakonu. Zakon je predvidio i neformalne grupe i one mogu početi sa radom donošenjem osnivačkog akta. Vrlo često se dešava da se nakon određenog vremena neformalne grupe registruju i postaju formalne. Registracija je bitna da bi se dobio status pravnog lica i da bi grupa dobila mogućnost uključivanja u platni promet i poslovno okruženje. Loša strana neformalne grupe je što se sve zasniva na dobroj volji koja može izostati, dovesti do nepovjerenja među članovima i njihove neodgovornosti. S druge strane, dobra volja nije garant spoljnim saradnicima i donatorima za saradnju sa neformalnim grupama i zato isti u većini slučajeva za saradnju traže posredstvo preko neke registrovane organizacije.

1.2.4. Mreža / Forum nevladinih organizacija

Mreža nevladinih organizacija je savez više organizacija, grupa i/ili pojedinaca koji zajedno žele riješiti određeni problem. Njihovo udruživanje i zajednički rad na nekom polju djelovanja, koje je registracijom definisano, predviđa i važeći Zakon o udruženjima. U mreži ili forumu nevladinih organizacija svaka članica zadržava autonomiju svog djelovanja, ali je dužna da poštuje zajednička pravila i doprinosi radu mreže.

1.3. ZNAČAJ I ULOGA NEVLADINIH ORGANIZACIJA

Nevladin sektor u većini zemalja ima veliki značaj za razvoj civilnog društva, vladavinu prava i razvoj demokratije. Praksa je da se nevladine organizacije uključuju u rješavanje skoro svih problema u društvu, a koji se tiču njihovog polja djelovanja. Razvijaju se partnerstva sa vlastima i realizuju njihovi zajednički projekti i programi. Potrebu uspostavljanja partnerstava između nevladinih organizacija i institucija vlasti u rukovođenju procesom razvoja priznaju i iniciraju međunarodna tijela i organizacije kao što su Ujedinjene nacije i Evropska unija. Uloga NVO-a u raznim konferencijama Ujedinjenih Nacija i Evropske unije, poslednjih godina je sve izrazitija. NVO na tim konferencijama imaju ulogu partnera, pa se tako te konferencije sastoje od dvije konferencije koje teku paralelno (jednu čine vladine organizacije, a drugu nevladine). Npr. Bečka konferencija o ljudskim pravima (1993), Kairska konferencija o stanovništvu i demografskom razvoju (1994), Konferencija u Kopenhagenu o društvenom razvoju (1995), Pekinška konferencija o položaju žena (1995), Evropska konferencija o zaštiti životne sredine (1994, 1995, 1996), itd.

Nevladin sektor je karakterističan po tome što nije opterećen borbom za vlast i institucionalizacijom, nego je prepoznatljiv po masovnosti i dobrovoljnosti članstva, dobrovoljnom radu, kao i po njihovoj organizovanoj angažovanosti na onim pitanjima koja su njihov interes i potreba.

U Ustavu Bosne i Hercegovine postoji pravni osnov za osnivanje organizacija civilnog društva, a postoji i pravna regulativa koja propisuje i uređuje način osnivanja i djelovanja istih. Ta regulativa nije usklađena sa stvarnim potrebama organizacija koje djeluju u BiH, te se preporučuje da se u budućem periodu radi na izmjenama i dopunama iste.

Nevladin sektor u Bosni i Hercegovini je dokazao svoju vrijednost i svoju snagu djelovanja već u toku rata od 1992. do 1995. godine. Uporno se zalagao za očuvanje i poštivanje ljudskih prava i osnovnih sloboda, za ravnopravnost građana i naroda, uz beskompromisnu osudu svih rušilaca tih neotuđivih vrijednosti, postojanja i opstanka bosansko-hercegovačkog društva i države, te preuzimanju na sebe gotovo u potpunosti svih vidova humanitarnog rada i pomoći. Nevladin sektor je još tada postao, ne samo važan faktor prevazilaženja tog teškog stanja, nego i nada da se u Bosni i Hercegovini može izgraditi život dostojan čovjeka.

U poslijeratnom periodu nevladine organizacije su nastavile taj put, postajale su sve brojnije, jače i sa širokim poljima djelovanja. Činjenica je da u BiH donatorskih sredstava ima sve manje, a NVO-a jako puno. Zbog toga su mnoge od tih organizacija prinudno ugašene u nedostatku sopstvenih sredstava za rad. Njihove strategije i mogućnosti održivosti organizacije su bile jako loše. Ipak, danas postoje stotine nevladinih organizacija, kako na lokalnom, tako i na višim nivoima djelovanja, koje veoma dobro funkcionišu i koje su dostigle visok stepen samoodrživosti. Nevladin sektor u Bosni i Hercegovini svakog dana zauzima sve značajnije mjesto i ulogu u pogledu uticaja na ukupne društvene procese u zemlji.

U pogledu novih znanja, vještina i iskustava, čiju potrebu nameću i zahtijevaju problemi i izazovi razvoja modernog civilnog društva, a koje aktivisti nevladinog sektora stižu kroz različite oblike edukacije i usavršavanja, veliki doprinos su dale mnoge međunarodne, vladine i nevladine agencije, organizacije i fondacije specijalizovane za pružanje edukativnih i konsultantskih usluga. Takođe, veliki značaj za razvoj i rad nevladinog sektora imala su i finansijska sredstva tih organizacija namijenjena za programe i projekte NVO-a.

Pakt za stabilnost Jugoistočne Europe naglašava značaj uloge civilnog društva u potpori regionalne stabilnosti i njenu važnost u demokratizacijskom procesu zemalja bivše Jugoslavije.

Izjava misije o obrazovanju i mladima naglašena je sljedećim riječima: **Jačanje civilnog društva, bazirano na širokom prihvatanju civilnih prava i zakonskih pravila, preduslov je za demokratiju i održivi socijalni razvoj u Jugoistočnoj Evropi.**¹

Nevladine organizacije daju suštinski doprinos razvoju, i daljem opstanku demokratskih društava, naročito putem unapređivanja javne svijesti i aktivnog učešća građana u javnom životu i isto tako daju jednako važan doprinos kulturnom životu i društvenom blagostanju takvih društava. Takođe, neprofitne nevladine organizacije imaju veliki značaj u socijalnoj politici razvijenih zemalja, naročito zbog toga što savremena i velika država ne može da zadovolji sve potrebe građana, pa mnoge svoje

¹ Uloga civilnog društva u zemljama Jugo-Istočne Evrope, CARE International

programe prebacuje na neprofitni nevladin sektor. Na taj način neprofitni nevladin sektor postaje alternativa i novi partner (ali ne i konkurencija) državnom sektoru u kojem se ljudi u kriznim situacijama oslanjaju na vlastite snage.

Postoji velika lepeza društvenih pitanja i problema na čijem rješavanju se može uspješno dinamizirati aktivizam i entuzijazam građana, od čega će najveću korist imati društvo u cjelini. Ogromni društveni potencijali propadaju ili ostaju neiskorišteni zbog predrasuda sa kojima se svakodnevno suočavamo. Ilustracije radi, još uvijek su malobrojna različita školska udruženja, udruženja za zaštitu kulturne baštine, životne sredine i mnoga druga udruženja u kojima bi građani mogli ispoljiti svoju inicijativu, stvaralačku energiju i kreaciju u rješavanju "malih", ali bitnih svakodnevnih problema iz različitih oblasti života, prije svega na nivou lokalne zajednice.

NVO-i su veoma važan sastavni dio i tekovina demokratije zato što mobiliziraju i uključuju građane u različite društvene aktivnosti i rješavanje pitanja koja su bitna za veću grupu ljudi. Stoga NVO-i imaju i posebno mjesto u okviru rada Ujedinjenih nacija. Koriste se za prikupljanje i širenje informacija i uglavnom osiguravaju savjetodavnu i stručnu podršku radu UN-a. Velike međunarodne nevladine organizacije, velike po svojim stručnim mogućnostima ili svojim uticajem na javno mnijenje, mogu zatražiti savjetodavni status pri UN-u na osnovi rezolucije 1296 Ekonomskog i socijalnog savjeta. Nvladine organizacije s takvim statusom danas se već broje stotinama, a u radu UN-a učestvuju u svojstvu posmatrača (na raznim skupovima i konferencijama), imaju pravo istupanja te iznošenja i distribuiranja svojih stavova. Mnoge se od tih organizacija povezuju u asocijacije nazvane Konferencijama NVO-a kako bi zaštitile svoja prava i stvarale organizacije za razne komisije i radna tijela u tri sjedišta UN-a (u New Yorku, Ženevi i Beču). Jedna od takvih organizacija je, na primjer, Odbor za položaj žena (Committee on the Status of Women) koji djeluje u svakom od sjedišta UN-a, i radi na koordiniranju i promociji stavova udruženih organizacija kroz sva tijela i organe UN-a u dotičnom sjedištu. Iako je, po svemu gore navedenom, nevladin sektor bitan segment društva i u njegov razvoj se mnogo ulaže, može se zaključiti da u našoj državi on još znatno zaostaje u mnogim aspektima i elementima razvijenog i zdravog civilnog društva: počev od uredenosti pravnog okvira (zakonska regulativa nije adekvatna), preovladavajućih političkih stavova i odnosa institucija državne vlasti prema mjestu i ulozi nevladinog sektora u izgradnji demokratskog društva, preko dostignutog stepena stručne osposobljenosti aktivista i lidera civilnog društva, raspoloživih izvora finansiranja i sl.

Većina NVO-a još uvijek nije dovoljno osposobljena za ispunjavanje svoje misije, jer se susreću sa različitim problemima. Vlasti ne prepoznaju NVO-e kao partnere, nema dovoljno međusektoralne saradnje, a nedovoljna je saradnja i protok informacija između organizacija čemu bi u budućnosti trebalo posvetiti posebnu pažnju. Glavni unutrašnji problemi NVO-a mogu se, uglavnom, svesti na nedostatak finansijskih i materijalnih sredstava, kao i nedovoljan stepen stručnosti i osposobljenosti njihovih lidera i aktivista što je posebno izraženo u ruralnim dijelovima države.

PRAVNI AKTI I PROCEDURE OSNIVANJA I REGISTRACIJE NEVLADINIH ORGANIZACIJA

PRAVNI AKTI I PROCEDURE OSNIVANJA I REGISTRACIJE NEVLADINIH ORGANIZACIJA

2.1. RAZLOZI I CILJEVI OSNIVANJA NEVLADINIH ORGANIZACIJA

2.1.1. Razlozi osnivanja nevladine organizacije

Može se reći da je razlog osnivanja nevladine organizacije spremnost inicijalne grupe za aktivizam u društvu, a pored toga razlozi su i potrebe zbog kojih se organizacija osniva i ciljevi koji se njenim radom i postojanjem žele postići. Glavni razlog osnivanja većine NVO-a je što su osnivači organizacija uvidjeli da država sama ne može da riješi neke probleme u društvu, da kreira i realizuje socijalne programe važne za pojedine skupine društva, a što ta organizacija smatra bitnim i neophodnim za rješavanje, kako bi život korisnika organizacije bio unaprijeđen.

Kada se gleda sa strane interesa osnivača kao individue razlozi osnivanja nevladine organizacije mogu biti sticanje prakse, novog znanja i poznanstava sa ljudima iz javnog života, želja za humanitarnim radom, pružanjem pomoći i doprinosa razvoju društva, iskorištavanje slobodnog vremena, te osiguranje svoje egzistencije kroz održive programe (materijalna korist koju radom može ostvariti, plata, naknada za rad, honorar).

2.1.2. Ciljevi osnivanja nevladine organizacije

Cilj osnivanja svake nevladine organizacije je stvoriti prostor i uspostaviti način organizovanja i grupisanja interesinih fizičkih i/ili pravnih subjekata za djelovanje na probleme u društvu koje država kroz svoje institucije i pojedinačno definisane politike ne uspijeva da riješi. Zavisno od oblasti djelovanja i odabrane ciljne grupe, razlikuju se i postavljeni ciljevi pojedinih nevladinih organizacija, a i njihov profil. Dakle, oni su postavljeni tako da odgovaraju potrebama ciljne grupe i misije organizacije.

Nevladina organizacija može slobodno ostvarivati svoje ciljeve ako su oni i sredstva koja će se koristiti za njihovo realizovanje zakonita. Ovo, na primer, može uključiti istraživanje, edukaciju, zastupanje interesa, javne rasprave, bez obzira da li je zauzeti stav u skladu sa izloženom vladinom politikom. Nevladina organizacija takođe može biti osnovana da dovede do promjena u zakonu ili do promjena odnosa vlasti prema građanima u odnosu na neki zahtjev, potrebu ili problem. Nevladina organizacija može da ima za cilj kreiranje programa koji bi smanjili nezaposlenost ciljne grupe, postizanje partnerstva, odgovornosti vlade, uključivanja građana u proces odlučivanja i sprovođenja odluka i slično.

Nevladina organizacija sa pravnim subjektivitetom može da se uključi u bilo koju zakonitu ekonomsku, poslovnu ili komercijalnu aktivnost kako bi podržala svoje neprofitne aktivnosti, bez posebnog ovlaštenja, ali uvijek mora ispunjavati sve zakonske odredbe koje se odnose na osnivanje i kontrolu rada, a koje se

primjenjuju na takve aktivnosti. Te aktivnosti po zakonu mogu proizvoditi profit do 10 000 KM, ali ta zarada se mora uložiti u dalje aktivnosti organizacije. NVO-i mogu ostvarivati svoje ciljeve preko članstva u udruženjima i mrežama udruženja NVO-a.

2.2. ZAKONSKA REGULATIVA ZA REGISTRACIJU NEVLADINE ORGANIZACIJE

Pravni osnov za osnivanje i registraciju nevladine organizacije utvrđen je Ustavom Bosne i Hercegovine i to na osnovu međunarodnog pravnog standarda da se "prava i slobode utvrđeni u Evropskoj konvenciji za zaštitu ljudskih prava i osnovnih sloboda i u njenim protokolima direktno primjenjuju u Bosni i Hercegovini", sa prioritetsnom snagom "nad svim ostalim zakonima".² Među tim slobodama, u navedenom Katalogu prava, izričito je utvrđeno da sva lica na teritoriji Bosne i Hercegovine "uživaju...slobodu udruživanja s drugima".³ To znači da je "sloboda udruživanja s drugima" ustavno pravo svih lica na teritoriji Bosne i Hercegovine.

Pored osnova datog u Ustavu BiH i Ustavi entiteta sadrže slične odredbe. U Bosni i Hercegovini postoje Zakon o udruženjima građana i fondacijama Federacije BiH i Zakon o udruženjima građana i fondacijama Republike Srpske koji regulišu ovu oblast i po kojima je registrovana većina organizacija u BiH, ali u obliku "udruženja građana". Parlamentarna skupština BiH je na svojoj sjednici, održanoj 30. novembra 2001. godine, usvojila prijedlog Zakona o udruženjima građana i fondacijama Bosne i Hercegovine ("Službeni glasnik BiH, br. 32/01 od 28. decembra 2001. godine), a koji je stupio na snagu 05. januara 2002. godine. Od tada imamo i državni zakon na čije odredbe ćemo se najčešće pozivati u daljem tekstu.

Zakon o udruženjima i fondacijama BiH u članu 2, stav 1. definiše udruženje građana na sljedeći način: Udruženje se osniva zajedničkim sporazumom u kojem se grupa od tri ili više fizičkih, odnosno pravnih lica, u svim kombinacijama, dobrovoljno udružuje radi ostvarivanja nekog zajedničkog interesa, a pri tome nema najmeru sticati profit. Udruženje postaje pravnim licem onda kada je registrovano onako kako je predviđeno ovim zakonom.

Jedan od osnovnih ciljeva Zakona je da omogućiti osnivanje i registraciju udruženja na nivou BiH, odnosno od strane državnih organa BiH. Na taj način zainteresovana udruženja stižu uslove da obavljaju svoju djelatnost na teritoriji cijele BiH, a u skladu sa Zakonom. Ovim zakonom uređuje se osnivanje, registracija, unutrašnja organizacija, upravljanje imovinom i prestanak rada udruženja i fondacija. Riječ je o opštem zakonu koji se primjenjuje na sva udruženja, osim vjerskih zajednica, političkih i sindikalnih organizacija.

² Član II stav 2. Ustava Bosne i Hercegovine

³ Član II stav 3. Ustava Bosne i Hercegovine

U Federaciji Bosne i Hercegovine udruživanje građana bilo je zakonski regulisano Zakonom o udruženjima građana⁴, Zakonom o fondacijama i zakladama⁵ i Zakonom o humanitarnoj djelatnosti i humanitarnim organizacijama.⁶ Prije ovih zakona primjenjivao se Zakon o udruženjima građana koji je donesen još u predratnom periodu.⁷ ("Službeni list SR BiH" br. 5/90 i 21/90). Potreba za jednim zakonom koji bi regulisao ovu oblast bila je veoma izražena. Tako je Parlament Federacije Bosne i Hercegovine, na sjednici Doma naroda održanoj 5. marta 2002. godine i na sjednici Predstavničkog doma održanoj 17. jula 2002. godine, donio Zakon o udruženjima i fondacijama.⁸ Zahvaljujući navedenom zakonu, prvi put se jedinstveno uređuje materija koja je do njegovog donošenja bila uređena sa tri zakona. Danom stupanja na snagu ovog zakona, prestala su da važe tri navedena zakona, osim nekih članova Zakona o humanitarnoj djelatnosti i humanitarnim organizacijama.

U Republici Srpskoj pravna regulativa u vezi sa udruženjima i fondacijama bila je uređena Zakonom o zadužbinama, fondacijama i fondovima⁹ i Zakonom o udruženjima građana¹⁰ ("Službeni list SR BiH", br. 5/90 i 21/90). Narodna skupština Republike Srpske je na svom zasjedanju, 27. septembra 2001. godine, usvojila Zakon o udruženjima i fondacijama¹¹, čijim stupanjem na snagu su prestali da važe prethodni zakoni.

U materijalno-pravnom smislu Zakon o udruženjima i fondacijama Republike Srpske donosi najvažnije novine u pitanjima zaštite ideje neprofitnog sektora, mogućnostima postojanja neformalnih udruženja ili grupa građana, malog broja osnivača (tri) i rješavanje sudbine imovine za slučaj prestanka sa radom udruženja. Ipak, ovaj zakon je više kreirao odgovarajuću sredinu za rad nevladine organizacije, nego pravni okvir za njih i dužnosti prema državi. Supervizija vlade ostaje nekonzistentna, posebno u pogledu supervizije poreskih obaveza. Donacije za humanitarne, kulturne, obrazovne i sportske svrhe su smanjene do 1% bruto iznosa u privredi, ali su veće nego u Federaciji Bosne i Hercegovine gdje isti iznosi 0,5 %. Prihodi iz (stranih i domaćih) donacija (grantova) se obično ne izostavljaju iz oporezivanja. Nевladina organizacija se može angažovati u ekonomskim aktivnostima samo kroz odvojeno uspostavljena preduzeća ili u oblasti koja su isključivo definisana njenim ciljevima kao djelatnost. Ove organizacije mogu imati prihod (do 10.000 KM) od pružanja dobara i usluga, s tim da se isti mora usmjeriti na dalje aktivnosti organizacije. Slično je definisao i Zakon o udruženjima i fondacijama BiH.

Ispitivanja provedena među nevladinim organizacijama i analize koje su rađene u Bosni i Hercegovini pokazuju da postojeća pravna regulativa za ovu vrstu pravnih lica nije zadovoljavajuća, tj. nije prilagođena potrebama organizacija civilnog društva. Postojeći zakoni jednako tretiraju sve vrste udruženja bez obzira na specifičnosti organizacija i na njihova polja djelovanja, što naročito zbunjuje predstavnike vlasti pri saradnji sa nevladinim

organizacijama i pri dodjeli sredstava iz budžeta jer se u istoj grupi nalaze omladinske organizacije, udruženja, žena, penzionera, ribolovaca, intelektualaca, preduzetnika, povratnika, sportski klubovi i druga udruženja.

2.3. OSNIVANJE I REGISTRACIJA NEVLADINIH ORGANIZACIJA

Organizacije civilnog društva u BiH se registruju kao udruženja građana i to predstavlja jedinu pravno moguću opciju da iste dobiju pravni subjektivitet i da se uključe u pravno poslovanje. Zbog toga će se i u ovom dijelu pri navođenju odredbi iz Zakona upotrebljavati termin "udruženje građana" namjesto nevladina organizacija. Način osnivanja, registrovanja, funkcionisanja i prestanka sa radom udruženja građana je definisano važećim entitetskim i državnim Zakonom o udruženjima i fondacijama.

Da bi se osnovalo udruženje građana, tj. nevladina organizacija, prema važećem državnom kao i entitetskim zakonima, potrebno je da 3 lica izraze volju i interes. Organizacija se osniva na skupštini osnivača na kojoj se donose odluka o osnivanju, statut organizacije i imenuju organi upravljanja.

Osnivači moraju imati pravnu sposobnost, tj. moraju biti punoljetna lica (stariji od 18 godina). Osnivači mogu biti i strani državljani koji imaju pravno regulisano boravište u BiH, a Zakon o udruženjima i fondacijama FBiH predviđa da oni moraju prethodno boraviti godinu dana u Bosni i Hercegovini da bi mogli biti osnivači domaće nevladine organizacije. Članstvo u udruženju građana mogu imati i osobe mlađe od 18 godina, osim ako statut organizacije ne predviđa drugačije. Sadržaj odluke o osnivanju i pitanja koja treba da budu regulisana statutom propisani su zakonom. U pripremi za osnivanje organizacije treba se upoznati sa tim odredbama i izraditi nacrt ovih akata koji sva ta pitanja jasno i precizno regulišu. Takva priprema inicijatora u znatnoj mjeri olakšava i skraćuje postupak registracije i eventualno odbijanje nadležnog organa da izvrši upis u registar. Zakonom su propisani standardi za registraciju koje treba poštovati, što znači da nadležni organ ne može izvršiti upis udruženje građana u registar bez cjelokupne i uredne dokumentacije. U praksi se dešava da nadležni organ kod kojeg je nevladina organizacija podnijela zahtjev za registraciju ne izvrši upis u registar i traži dostavljanje dodatnih akata i dopunu njihove sadržine.

To usporava proces, a zahtijeva i dodatno vrijeme, ponovno okupljanje osnivačke skupštine kao i dodatne troškove koji proizilaze iz ovih aktivnosti (npr. Odlazak u sjedište suda/ministarstva i dostava dokumentacije). Zato treba biti pažljiv pri pripremi akata za registraciju. U Bosni i Hercegovini postoji nekoliko nadležnih organa za registraciju nevladinih organizacija i njihov upis u registar udruženja građana.

⁴ "Službene novine FBiH", broj 6/95

⁵ "Službene novine FBiH", broj 16/98

⁶ "Službene novine FBiH", broj 16/98

⁷ "Službene novine RBiH", broj 5/90 i 21/90

⁸ "Službene novine FBiH", broj 45/02

⁹ "Službeni glasnik RS", broj 14/94

¹⁰ "Službeni list SR BiH", broj 5/90 i 21/90

¹¹ "Službeni glasnik RS", broj 52/01

Nadležnost organa zavisi od sjedišta nevladine organizacije i od teritorije na kojoj ista želi da djeluje. Shodno tome, organizacije sa sjedištem u Federaciji Bosne i Hercegovine (FBiH) registruju se na nivou kantona u čijem sastavu se nalazi njihova općina/grad i to pri Ministarstvu pravde, a na nivou FBiH pri Ministarstvu pravde FBiH. Organizacije koje imaju namjeru da djeluju na cijeloj teritoriji BiH zahtjev za upis u registar udruženja i potrebnu dokumentaciju podnose Ministarstvu pravde BiH.

Nevladine organizacije koje sjedište imaju u Republici Srpskoj zahtjev za upis u registar udruženja građana i potrebnu dokumentaciju podnose nadležnom Osnovnom sudu, a ukoliko imaju u planu da djeluju na teritoriji cijele države zahtjev podnose Ministarstvu pravde BiH.

Radnje i aktivnosti preduzete u vremenu između osnivanja i registracije udruženja mogu stvoriti obaveze samo za one koji su preuzeli da izvrše te radnje, osim ako udruženje građana ne preuzme odgovornost i te radnje potvrdi. Samo najviši upravljački organi udruženja mogu ratifikovati radnje preduzete u njegovo ime prije registrovanja.¹²

2.3.1. Odluka o osnivanju / osnivački akt

Prema zakonskim odredbama udruženje je dužno da donese odluku o osnivanju organizacije. Pored obavezne sadržine odluke o osnivanju/osnivačkog akta, predviđene zakonom, u preambuli (uvodu) odluke/osnivačkog akta treba navesti da je odluka donijeta na skupštini osnivača, kao i datum i mjesto održavanja te skupštine. Ova odluka treba biti potpisana od osobe koja je predsjedavala osnivačkom skupštinom.

Osnivački akt udruženja sadrži:¹³

- a) puno ime osnivača, skraćeni naziv ukoliko postoji i adresa osnivača;
- b) naziv, sjedište i adresu udruženja;
- c) ciljeve osnivanja udruženja;
- d) ime osobe ovlaštene za zastupanje udruženja u obavljanju poslova, u podnošenju zahtjeva za upis u registraciju udruženja.

U odluci/osnivačkom aktu se navode puna imena i prezimena osnivača, a ako su u pitanju pravna lica onda i skraćeni nazivi ukoliko postoje, kao i njihove pune adrese.

Naziv organizacije treba navesti tačno, onako kako treba biti upisana u registar, a isti treba koristiti u ostaloj dokumentaciji. Tačno navesti sjedište (grad, opštinu) i punu adresu organizacije. Ciljeve osnivanja navesti u skladu sa ciljevima koji su definisani statutom. U odluci/osnivačkom aktu treba navesti ime i prezime lica koje je ovlašteno da izvrši poslove upisa organizacije u registar, lica koje će biti zastupnik organizacije, kao i njegovo svojstvo u organizaciji; adresu tog lica i, po mogućnosti telefon za kontakt u slučaju da nije dostavljena potpuna dokumentacija.

Slično odredbama iz državnog Zakona o udruženjima i fondacijama definisane su odredbe u entitetskim i kantonalnim zakonima koji su propisani za udruženja građana i fondacije.

Stoga, u daljem tekstu neće biti puno pozivanja na zakone donesene na nižim nivoima koji imaju ograničeno prostorno važenje na nivou na kojem su doneseni, a ne na teritoriji cijele države.

2.3.2. Statut

Statut je najviši akt jednog udruženja kojim se definiše njegov rad. Zakonom je propisano koja pitanja treba da reguliše, a organizacija može istim urediti i druga pitanja kako bi olakšala svoje poslovanje i načine rješavanja određenih pitanja.

Statut udruženja sadrži:¹⁴

- a) Naziv udruženja, skraćeni naziv ukoliko postoji i adresu udruženja;
- b) Ciljeve udruženja;
- c) Postupak za primanje i isključivanje članova;
- d) Organe udruženja, način na koji se biraju, ovlaštenja koja imaju, kvorum i pravila glasanja, trajanje mandata i lice ovlašteno da sazove skupštinu;
- e) Pravila za ostvarivanje, korištenje i raspodjelu sredstava udruženja, kao i organ koji je ovlašten za nadzor nad korištenjem sredstava,
- f) Javnost rada;
- g) Postupak za izmjenu i dopunu statuta, ovlaštenja i način donošenja drugih opštih akata;
- h) Opis oblika i sadržaja pečata;
- i) Zastupanje udruženja;
- j) Uslove i postupak za pripajanje, razdvajanje, transformaciju ili raspuštanje odnosno prestanak rada udruženja, uključujući i bilo kakav poseban kvorum ili pravila za postizanje kvalifikovane većine u postupku glasanja;
- k) Postupak za raspolaganje preostalim imovinom ili drugim sredstvima u slučaju raspuštanja ili prestanka rada udruženja.

Naziv, adresa i sjedište - Statutom se definiše puni naziv organizacije koji se koristi u svim drugim aktima i koji se upisuje u registar kod nadležnog organa. Statutom se može predvidjeti da se naziv udruženja ili fondacije upiše u registar i na jednom ili više stranih jezika, s tim da se prvi upiše naziv na nekom od službenih jezika BiH. Međunarodne organizacije prilikom registracije mogu upotrebljavati samo svoje registrovane nazive. U pogledu naziva treba imati u vidu ono što je navedeno u dijelu koji se odnosi na odluku o osnivanju, ali i to da se naziv i druge javne oznake udruženja moraju jasno razlikovati od naziva i drugih javnih oznaka drugih organizacija koje su upisane ili uredno prijavljene za upis u registar kod nadležnog organa.

U slučaju da se dva ili više udruženja ili fondacije registruju sa suštinski istim nazivom ili znakom, nadležni organ će donijeti rješenje kojim nalaže da udruženje koje je kasnije registrovano, u roku od mjesec dana podnese zahtjev za promjenu imena ili znaka u registru. Ukoliko to udruženje ne postupi u skladu sa rješenjem, nadležni organ (sud ili ministarstvo) će obustaviti ili ukinuti registraciju, raspustiti udruženje, te preduzeti druge oblike sankcija predviđenih zakonom. Ova odredba definisana je Zakonom o udruženjima i fondacijama BiH, članom 30, a na postupak iz ovog člana primjenjuju se odredbe člana 34. istog zakona.

¹² Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, Član 9, Stav 3.

¹³ Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, Član 11.

¹⁴ Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, Član 12.

U odredbama koje se odnose na ciljeve trebalo bi jasno i koncizno utvrditi osnovne ciljeve organizacije i način njihovog ostvarivanja. Uslove i način učlanjivanja, prestanak članstva i prava, obaveze i odgovornosti članova takođe treba precizno regulisati, te kako se postaje članom organizacije, koja su prava i obaveze članova, kako prestaje članstvo, a posebno koji su razlozi za isključenje, koji organ odlučuje o tome i kakav je postupak za isključenje (na primjer, da li član ima pravo na prigovor ili žalbu i sl.). Ako postoje različite kategorije članova (na primer - redovni, počasni, aktivni), neophodno je jasno razgraničiti prava i obaveze svake od ovih kategorija.

Odredbe o organima organizacije i njihovim pravima, obavezama i odgovornostima su od bitnog značaja za funkcionisanje bilo koje organizacije i zbog toga treba statutom vrlo pažljivo, precizno i jasno regulisati ta pitanja. Od posebnog je značaja precizno navesti koji organi i tijela organizacije postoje, koja su ovlaštenja, obaveze i odgovornosti svakog od tih organa, sastav, izbor, razrješenje i trajanje mandata članovima organa, kao i način odlučivanja (kvorum potreban za punovažno odlučivanje).

Zastupanje i predstavljanje - ovlaštenje za zastupanje i predstavljanje organizacije navodi se kao jedna od obaveza nekog individualnog (inokosnog) organa - predsjednika, izvršnog direktora, predsjednika upravnog odbora i sl.

Način donošenja kao i izmjene i dopune statuta treba jasno i precizno definisati, kako bi se u daljem radu izbjegli sporovi oko regularnosti pojedinih izmjena (ko može da inicira izmjene i dopune, kome se podnosi ta inicijativa, ko priprema prijedlog izmjena i dopuna, koji organ odlučuje o izmjenama i dopunama, da li je za odlučivanje potrebna posebna većina i sl.). U statutu treba biti preciziran način donošenja odluke o prestanku rada i postojanja organizacije, jasno odrediti koji organ može da odluči o tome, a često se za donošenje ove odluke predviđa i kvalifikovana većina (dvotrećinska većina).

Opis oblika i sadržaja pečata - ovim odredbama se reguliše kako izgleda pečat organizacije, a ako organizacija ima neke druge javne oznake (amblem, logo i sl.) iste treba ukratko opisati i priložiti sliku njihovog izgleda.

Bitno je statutom regulisati i načine putem kojih organizacija stiče imovinu i kako raspolaže istom, kao i mogućnost izvora finansiranja i prikupljanja finansijskih sredstava. Takođe, mora biti jasno definisano šta će se dogoditi sa imovinom organizacije ukoliko dođe do prestanka njenog rada.

2.3.3. Organi upravljanja

Svako pravno lice i preduzeće ima svoje organe upravljanja sa određenom hijerarhijom. Tako i svako udruženje građana, tj. nevladina organizacija, ima svoje organe upravljanja. Zavisno od potreba i zahtjeva ta tijela mogu biti raznovrsna: predsjednik/izvršni direktor, predsjedništvo organizacije, sekretar, upravni i nadzorni odbor, skupština, različita stalna i povremena radna tijela i timovi po sektorima djelovanja. Glavna

funkcija istih je podjela poslova, zadataka, prava i odgovornosti, a sve u cilju boljeg i efikasnijeg rada organizacije. Ovi organi definišu se statutom organizacije, a po potrebi mogu se mijenjati i nadopunjavati, takođe na način predviđen statutom.

Osim što organizacije imaju slobodu da formiraju i imenuju organe potrebne za njihovu bolju organizaciju rada i zadataka, one su po zakonu obavezne imati određene organe. "Pored osnivačkog akta, statuta ili njihovih ekvivalenata registrovano udruženje mora imati skupštinu, a može imati i upravni odbor",¹⁵ stoji u državnom zakonu, a slično je i definisano i entitetskim zakonima.

Osnovni organ NVO-a je skupština čija je neophodnost propisana zakonom. Broj članova skupštine nije propisan zakonom već se to utvrđuje statutom organizacije. Idealna situacija je da skupštinu čine svi članovi udruženja i tako imaju pravo da biraju i budu birani. Međutim, praksa je da izborne skupštine sačinjavaju svi članovi organizacije, a da se formira stalna skupština, sa manjim brojem članova, koja vrši poslove najvišeg organa. Većina organizacija ima takve skupštine koje broje između 9 i 15 članova uključujući predsjednika skupštine. Zakonom nije određeno da broj članova skupštine bude neparan, ali je to dobra praksa zbog preglasavanja i donošenja odluka. Način rada, glasanja i donošenja odluka skupštine, te izbor, mandat i opoziv članova definišu se statutom. Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, član 18. na sljedeći način definiše zadatke skupštine udruženja:

"Skupština, kao najviši organ udruženja je nadležna za:

- donošenje statuta, izmjena i dopuna statuta i drugih akata određenih statutom;
- odlučivanje o pripajanju, razdvajanju kao i drugim statusnim promjenama udruženja;
- imenovanje i razrješenje članova upravnog odbora, ako takav organ udruženja postoji;
- usvajanje izvještaja koji je pripremio upravni odbor, ako takav organ udruženja postoji;
- odlučivanje o svim drugim pitanjima koja nisu u nadležnosti drugih organa udruženja".

Drugi važan organ, koji je praksa u mnogim udruženjima, jeste upravni odbor. Upravni odbor je izvršni organ koji se stara o sprovođenju ciljeva udruženja utvrđenih statutom. Broj članova ovog izvršnog organa definiše se statutom, kao i njegova nadležnost, rad, način donošenja odluka, izbor i opoziv članova. Njegove nadležnosti i zadatke državni zakon je definisao na sljedeći način:

"Upravni odbor, ukoliko ga udruženje ima:

- a) priprema sjednice skupštine;
- b) priprema nacrt statuta i drugih akata koje donosi skupština;
- c) provodi politiku, zaključke i druge odluke koje je donijela skupština;
- d) raspolaže imovinom udruženja,
- e) podnosi godišnji ili periodični izvještaj o svom radu skupštini na usvajanje;
- f) vrši i druge poslove određene statutom".¹⁶

¹⁵ Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, Član 16.

¹⁶ Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, Član 19.

Predsjednik organizacije je najčešće individualni i izvršni organ koji je statutom ovlašten da zastupa i predstavlja organizaciju u javnosti. Ako je predsjednik zastupnik organizacije njegovo ime se dostavlja sudu radi upisa u registar. Po njegovoj promjeni iz bilo kojih razloga (istek mandata, ostavka ili smjena), organizacija je dužna da izmjene dostavi sudu u zakonom propisanu roku.

Praksa domaćih organizacija je da u statutu predvide, a onda i imenuju nadzorni odbor. Ovaj organ vrši kontrolu rada organizacije i finansijskog poslovanja. Preporučuje se da se u ovaj organ imenuju stručna i nepristrasna lica u odnosu na rad organizacije i da ta lica nemaju lični interes (koja nisu u sukobu interesa po važećim propisima). Glavni zadatak ovog organa je nadzor finansijskog poslovanja organizacije i rada ostalih organa udruženja. Ovaj organ je obavezan da o svom radu podnosi izvještaj skupštini. Nadzorni organ obično broji 3 ili 5 članova.

2.3.4. Ostala dokumentacija

Uz naprijed navedene akte, prilikom podnošenja zahtjeva za upis u registar nadležnom organu je potrebno dostaviti i zapisnik sa osnivačke skupštine potpisan od strane predsjedavajućeg osnivačkom skupštinom. Zapisnik treba da sadrži podatke o tome kada je i gdje održana osnivačka skupština, ko je istoj prisustvovao, dnevni red, sadržaj rasprave, donijete odluke i ko je vodio zapisnik. Uz zahtjev se prilaže i popis osnivača, njihova puna imena i prezimena, adresa stanovanja, matični broj (JMB), kao i svojeručni potpisi osnivača. Obrasci koji su potrebni za registraciju udruženja građana mogu se preuzeti u Ministarstvu pravde BiH i putem interneta na stranici: www.mpr.gov.ba, a njihovi primjeri se nalaze u prilogima uz ovaj priručnik.

2.3.5. Zahtjev za registraciju

Da bi se izvršio upis organizacije u sudski registar ili registar nadležnog ministarstva potrebno je podnijeti zahtjev za upis u registar. **Zahtjev za upis u registar udruženja ili fondacije** sadrži:¹⁷

- a) osnivački akt odnosno akt osnivanja;
- b) statut udruženja ili fondacije;
- c) spisak osnivača i članova upravnih organa;
- d) imena, prezimena i adrese osoba ovlaštenih za zastupanje udruženja ili fondacije u BiH;
- e) podaci koji se zahtjevaju u članu 45. ovog zakona, ukoliko se radi o upisu stranog udruženja ili fondacije;
- f) naziv udruženja ili fondacije, skraćeni naziv ukoliko postoji;
- g) primjerak znaka udruženja ili fondacije, ukoliko postoji;
- h) ciljeve udruženja ili fondacije.

Obrazac i način podnošenja zahtjeva za registraciju utvrđuje se propisima Ministarstva pravde BiH. Registracija svakog pravnog lica, odnosno administrativna taksa, se plaća. Iznos administrativne takse je, u zavisnosti od vrste subjekta, drugačiji.

Od ovog pravila postoje izuzeci, a kojima udruženja građana mogu podležiti ukoliko su definisani ciljevi vezani za kriterije po kojima se oslobađaju troškovi administracije (npr. humanitarna i obrazovna djelatnost kao javno dobro), odnosno administrativne takse.

Takođe, udruženje je dužno da plati troškove objave registracije u Službenom glasniku/novinama.

2.3.6. Proces registracije i radnje nakon registracije

Nadležni organ o prijemu zahtjeva za upis u registar izdaje potvrdu osnivačima udruženja/organizacije. Nadležni organ je dužan donjeti rješenje o registraciji u roku od 30 dana od dana podnošenja zahtjeva. Ukoliko je zahtjev odbijen Zakon ne daje ograničenja za podnošenje novog zahtjeva, pa je moguće više puta podositi zahtjev, a vremenska ograničenja ne postoje.

Nevladine organizacije postaju pravni subjekt izvršenjem upisa u sudski registar i objavljivanjem upisa u Službenom glasniku/novinama.

Rješenje o upisu u registar udruženja sadrži:¹⁸

- a) datum upisa;
- b) registarski broj pod kojim je izvršen upis;
- c) naziv, skraćeni naziv ukoliko postoji, i adresu udruženja ili fondacije;
- d) znak udruženja ili fondacije, ako postoji;
- e) ciljeve za koje se udruženja ili fondacija osnovana;
- f) imena i prezimena i adrese osoba ovlaštenih za zastupanje udruženja ili fondacije.

Nakon dobijanja rješenja o registraciji organizacije i objavljivanja u Službenim novinama/glasniku, potrebno je obaviti još nekoliko pravnih koraka da bi organizacija mogla efikasno funkcionisati. Rješenjem se dobija nesmetana mogućnost daljeg rada, ali nakon izdavanja rješenja neophodno je u banci otvoriti račun organizacije, prijaviti se u Zavod za statistiku radi dobijanja Jedinstvenog identifikacionog broja (JIB) i izraditi pečat. Pečat je uslov da bi se mogao otvoriti račun u banci.

Pečat mora biti urađen kako je navedeno i opisano u statutu. Ustanovi koja se bavi izradom pečata dostavlja se kopija rješenja o registraciji i zahtjev za izradu pečata, u kojem trebaju biti sledeći elementi:

- naziv organizacije koja traži izradu pečata,
- pod kojim je brojem registrovana organizacija i kod kojeg nadležnog organa,
- obrazloženje zašto je pečat potreban organizaciji,
- opis kako pečat treba izgledati (okrugao, četvrtast, znak, natpis, vrsta slova i sl).

Naziv imena organizacije na pečatu mora biti identičan nazivu sa rješenja o registraciji. Ukoliko se bilo kojim slučajem ime organizacije napiše drugačije na pečatu nego što je napisano u rješenju o registraciji, pečat je nevažeći.

Prije otvaranja računa u banci, organizacija je obavezna podnijeti zahtjev i izvršiti upis u Zavodu za statistiku za izdavanje Jedinstvenog identifikacionog broja (JIB-a). Uz popunjen zahtjev sa tačnim podacima o organizaciji, zastupniku, knjigovodi, sa potpisom odgovorne osobe i pečatom, potrebno je dostaviti ovjerenu kopiju Rješenja o registraciji i platiti administrativnu taksu.

¹⁷ Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, Član 31.

¹⁸ Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, Član 33.

Po dobijanju statističkog broja organizacija je dužna da se prijavi u područnoj filijali Poreske uprave gdje je potrebno popuniti obrasce i priložiti ovjerene kopije Statističkog lista s JIB-om i Rješenja o registraciji. U ovoj instituciju se prijavljuje organizacija i registruju imena i prezimena i lični podaci zastupnika organizacije i knjigovode (za kojeg je potrebno priložiti i broj licence). Takođe, ako dođe do promjena osoba na ovim funkcijama te izmjene se moraju prijaviti.

Sljedeća radnja koju treba obaviti u ime organizacije je otvaranje računa u banci. Bankovni račun može biti otvoren kod bilo koje banke u BiH, a koja ima filijalu (podružnicu) u mjestu rada organizacije. Uz popunjen, potpisan i pečtom ovjeren zahtjev potrebno je dostaviti ovjerene kopije Rješenja o registraciji, Statistički list i Potvrdu o prijavi u poreskoj upravi. Nakon toga se sa bankom potpisuje ugovor i od tog trenutka organizacija je u platnom prometu.

S okončanjem ovih aktivnosti organizacija se može posvetiti aktivnostima koje vode izgradnji njenih kapaciteta i realizaciji aktivnosti koje vode ka realizaciji ciljeva organizacije. Treba imati u vidu da o radu organizacije treba voditi urednu dokumentaciju i administraciju u skladu sa važećim propisima u BiH.

2.3.7. Preregistracija

Vrlo često se dešava da organizacije iz BiH imaju potrebu za preregistracijom ili izmjenom i dopunom podataka koji se upisuju u rješenje o registraciji.

Svako udruženje građana je, po važećem državnom i entitetskim zakonima o udruženjima i fondacijama, dužno da u slučaju nastupanja promjene nadležnom organu u roku od 30 dana od dana nastale promjene podnese zahtjev za izmjenu i dopunu registracije u pogledu:

- a) naziva, skraćenog naziva ukoliko postoji i adrese udruženja ili fondacije;
- b) znaka udruženja ako postoji ili ga uvodi;
- c) ciljeva za koje je udruženje osnovano;
- d) imena i adrese ovlaštenih osoba za zastupanje udruženja.

Po prijemu zahtjeva nadležni organ je dužan da izda potvrdu i da u roku od 30 dana donese rješenje u pogledu zahtjeva za preregistraciju.

OSNOVNI AKTI, FORME I SISTEM ARHIVIRANJA AKATA ZA NEVLADINE ORGANIZACIJE

OSNOVNI AKTI, FORME I SISTEM ARHIVIRANJA AKATA ZA NEVLADINE ORGANIZACIJE

3.1. DONOŠENJE I SADRŽAJ AKATA

Svako fizičko i pravno lice u Bosni i Hercegovini ima određena prava i obaveze na osnovu važećih zakonskih akata i propisa i dužni su da iste poštuju. Prema tome i nevladine organizacije, kao pravni subjekti, podliježu istim. U prethodnom poglavlju bilo je riječi o aktima koje organizacija mora imati da bi se izvršio upis u registar kod nadležnog organa. Ovo poglavlje obuhvata interne akte organizacije kao i način njihove izrade, donošenja i arhiviranja.

Osnovni akt svake organizacije, na kome se bazira njeno sveukupno poslovanje, jeste statut organizacije. Statut je temelj za rad organizacije i na osnovu njegovih odredbi donose se drugi akti organizacije, pravila poslovanja organa i pojedinaca kao i raspodjele poslova i odgovornosti. Prilikom donošenja bilo kog akta treba obezbijediti određene pretpostavke, od kojih su najvažnije sljedeće:

- Da akt bude donešen od strane onog organa organizacije koji je ovlašten za donošenje takvog akta. Odredbe o nadležnosti za donošenje opštih akata organizacije, uključujući i statut, sadržane su u njenom statutu (za donošenje prvog statuta organizacije zakonom je utvrđena nadležnost osnivačke skupštine). U slučaju da nadležnost za donošenje opštih akata nije utvrđena statutom organizacije nadležnost za donošenje istih ima onaj organ koji je nadležan i za donošenje statuta. U uvodnom dijelu akta obavezno se treba pozvati na odredbe o nadležnosti za njegovo donošenje.
- Da prilikom donošenja akata bude sprovedena odgovarajuća procedura za njegovo donošenje. Proceduru donošenja akta čini skup propisanih radnji koje moraju biti obavljene u toku čitavog postupka, od prve faze - davanja prijedloga ili inicijative za njegovo donošenje do posljednje faze - usvajanja. Greška u proceduri prilikom donošenja akta može dovesti u pitanje formalno-pravnu valjanost istog.
- Da akt ima odgovarajući sadržaj, tj. da se njegovim odredbama regulišu sva ona pitanja zbog čijeg se regulisanja on donosi (za statut organizacije, to znači da moraju da se obuhvate sva pitanja za koja je zakonom propisano da se regulišu statutom), ali da se istim ne regulišu ona pitanja za koja donosilac nije nadležan. Pored toga, važno je da sadržaj bude napravljen po jednom logičnom redu i da odredbe budu jasne i neprotivječne. Takođe, treba voditi računa o načinu izražavanja, tako da sadržaj propisa bude razumljiv svakome čime će se izbjeći eventualni nesporazumi u njegovoj primjeni.
- Da se jasno odredi vremensko važenje akta, tako da bude razumljivo od kada počinje njegova primjena, odnosno od kada se pitanja koja se tim aktom regulišu rješavaju na način koji je istim propisan (propis u kom nije označen početak važenja ne može se primijeniti). To se može učiniti na nekoliko načina (određivanjem datuma, određivanjem da akt važi od dana donošenja ili nakon isteka određenog vremena od dana donošenja, a ako za to postoje uslovi - od objavljivanja ili nakon isteka određenog roka nakon objavljivanja). Pored toga, ako donošenjem jednog normativnog akta prestaje da važi drugi akt kojim su bila regulisana ta pitanja, neophodno je to jasno naglasiti.

Uobičajeno je da jedan normativni akt sadrži: uvodni dio, naslov, centralni dio, prelazne i završne odredbe.

U uvodnom dijelu (preambuli) treba označiti razlog za donošenje određenog akta, ko je i kada donio taj akt.

Naslov - iz naslova treba da se vidi o kojoj je vrsti akta riječ i karakter njegovog sadržaja (za statut je dovoljno navesti da se radi o statutu određene organizacije).

Centralni dio akta je najvažniji dio i on obuhvata cjelokupnu materiju zbog čijeg se regulisanja isti donosi. On je obično podijeljen na članove, koji mogu imati po jedan ili više stavova (u okviru kojih mogu postojati tačke) a duži i složeniji propisi mogu biti podijeljeni na dijelove, poglavlja, odjeljke i slično.

Prelazne odredbe regulišu rješavanje onih slučajeva i odnosa čije je rješavanje počelo po odredbama ranijeg akta, a nije završeno do donošenja novog.

Završne odredbe su obavezne i sastavni su dio svakog akta, pa i akata nevladinih organizacija i njima se reguliše kada akt stupa na snagu i kada počinje njegova primjena (moгуće je da se ova dva momenta podudaraju ili da se razlikuju). Ako stupanjem na snagu jednog akta prestaje da važi neki drugi akt kojim je bila regulisana ista materija, to treba jasno definisati u završnim odredbama.

Na kraju, u vezi sa sadržajem normativnih akata nevladinih organizacija, treba napomenuti da svi ostali akti organizacije treba da budu u skladu sa statutom, da treba da budu međusobno usaglašeni i da ne treba da budu u suprotnosti sa važećim Ustavom, zakonima i drugim važećim propisima.

3.2. IZMJENA I DOPUNA AKATA

U toku rada organizacije može se ukazati potreba za izmjenom ili dopunom pojedinih akata. Pored već navedenih pravila koja treba poštovati prilikom donošenja akata, pri izmjenama i dopunama normativnih akata treba voditi računa o sljedećem:

Izmjena dijela teksta pravnog akta se vrši tako što se utvrđuje i izražava dio koji se mijenja, s tim da se njegov sadržaj ne navodi, a zatim se daje sadržaj teksta kako izmjenjen glasi. Kod prve izmjene navodi se puni naziv akta koji se mijenja. Ako se, na primjer, mijenja čitav jedan član ili stav u okviru člana, to se navodi na sljedeći način:

U članu 8. Statuta udruženja građana "XYZ" stav 5. se mijenja i glasi:

"(navesti kako glasi novi tekst tog stava)".

Kad je u jednom stavu potrebno promijeniti samo jednu rečenicu, tehnički je lakše izmjenu izvršiti davanjem kompletnog novog teksta tog stava, iako se u novom (u odnosu na stari tekst) mijenja samo jedan dio starog teksta. Ako se pak mijenja samo jedna riječ, broj i slično, onda je neophodno navesti raniji sadržaj i način na koji je izmjenjen. Na primjer:

U članu 15. riječ "može" zamjenjuje se rječju "mora".

Dopune teksta pravnog akta vrše se tako što se uz postojeći tekst na odgovarajućim mjestima unose potrebne dopune. Ako se dodaje novi član, onda se, na primjer, navodi:

Iza člana 4. dodaje se novi član 4a. koji glasi:
"(navesti tekst novog člana)".

Kad se zbog unijete dopune u okviru jednog člana povećava broj stavova toga člana, onda to treba naznačiti. Na primjer:

U članu 4. iza stava 3. dodaje se novi stav 4. koji glasi:
"(navesti sadržaj novog stava)"
Dosadašnji stav 4. postaje stav 5.

U praksi je uvijek potrebno procijeniti koliko široko izmjene i dopune mogu ići, odnosno, da li je umjesto velikog broja izmjena i dopuna bolje donijeti novi akt. Za nevladine organizacije je preporučljivo da, kada imaju potrebu da izvrše obimnije izmjene nekog akta, to urade usvajanjem novog integralnog teksta tog akta (u kom će neke odredbe ostati iste kao u ranijem tekstu, a neke će biti izmjenjene u odnosu na raniji tekst). Pri tome treba voditi računa, naročito ako se radi o donošenju novog statuta, da se iz novog teksta ne izostavi regulisanje nekog pitanja koje se, po zakonu, mora regulisati tim aktom.

Osoba angažovana za vršenje administrativnih poslova (sekretar ili tehnički sekretar) vodi evidenciju o svim aktima organizacije, počev od opštih akata, ugovora, izvještaja, zapisnika, primljenih i poslanih faksova, memoranduma, a prikuplja i finansijsku dokumentaciju, priprema je i proslijeđuje knjigovodi. Posebno treba voditi računa da je sistem arhiviranja dobro organizovan i numerisan. U suprotnom, poslije izvjesnog perioda biće veoma teško pronaći u arhivi određeni dokument. Dakle, veoma je bitno da postoji procedura sa jasno definisanim koracima i aktivnostima koji će dovesti do jasnog i urednog arhiviranja.

3.3. VRSTE AKATA

Menadžment organizacije kreira ili utiče na druge da kreiraju i realizuju programe rada i razvoja, organizuje rad organa, zaposlenih, volontera, kreira metode, načine rada, informisanja, arhiviranja, vodi brigu o imovini, inventaru i slično. Shodno tome, svaka organizacija (a u okviru nje i organi ili tijela) radi lakšeg rada donosi svoje akte koji definišu način rada, odlučivanja, raspodjele prava i obaveza članova, zaposlenih i slično. Pored statuta nevladina organizacija ima i druge opšte akte (pravilnik o radu, pravilnik o finansijskom poslovanju, pravilnik o zaposlenima, o raspolaganju sredstvima i imovinom, kodeks ponašanja itd.), te forme odluke, zapisnika i izvještaja koje po potrebi koriste i popunjavaju.

Osim akata koje po zakonu nevladina organizacija mora imati i koji moraju biti u skladu sa statutom organizacije i svim pozitivnim propisima u državi, organi i sektori organizacije donose i imaju svoje pravilnike o radu, odluke, zaljučke, informacije, izvještaje i zapisnike.

3.3.1. Pravilnik o radu

Pravilnik o radu se može definisati kao akt koji sadrži pravila koja definišu i ograničavaju ponašanje članova organizacije. Ovaj pravilnik se piše u formi u kojoj je napisan statut. To je dokument kojim se bliže i jasnije definišu prava, obaveze i odgovornosti osoblja i članova organizacije. On mora biti u skladu sa statutom organizacije i njime treba da se osigura kvalitetno izvršavanje poslova kroz dobro postavljenu organizacionu strukturu, definiše poslovanje, način organizovanja sastanaka i upravljanja istim, donošenje odluka i način sprovođenja istih, te prava i obaveze članova organa i volontera i informisanja svih zainteresovanih lica i pravnih subjekata. On treba da bude fleksibilan i razumljiv, dostupan svima unutar organizacije, utemeljen na stvarnim potrebama i u skladu sa ciljevima organizacije.

Pravilnikom o radu moguće je urediti i sljedeća pitanja:

- na koga se odnosi, ko ga i zašto donosi,
- vrijeme stupanja na snagu,
- postavljeni zadaci i kako ih ostvariti,
- radno vrijeme kancelarije i osoblja,
- organigram organizacije,
- status, prava i obaveze članova organizacije,
- status i prava volontera,
- opšte odredbe o arhiviranju akata, propisa, izvještaja, zapisnika, projektne i finansijske dokumentacije i briga o istima.

Pravilnikom o radu, na primjer, treba definisati ponašanje, obaveze i prava menadžmenta, članova i zaposlenih u nevladinoj organizaciji.

Nužno je da se, aktima i unutrašnjom regulativom, obezbijedi poštovanje sljedećih pravila:

- članovi organa nevladine organizacije i zaposleni dužni su da budu lojalni organizaciji, da svoje dužnosti prema organizaciji izvršavaju sa pažnjom i marljivo i da čuvaju povjerljivost informacija o organizaciji koje nisu namijenjene javnosti, a da sa ostalim informacijama budu transparentni;
- članovi organa nevladine organizacije i zaposleni po pravilu ne bi trebalo da budu lično odgovorni za dugove, ugovorne ili druge obaveze nevladine organizacije, osim u određenim slučajevima, kao na primjer kada član organa garantuje za pozajmicu koju je napravila organizacija, ili kada zakon, u određenim izuzetnim okolnostima, tako propisuje;
- članovi organa nevladine organizacije i zaposleni dužni su da obezbijede da organizacija djeluje u skladu sa zakonom, tj. da se u njenom radu poštuju svi propisi kojima je regulisan rad nevladine organizacije kao i propisi kojima su regulisane pojedine djelatnosti koje ista obavlja (npr. dječja i socijalna zaštita, zdravstvena zaštita, izdavačka djelatnost, itd.), kao i da budu organizaciji i/ili oštećenoj trećoj strani odgovorni za zanemarivanje svojih obaveza koje je učinjeno namjerno ili iz krajnje nepažnje.
- članovi organa nevladine organizacije i zaposleni trebaju pružiti priliku svim članovima organizacije da učestvuju u njenom radu i aktivnostima koje provodi.

Pravilnikom o radu, takođe, treba obuhvatiti odredbe o sukobu interesa i spriječavanju njegovog nastanka. U mnogim zemljama zakonom je definisano kada postoji sukob interesa i postupci koji slijede ako do istog dođe. Međutim, u BiH se to mora definisati interno, u okviru nevladine organizacije i njenih pravila, jer zakonska regulativa za nevladine organizacije (tj. udruženja građana) nije uredila ova pitanja. Pri postavljanju ovih pravila treba se voditi Zakonom o sukobu interesa koji je donešen u BiH.

Odredbe o sukobu interesa u okviru pravilnika o radu definišu:

- da sukob interesa postoji u svakom slučaju kad interes pojedinca jeste ili može biti u suprotnosti sa interesima nevladine organizacije;
- da svako ko ima određena ovlaštenja ili dužnosti u nevladinoj organizaciji ili djeluje u njeno ime mora da obavijesti organ upravljanja te organizacije o mogućem sukobu interesa;
- da svaka transakcija između nevladine organizacije i pravnog lica sa kojim je u nekoj vezi ili između nevladine organizacije i članova organa upravljanja ili zaposlenih treba da bude zabranjena, osim ako, nakon ispitivanja svih relevantnih okolnosti, odgovarajući organ organizacije utvrdi da je takva transakcija u njenom najboljem interesu i da se u datim okolnostima ne bi mogla zaključiti sa drugim licem pod povoljnijim uslovima.¹⁹

3.3.2. Pravilnik o finansijskom poslovanju

Jedna od prvih radnji nakon registracije nevladine organizacije je otvaranje računa u banci. Odluku o izboru banke u kojoj će se otvoriti račun donosi nadležni organ organizacije. Pored toga, za dobro i profesionalno vođenje finansijskih poslova i raspolaganje novčanim sredstvima organizacije potrebno je izraditi i usvojiti Pravilnik o finansijskom poslovanju koji:

- objašnjava zašto je upravljanje finansijama važno za nevladinu organizaciju,
- postavlja načela finansijskog poslovanja,
- pojašnjava šta sve podrazumijeva finansijsko upravljanje i finansijska kontrola,
- objašnjava uloge i odgovornosti u vezi upravljanja finansijama,
- opisuje ko vodi finansije i ko arhivira finansijsku dokumentaciju,
- definiše ko raspolaže finansijskim sredstvima,
- opisuje osnovne principe na kojima počiva finansijsko upravljanje i prikupljanje sredstava,
- ističe ključne komponente i alate finansijskog upravljanja,
- definiše funkciju knjigovođe i blagajnika i njihove opise zadataka i odgovornosti.

Preko poslovnog računa, nevladina organizacija, kao i svako drugo pravno lice, prima novčana sredstva i vrši isplatu po svojim obavezama, osim u određenim slučajevima kada se isplata može vršiti i u gotovom novcu. Novac koji organizacija primi u gotovini, po bilo kom osnovu (npr. od članarine) dužna je da istog ili najkasnije narednog dana uplati na poslovni račun organizacije (nepoštovanje ove obaveze predstavlja prestup). Sve isplate se, takođe, vrše preko računa i to prenošenjem sredstava na račun pravnog ili fizičkog lica, ili podizanjem novca za određenu isplatu - ako se isplata vrši fizičkom licu koje nema tekući račun. Isplata se može vršiti u gotovom novcu (koji se u tu svrhu podiže sa

računa). Pravilnikom o finansijskom poslovanju treba odrediti uslove takve isplate i usvojiti obrasce/forme koje su u skladu sa propisima a koje će nevladina organizacija koristiti u obavljanju transakcija i kao dokaz gotovinskih isplata. Država je zakonima propisala koji je to iznos koji može biti u blagajni i koji može biti plaćen u gotovini. Zbog povjerenja, lakšeg i pravednijeg poslovanja i obaveze prema Poreskoj upravi i državi, preporučuje se da se sve isplate vrše sa računa nevladine organizacije direktno na račun potraživača uplate. To je i jednostaviji oblik za dokumentovanje i dokaz o novčanim kretanjima. Novac se podiže popunjavanjem obrasca (ček), u kom se naznačava svrha podizanja gotovog novca, kao i dokument koji služi kao osnov za isplatu. Za sve ove isplate postoji propisana dokumentacija i obrasci, a obavezno se vodi i knjiga blagajne. O gotovinskom novcu obično se stara blagajnik organizacije, a ako je organizacija sa malim brojem zaposlenih i nema blagajnika onda te poslove obavlja sekretar/administrator nevladine organizacije.

Obaveza vođenja računovodstva propisana je zakonom za sva pravna lica, pa tako i za nevladine organizacije. Registrovana udruženja ili fondacije su dužni da uredno vode poslovne knjige u skladu sa opšte prihvaćenim računovodstvenim principima i da sastavljaju finansijske izvještaje u skladu sa ovim i drugim relevantnim zakonima.²⁰

Način vođenja poslovnih knjiga i potrebni obrasci takođe su propisani zakonom i propisima donijetim na osnovu zakona. One se moraju voditi tako da je moguće izvršiti kontrolu ispravnosti knjiženja, čuvanja i korištenja podataka i sagledavanje svih promjena na računima glavne knjige i pomoćnih knjiga. Potrebne formulare moguće je obezbijediti preko knjižara ili ovlaštenih prodajnih mjesta.

Vođenje poslovnih knjiga je posao za koji su potrebne određene stručne kvalifikacije, zbog čega je propisano da poslovne knjige može voditi samo stručno lice koje ima jedno od zakonom utvrdjenih stručnih zvanja (računovođa, samostalni računovođa ili ovlašteni računovođa), tj. lice koje ima licencu za vršenje tih poslova. Pravno lice svojim opštim aktom utvrđuje koje od stručnih zvanja treba da ima lice odgovorno za vođenje poslovnih knjiga. Zbog uopštenosti Zakona o udruženjima i fondacijama BiH i nepostojanja sveobuhvatne regulative za nevladine organizacije, vrlo često se dešava da nevladine organizacije ne znaju propise koji određuju obavezu vođenja finansija. Stoga, mnoge pa i razvijene nevladine organizacije, nemaju urednu i sveobuhvatnu finansijsku dokumentaciju koju nalažu domaći propisi, već istu vode prema zahtjevima i formama donatora koji su ta sredstva dodijelili organizaciji. Takve organizacije mogu imati probleme pri posjetama finansijske inspekcije i mogu biti kažnjene od iste. Preporučuje se svim nevladinim organizacijama da se informišu o propisima i da u skladu sa istima vode svoje finansijsko poslovanje.

Takođe, u prilogima uz priručnik nalazi se primjer iz regiona (Republike Hrvatske) "Pravilnik o knjigovodstvu i računskom planu neprofitnih organizacija" koji je donijelo Ministarstvo finansija Hrvatske. Priloženi primjer može poslužiti kao vodilja nevladinim organizacijama u BiH da kreiraju svoje pravilnike o

¹⁹ Model PBO Provisions, September 2000 Working Draft, International Center for Not-for-Profit-Law.

²⁰ Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, Član 47, Stav 1.

kljigovodstvu i finansijskom poslovanju, ali i imovini i raspolaganju sa imovinom organizacije. Na ovu temu nismo mogli pronaći adekvatan primjer iz BiH, stoga se nadamo i vjerujemo da će i ovaj, iz susjedne države, poslužiti da da smjernice za finansijsko poslovanje i knjigovodstvo nevladinim organizacijama u BiH.

3.3.3. Pravilnik o zaposlenima

Dosadašnja iskustva su pokazala da u velikoj većini slučajeva lokalne nevladine organizacije u prvom periodu postojanja nemaju zaposlenih lica. Jedan od glavnih razloga je nepostojanje izvora finansiranja koji bi bili usmjereni na plate ili naknade za angažman u organizaciji. Sa proširenjem aktivnosti i povećanjem broja projekata, naročito samoodrživih, organizacija teži ka zapošljavanju stručnih lica na poslovima u organizaciji. To je i logično jer se od plaćene osobe može zahtijevati i očekivati odgovorniji pristup i izvršenje postavljenih zadataka. Ukoliko organizacija ima zaposleno osoblje na puno ili na pola radnog vremena, ili osoblje pod ugovorima o djelu, a nije definisala njihova prava i obaveze Pravilnikom o radu organizacije, zbog lakše prakse i rada, donosi Pravilnik o zaposlenim. Pravilnik o zaposlenima donosi Skupština organizacije, a prijedlog priprema Upravni odbor (ukoliko isti postoji u organizaciji). Ovaj akt sadrži sljedeće odredbe o:

- uslovima za raspisivanje konkursa i zapošljavanje radnika;
- ko definiše uslove konkursa i ocjenjuje kandidate - otvorena radna mjesta i uslovi za rad na tim mjestima (potrebne kvalifikacije, radno iskustvo i slično);
- specifičnim uslovima (kvalifikacijama) za zapošljavanje radnika;
- radnom vremenu (opis zadataka definiše se ugovorom o radu);
- trajanju ugovora i mogućnostima za produženje istih;
- pravu na godišnji odmor i bolovanje;
- beneficijama za zaposlene i sl.

Pravilnik o zaposlenima obično sadrži odredbe o uslovima i načinu oglašavanja konkursa, ali može da ima i klauzulu kojom je definisano da se zapošljavanje može vršiti bez javnog konkursa. To važi u slučaju da je organizacija stipendirala školovanje svog budućeg zaposlenika.

3.3.4. Pravilnik o osnovnim sredstvima i imovini

Statutom organizacije propisano je na koji način organizacija može sticati imovinu i sredstva za rad. Ukoliko se pravno lice bavi humanitarnim radom ili radom koji država smatra javnim interesom nabavka osnovnih sredstava za rad (računari, telefonski aparat, faks aparat, fotokopir) može biti oslobođena od poreza na promet. Zakonski propisi ne podrazumijevaju kancelarijski namještaj pod osnovnim sredstvima za rad.

Pravilnikom o osnovnim sredstvima i imovini se preciznije definišu odredbe iz statuta koje se odnose na načine sticanja imovine, njenu evidenciju (inventura i vođenje inventurnih listi), čuvanje, korištenje i raspolaganje, kao i ko izvršava ove zadatke. Registrovano udruženje ili fondacija raspolaže svojom imovinom u skladu sa statutom i ovim Zakonom.²¹ Osnov je dat u statutu organizacije, a pravilnikom se konkretnije definiše ko, kada i za

šta može koristiti određenu imovinu (npr. automobil koji je vlasništvo organizacije - ko odobrava njegovo korištenje, kod koga su ključevi i ko vodi evidenciju njegovog korištenja), kako se ona održava i slično. Organi registrovanih udruženja ili fondacija dužni su da upravljaju imovinom udruženja ili fondacije sa dužnom pažnjom i na odgovoran i zakonit način u najboljem interesu udruženja i fondacije.²²

3.3.5. Odluka

Odluka je pravni neformalni akt (nije propisana posebna forma) kojim se uređuju pitanja iz određenih oblasti koja spadaju u nadležnost organa koji je donosi. Odluka sadrži norme koje su obavezujuće u potpunosti za one na koje se odnosi, a u prilogu stoji odredba koja govori o osnovu donošenja određene odluke. Prijedlog teksta odluke priprema tehnička služba određenog organa nevladine organizacije i dostavlja nadležnom organu na razmatranje. Prijedlog odluke mora biti obrazložen sa osnovom i razlozima donošenja, objašnjenjem cilja koji se želi postići usvajanjem (donošenjem) odluke i šta je potrebno od resursa da bi se odluka provela.

3.3.6. Zaključak

Zaključkom se preciziraju stavovi, odnosno opredjeljenja, mišljenja, konstatacije, zaduženja i ovlaštenja povodom razmatranih pitanja od strane nadležnog organa. Ovo je pisani dopunski akt koji je najčešće prateći uz neki drugi. Na primjer, skupština nevladine organizacije je na sjednici usvojila izvještaj o utrošku sredstava iz budžeta u prvoj polovini tekuće godine i donijela zaključak da se skrene pažnja članovima da troškove poslovnih putovanja moraju smanjiti za 20 % u odnosu na dosadašnje troškove. U zaključku je, kao obrazloženje, navedeno da je došlo do probijanja ove budžetske stavke i da je mali rezultat rada ostvaren tokom putovanja.

3.3.7. Ugovori

Radni odnos se zasniva **ugovorom o radu**, koji se zaključuje u pismenom obliku, prije početka rada. Zakonom o radu je propisan i sadržaj ugovora o radu. Ugovor mora da sadrži: odredbe o danu početka rada, zaradi, uslovima rada, radnom mjestu za koje se zasniva radni odnos, mogućnosti raspoređivanja na drugo radno mjesto u toku trajanja radnog odnosa i o drugim pitanjima, obavezama i odgovornostima na radu i u vezi sa radom. Zaposleni ostvaruju prava, obaveze i odgovornosti iz radnog odnosa danom početka rada. Osnovna prava iz radnog odnosa su sljedeća: pravo na odgovarajuću zaradu, materijalno obezbjeđenje za vrijeme privremene nezaposlenosti, zaštitu na radu, zdravstvenu zaštitu i druga prava u slučaju bolesti, smanjenja ili gubitka radne sposobnosti, starost, kao i prava na druge oblike zaštite u skladu sa zakonom. Pored toga, zaposlena žena ima pravo na posebnu zaštitu na radu za vrijeme trudnoće, porođaja i materinstva, a zaposleni mlađi od 18 godina i zaposleni invalidi imaju pravo na posebnu zaštitu na radu.

Ovo su odredbe propisane Zakonom, ali je praksa često drugačija i Zakon se krši prvenstveno uskraćivanjem prava zaposlenika.

²¹ Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, Član 47, Stav 2.

²² Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, Član 48.

Poslodavac je dužan da odmah prijavi zaposleno lice institucijama nadležnim za poslove zapošljavanja i penzijskog i zdravstvenog osiguranja, u skladu sa zakonom. Ugovor o radu ili drugi akt o zasnivanju radnog odnosa, odnosno akt o radnom angažovanju, kao i prijavu na obavezno socijalno osiguranje moraju se čuvati u poslovnim prostorijama poslodavca.

Zakonom je propisano da zaposleni ima radnu knjižicu, koju izdaje nadležni organ opštinske uprave. Radna knjižica je javna isprava, koju čuva poslodavac, a dužan je da istu, uredno popunjenu, vrati zaposlenom na dan prestanka radnog odnosa.

Poslodavac je dužan da, u pogledu utvrđivanja dužine radnog vremena, rasporeda radnog vremena, odmora i odsustava, kao i isplate zarada, naknada i drugih primanja, kao i prestanka radnog odnosa, poštuje odgovarajuće zakonske odredbe, a radnik ima pravo na zaštitu od strane nadležne inspekcije, kao i pravo na sudsku zaštitu. Za nepoštovanje većeg broja obaveza propisanih zakonima o radnim odnosima predviđena je i prekršajna odgovornost. Pored radnog odnosa, za obavljanje određenih poslova, za koje se ne zasniva radni odnos, može se zaključiti ugovor sa određenim licem. Zakonom o radnim odnosima su regulisane sljedeće vrste ugovora: ugovor o volonterskom radu, ugovor o dopunskom radu, ugovor o obavljanju određenih poslova van prostorija poslodavca, ugovor o djelu, ugovor o obavljanju privremenih i povremenih poslova preko omladinske i studentske zadruge, ugovor o autorskom djelu.. Ovi načini angažovanja lica za obavljanje određenih poslova, po svojoj prirodi, mogu biti od većeg značaja za nevladine organizacije zbog karaktera njihovog rada. Svi ovi ugovori zaključuju se u pisanom obliku i poslodavac je dužan da vodi evidenciju o njima. Lice sa kojim je zaključen neki od ovih ugovora ima pravo na osiguranje za slučaj povrede na radu i profesionalnog oboljenja, a oni koji obavljaju privremene i povremene poslove ili poslove van prostorija poslodavca imaju pravo i na penzijsko i zdravstveno osiguranje.

Ugovor o djelu - poslodavac može da zaključi ugovor o obavljanju poslova koji su van njegove djelatnosti, kao što je ugovor koji se zaključuje po propisima o autorskom pravu, ugovor koji ima za predmet samostalnu izradu ili popravku određene stvari ili samostalno izvršenje određenog fizičkog ili intelektualnog posla. U našem pravnom sistemu razlikuje se ugovor o djelu od ugovora o radu. Pri ugovoru o radu nije važan rezultat rada, nego sam rad. Naručilac posla kod ugovora o djelu ne rukovodi radom izvođača kako to čini poslodavac s posloprimcem. Kod ugovora o radu postoji odnos subordinacije i zavisnosti kojeg kod ugovora o djelu nema. Kod ugovora o djelu naknada se daje u načelu odjednom dok je pri ugovoru o radu ona periodična (mjesečna) i njena visina ne zavisi samo o vrijednosti posla nego i od ostalih okolnosti - materijalu koji daje izvođač, "imenu" izvođača i sl.

Ako pak radnik sa poslodavcem sklapa ugovor za obavljanje određenih poslova i ako taj posao odgovara odredbama ugovora o djelu, onda se radi o ugovoru o djelu, a ne ugovoru o radu.

Volonterski rad - poslodavac može zaključiti ugovor o volonterskom radu sa nezaposlenim licem, radi obavljanja pripravnčkog staža i polaganja stručnog ispita, kad je to zakonskom predviđeno kao poseban uslov za samostalan rad, ili sa licem koje želi da se stručno usavrši i stekne posebna znanja i sposobnosti za rad u svojoj struci, odnosno da obavi specijalizaciju za vrijeme utvrđeno programom usavršavanja, odnosno specijalizacije. Poslodavac može (ali ne mora) tom licu obezbijediti naknadu životnih troškova za vrijeme rada u organizaciji.

Dopunski rad - za poslove za koje nije potrebno angažovanje lica sa punim radnim vremenom, pod uslovom da se na raspisani konkurs ne javi lice koje ispunjava uslove za obavljanje tih poslova, poslodavac može da primi na rad lice koje radi kod drugog poslodavca. Dopunski rad može da traje najviše do jedne trećine radnog vremena i za ovakav rad je potrebna saglasnost nadležnog organa poslodavca kod koga zaposleni radi puno radno vrijeme.

Privremeni i povremeni poslovi - poslodavac može, za obavljanje privremenih i povremenih poslova koji su iz njegove djelatnosti, zaključiti ugovor o obavljanju privremenih i povremenih poslova. To su poslovi koji su po svojoj prirodi takvi da za njih nije utvrđeno posebno radno mjesto i traju najduže 90 radnih dana u kalendarskoj godini.

Rad van prostorija poslodavca - poslodavac može zaključiti ugovor radi izrade određenih predmeta i pružanja usluga van prostorija poslodavca, ako obavljanje tih poslova ne zahtjeva radno mjesto. Lice koje radi van prostorija poslodavca na izradi predmeta, odnosno pružanju usluga (izrada predmeta domaće radinosti, skupljanje sekundarnih sirovina, prodaja knjiga, brošura, novina, pružanje usluga na računaru itd.), može te poslove da obavlja lično ili sa članovima uže porodice (bračni drug i djeca), a u ime i za račun poslodavca.

Pored formi i vrsta ugovora koje nevladina organizacija može zaključiti sa osobama koje će vršiti kratkoročne ili dugoročne poslove za organizaciju, postoje i druge vrste ugovora.

Nevladine organizacije vrlo često imaju potrebu da koriste **ugovor o zakupu**, čiji je predmet ugovora poslovni prostor i to uzimanje u zakup ili davanje u zakup istih. Ugovor o zakupu je dvostrani ugovor u kome se zakupodavac obvezuje da preda određenu stvar zakupa na upotrebu, a zakupac se obvezuje da mu za to plaća određenu zakupninu. Upotreba obuhvata i uživanje stvari ako nije drugačije ugovoreno. Zakup je neformalni ugovor jer zakon u načelu ne određuje nikakav poseban oblik za njegovo sklapanje, ali predviđa elemente koje on treba da sadrži. No kako se posebnim zakonima, npr. pri sklapanju ugovora o zakupu poljoprivrednog zemljišta, poslovnih prostorija, stana i slično, zahtjeva pisani oblik, praktično se ugovor o zakupu sklapa pretežno u tom obliku. Zakupoprimac je dužan da se o predmetu zakupa brine pažnjom dobrog domaćina i u slučaju štete dužan je da istu nadoknadi.

Ugovor sadrži odredbe ko je zakupac, ko zakupodavac, njihove opšte podatke, na koji period se ugovor sklapa, da li je moguće produženje, od kada ugovor važi, šta je predmet ugovora, te prava i obaveze obje ugovorne strane (visina zakupnine koju će

zakupac plaćati, prostor koji će imati na raspolaganju i slično). Ako ugovorom nije drugačije precizirano, zakupac može predmet ugovora dati u podzakup, ali u tom slučaju on odgovara zakupodavcu za eventualnu štetu na predmetu ugovora. U BiH se često dešava da zakupodavac (vlasnik prostora) mora dati saglasnost za podzakup. U ugovoru treba navesti uslove i načine raskida ugovora, te koji će sudski organ biti nadležan u slučaju eventualnog spora.

3.3.8. Sporazum / Memorandum o saradnji

Sporazum o saradnji je posebna vrsta sporazuma koji jedna strana, u ovom slučaju nevladina organizacija, potpisuje sa partnerima ili budućim saradnicima a kojim se stvara okvir za širenje odnosa i definisanje prava i obaveza sporazumnih strana. Ovaj akt je dvostrani akt (između dvije strane), s tim da se na obje sporazumne strane, u nekim slučajevima, može naći i više pravnih ili fizičkih lica.

Sporazum o saradnji nevladine organizacije najčešće potpisuju sa vlastima, a njegove odredbe definišu zajedničko polje djelovanja na rješavanju određenog problema ili pitanja.

Ovaj sporazum definiše prava i obaveze obje strane. Sporazum se potpisuje na određeno vrijeme (dok se pitanje ne riješi, do završetka određenog posla ili do isteka datuma koji je u sporazumu definisan).

ORGANIZACIJSKI MENADŽMENT

ORGANIZACIJSKI MENADŽMENT

4.1. POJAM I ULOGA MENADŽMENTA

Da bi koncept menadžmenta bio jasan prvo treba pojasniti koncept organizacije. Organizacija predstavlja grupu ljudi koja radi zajedno na postizanju zajedničkih ciljeva. Organizacije postoje da bi proizvodile proizvode ili pružale usluge koje ne mogu biti realizovane od strane pojedinca. Zato se pojedinci udružuju, jer je tako lakše postići željene ciljeve. Organizacije se mogu rangirati po veličini od tri čovjeka do nekoliko hiljada ljudi. Uprava/menadžment predstavlja koordinaciju ljudima, materijalom, tehnologijama i finansijskim resursima potrebnim za dostizanje ciljeva.

Riječ uprava, u zavisnosti od svojih aktivnosti, predstavlja grupu ljudi uključenih u sljedeće četiri glavne aktivnosti:

- a) planiranje,
- b) organizaciju,
- c) rukovođenje i
- d) kontrolu.

Takođe, treba odvojiti dva termina - onaj koji se odnosi na "liderstvo" i onaj koji se odnosi na "upravljanje". Nema tačne linije koja dijeli te pojmove, ali postoje oblasti u kojima se njihove karakteristike razlikuju. Lideri su sposobniji da stvore viziju onoga ka čemu organizacija želi da se okrene i da to postigne. Oni imaju dobar pristup i znaju da razgovaraju s ljudima i da ih privuku u organizaciju. U stanju su da okrenu ljude ka "pravoj stvari". Oni imaju osjećaj za obnovu i inovaciju. S druge strane, menadžere karakteriše temeljno planiranje, organizacione sposobnosti i znanje kako stvari da se urade na pravi način.

Upravljanje dominira u specifičnom radu i rezultatima organizacije, dok je liderstvo korisnije za stvaranje perspektiva i za privlačenje ljudi. Oba pristupa ne isključuju jedan drugoga i zajedno sa timom oni su neophodni za efikasan rad organizacije. Oba su veoma važni za efikasan rad organizacije i zbog toga skoro svaka organizacija ima i lidera i menadžera. Nekada se oni nalaze u istoj osobi.

Po nekim autorima pojmovi upravljanje, rukovođenje i menadžment imaju isto značenje odnosno predstavljaju sinonime. Međutim, svaki od navedenih pojmova osim sadržajne sličnosti, odlikuje se i različitostima.²³

Upravljanje je organizacijska funkcija i proces. Funkciju upravljanja u organizaciji vrše menadžer njegovi saradnici. Upravljanje se realizuje donošenjem upravljačkih odluka.

Rukovođenje označava aktivnost planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole. Rukovođenjem se daju upute izvršiocima za izvršenje radnih zadataka. Rukovođenjem se ostvaruju predviđeni ciljevi - poslovni rezultati u određenom vremenskom razdoblju.

Menadžment pojmovno ima trostruko značenje. Menadžment označava proces maksimalnog iskorištenja i upotrebe raspoloživih resursa. Menadžmentom se naziva uprava i nadzorni odbor u organizaciji. Menadžmentom se nazivaju i svi menadžeri u organizaciji (menadžer ili rukovodilac projekta) i predsjednici upravnog i nadzornog odbora, koordinatori u organizacijama, koji su odgovorni za izvršavanje određenih zadataka. U osnovi menadžment se može definisati **kao osiguranje da nevladina organizacija iskorištava svoje resurse na najefektivniji i najefikasniji način u svrhu ostvarenja dogovorenih ciljeva**. Ciljevi se mogu odnositi na nevladinu organizaciju kao cjelinu ili na specifične projekte, tim ili odjel.

Menadžment karakteriše:

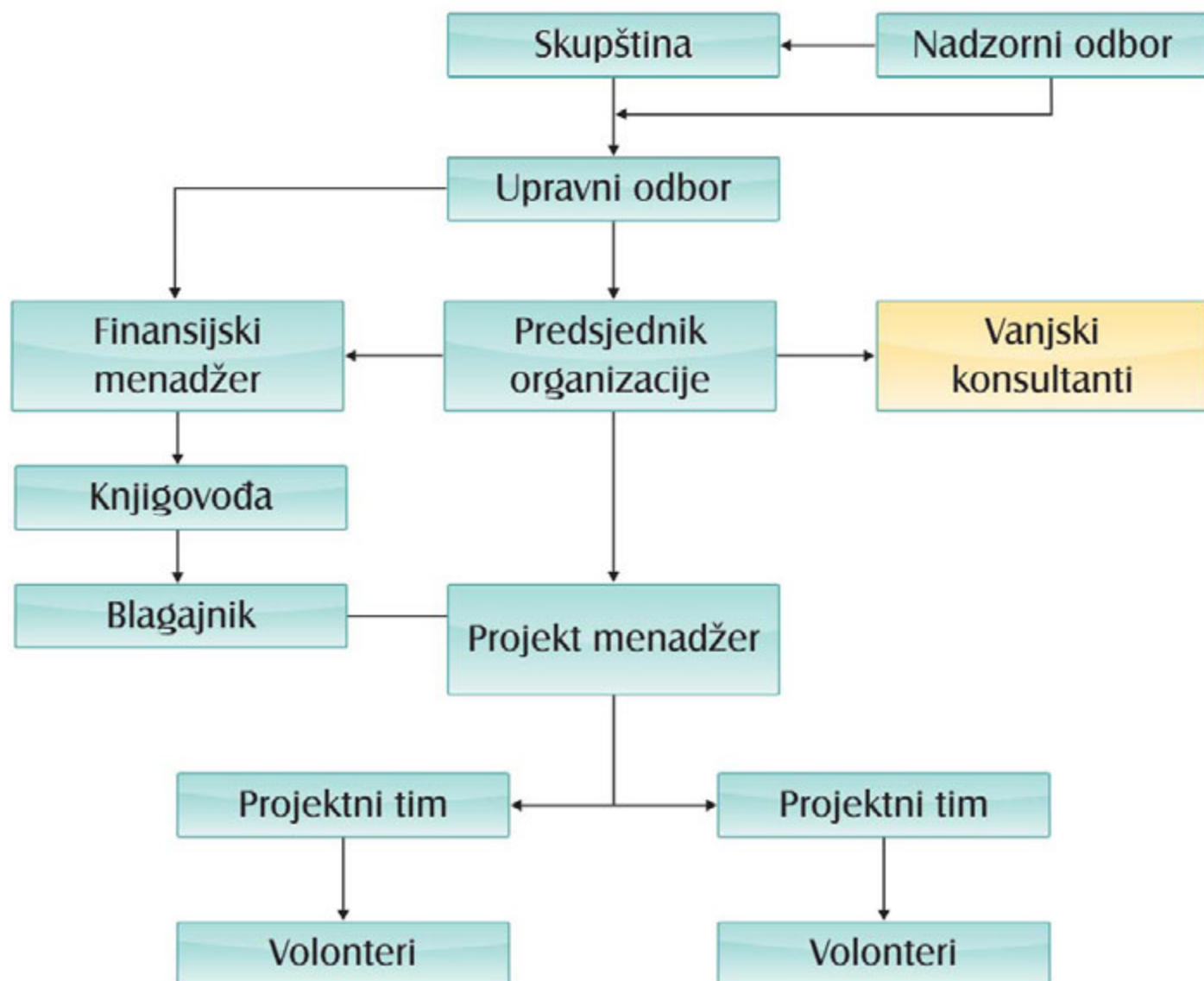
- kratkoročno i srednjoročno planiranje;
- upravljanje i kontrolisanje budžeta;
- izgradnja i održavanje organizacionih struktura;
- izgradnja tima i upravljanje osobljem;
- planiranje, predviđanje rezultata;
- saradnja sa drugim pravnim i fizičkim licima i razvoj partnerstva (alternativno u zavisnosti od strategije organizacije);
- briga da osoblje RADI STVARI NA PRAVI NAČIN.

U različitim intervalima postojanja i rada organizacije ona može funkcionisati različito i imati različit uspjeh. Jedan od bitnijih faktora koji utiče na uspjeh jeste upravo ko je vodi, odnosno kakve su sposobnosti, znanja i vještine menadžera. Zavisno od toga kako menadžer koristi postojeće resurse, kako dolazi do novih resursa i raspolaže istim, zavisi i uspjeh koji će organizacija postići. Kao što je u ovom slučaju veoma bitno kakva osoba je menadžer, da li ta osoba ima menadžerske sposobnosti, kako koristi svoj i organizacijski potencijal, isto tako je bitno da ta osoba dobro upravlja ljudskim resursima u organizaciji i da formira dobar i efikasan tim. Generalno, ljudi dobro reaguju na menadžere koji jasno stave do znanja šta rade, koji su dosljedni, korektni, čvrsti, koji nisu kruti, koji su puni razumijevanja, ali koji nisu blagi.

4.2. STRUKTURA NEVLADINE ORGANIZACIJE

Struktura nevladine organizacije je formalni sistem relacija među osobljem, koji je predviđen statutom i pravilnicima unutar jedne organizacije, a koji pokazuje obaveze saradnje, koordinacije i izvještavanja između različitih pozicija menadžmenta i zaposlenih. Ova struktura se često prikazuje u formi dijagrama, organigrama ili tabele. Organigram prikazuje horizontalne i vertikalne relacije između osoblja jedne organizacije. Menadžment tim na čelu sa menadžerom na osnovu akata organizacije postavlja te relacije. Nije bitno koliko je članova osoblja organizacije, bitno je da postoji efikasno formirana struktura, odnosno da postoje poslovni odnosi između njih, kao i prava i odgovornosti.

²³ Razlikovanje pojmova je preuzeto sa www.poslovniforum.hr



Primjer: Organigram nevladine organizacije

Struktura može biti izvedena i statistički prikazana po starosnoj dobi, polnoj i drugoj pripadnosti i drugo, ali to često nije relevantno za rad organizacije. Dobro je da ti podaci postoje, ali oni ne utiču na kvalitet rada organizacije i malo govore o njoj. Poslovanje zavisi od sposobnosti i znanja osobe koja obavlja određenu funkciju u organizaciji, kao i njenog odnosa i saradnje sa kolegama u organizaciji.

4.3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA ²⁴

U okviru menadžmenta organizacije veoma bitna stvar je upravljanje ljudskim resursima. Prva zadaća menadžera je da u svom menadžmentu vodi računa o ljudskim potencijalima koji mogu da kvalitetno obavljaju zadatke, koriste postojeće tehničke i materijalne resurse, pribavljaju nove i tako dostižu postavljene ciljeve.

Upravljanje ljudskim resursima, kao poslovna funkcija, objedinjuje poslove i zadatke vezane za ljude, njihovo okupljanje i angažovanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih i volontera. Ova poslovna funkcija ima više faza, od one kada se vrši izbor aplikanata, raspoređivanje na funkciju (poziciju), podjelu zadataka, čuvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, razvoja timskog rada i međuljudskih i kolegijalnih odnosa.

Filozofija ovlaštenja i njena uspješna primjena zahtjeva od menadžera poštovanje bitnih karakteristika poslovne etike: povjerenje, decentralizacija, distribucije informacija i znanja, obrazovanje, jasne uloge i odgovornosti, sloboda djelovanja, povratne informacije, motivacija i resursi potrebni za djelovanje. Okvir djelovanja čine poslovni prioriteti i ciljevi koje moraju znati svi zaposleni.

²⁴ UNDP/UNV IYP "Trening materijal, Modul 3"

Efikan menadžment osoblja i volontera uključuje kombinaciju zdravog razuma, osjećajnosti, povjerenja i dobre menadžerske prakse u svim oblastima posla. Čini se da su neki ljudi po prirodi dobri menadžeri; ostali treba da steknu vještine ili osjećaj koji mogu dobiti kroz edukaciju i praksu.

Kadrovski menadžment (ili "menadžment ljudskim resursima") je samo jedan dio sveukupne funkcije menadžmenta, koja uključuje:

- upravljanje politikom, ciljevima i dugoročnim planiranjem nevladine organizacije,
- upravljanje svakodnevnim poslovima u nevladinoj organizaciji: odlučivanje šta treba raditi, kada i prema kojim standardima, osiguravajući da se to uradi,
- upravljanje osobljem koje obavlja posao (personalni menadžment): osiguranje da posjeduju neophodne vještine, informacije i vrijeme i suočavanje sa problemima u provođenju poslova,
- upravljanje resursima nevladine organizacije (osiguravanje odgovarajućih količina novca, prostora, opreme i materijala da bi se posao mogao uraditi).

Specifični aspekti kadrovskog menadžmenta uključuju:

- jasno definisanje posla koji treba uraditi, opis pozicije za koju je neko angažovan, ali takođe dopušta fleksibilnost i razvoj ideja,
- osiguranje da plaćeno osoblje i volonteri budu pravilno izabrani i zaposleni,
- pružanje pravilnog uvođenja u posao i kontinuirano obezbjeđivanje treninga,
- osiguranje da svi radnici (oni koji su plaćeni i volonteri) osjećaju da su vrijedan dio tima i nevladine organizacije,
- uključivanje osoblja u diskusije i odluke koje se tiču njihovog rada ili radnog okruženja, i osiguranje da imaju odgovarajuće informacije i vrijeme da učestvuju u diskusijama,
- osiguranje da osoblje zna šta treba raditi, kako to raditi i kako se to uklapa u rad ostalog dijela organizacije,
- pomoć osoblju da planira rad i da procijeni prioritete ako je potrebno,
- pomoć osoblju da prepozna i prevaziđe intelektualne, tehničke ili lične probleme koji utiču na njihov posao,
- osiguranje da osoblje ima šansu da uči, promijeni se i razvija u okviru njihovog rada,
- postavljanje rokova i obaveštavanje osoblja o istim i njihova promjena ako ima potrebe,
- postavljanje standarda performansi (kvaliteta rada i/ili ponašanja) i implementacija procedura za njihovo praćenje,
- suočavanje sa lošim rasporedom vremena, lošim radnim performansama i drugim potencijalnim ili aktuelnim problemima u radu,
- stvaranje i održavanje sigurnog i ugodnog okruženja rada,
- pomoć u prevazilaženju konflikata unutar grupe ili između pojedinaca,
- suočavanje sa nezadovoljstvom osoblja i žalbama,
- priznavanje zasluga sa komplimentima za dobar rad, i osiguranje da dobar rad može biti nagrađen.

Kao što smo i ranije naglasili, veoma je važno da postoje pisani dokumenti i različiti pravilnici, koji su od velike pomoći pri postavljanju standarda i kriterija za rad i ljude uključene u rad nevladine organizacije (volontere, zaposlene, korisnike, itd.) Time se kreira sigurno radno okruženje, gdje svako zna koja je njegova uloga i koje su mu obaveze kao i kako može raspolagati resursima organizacije.

4.4. TIMSKI RAD

4.4.1. Pojmovi vezani za timski rad

Tim je grupa ljudi koji rade zajedno na postizanju dogovorenog cilja ili izvršavanja dogovorenog zadatka. U nevladinoj organizaciji može postojati više timova. Upravni odbor je tim, kao i plaćeno osoblje i volonteri koji rade na projektima ili odjelima. Svi oni čine jedan veći tim.

Izgradnja tima je proces osposobljavanja grupe ljudi da postignu zajednički cilj. Način da se to postigne jeste pomaganje da se kreiraju dobri odnosi među članovima tima i uveća njihovo znanje i kolegijalnost kako bi mogli efikasno raditi zajedno.

Da bi tim bio uspješan, pojedinci moraju da nauče da rade zajedno. Rukovodilac mora da omogući da svaki član tima razumije šta je njegov zadatak i kakav je doprinos ostalih. Samo tako oni mogu udružiti svoje vještine i ono u čemu su najbolji i postići optimalne rezultate ("Briljantan tim pojedinaca često je bolji od tima briljantnih pojedinaca").

Ako su svi upoznati sa tim šta ko radi i ko je za šta odgovoran, tada nema razloga za konflikt i nerazumijevanje. Sastanci tima treba da posluže za pohvalu svim članovima tima i jačanje timskog duha.

Timski rad znači da ljudi koji su uključeni u njega dobro rade zajedno. Izgradnja tima i timski rad su veoma važni dijelovi uspješnog projekta i uspješne nevladine organizacije. Da bi organizacija bila uspješna treba da ima dobrog menadžera i lidera, ali uspjeh ne može doći bez dobrog i efikasnog tima koji će izvršiti određene zadatke i aktivnosti potrebne za dostizanje postavljenih ciljeva.

Način rada tima i odnose među članovima ne može niko nametnuti. To zavisi od pojedinaca, prirode tima, posvećenosti članova tima ciljevima, ljudske percepcije tima i njihove uloge u njemu. Svako ko je odgovoran za vođenje organizacije ili njenog projekta bi trebao razmišljati o tome kako osigurati da će uključeni ljudi raditi dobro zajedno. Svi pojedinci bi trebali razmisliti kako bi mogli raditi efikasnije sa ljudima oko njih. Svaki član tima treba da zna svoju ulogu u timu i da sarađuje sa ostalim članovima tima. Od trenera za izgradnju tima često se može čuti "Lanac je jak onoliko koliko je jaka njegova najslabija karika". Zato u formiranje i izgradnju tima treba ulagati puno, ali i u svakog individualca u okviru istog.

4.4.2. Veličina tima

Još od istraživanja karakteristika malih grupa u organizacijskom okruženju utvrđeno je da je grupa najučinkovitija kada broji 7 članova. Timovi najčešće imaju od 3 do 20 članova. Povećanjem broja članova smanjuje se mogućnost interakcije i međusobnog uticaja. Razlikujemo male timove (2-4) i velike timove (više od 12). Mali timovi su složeniji, članovi postavljaju pitanja i razmjenjuju više iskustva. U malim se timovima više javlja zadovoljstvo članova, prije se stvaraju bliski odnosi. Članovi se puno više trude da budu u dobrim odnosima, teže neformalnom odnosu, te imaju minimalne zahtjeve spram menadžera. Nerazumijevanja i suprotna mišljenja javljaju se češće kod timova

čiji je broj članova veći od 12. Takođe, u timu koji ima veliki broj članova raste neodgovornost prema obavljanju zadataka ("Ima i drugih kolega, zašto bih ja to realizovao"), slabiji je protok informacija i izostaje jasna podjela poslova. Neki poslovi se duplaju u izvršavanju, a neki ostaju nerealizovani. Karakteristično je i napuštanje tima te izostajanje s posla. Loša komunikacija i smanjena mogućnost učestvovanja u radu dovode do niskog stepena zadovoljstva članova tima. Dakle, mali timovi od 4 do 12 ljudi optimalni su za kvalitetan i efikasan rad tima na projektima koji su fokusirani na aktivnosti u zajednici.

4.4.3. Uloge u timu

Pored vještina, sposobnosti i određenih kvalifikacija, da bi izostali konflikti i neizvršenje pojedinih zadataka u okviru tima, kao i postojanje dobrog protoka informacija, potrebno je odrediti uloge u timu svakog njegovog člana. Djelimično, uloge se dobijaju opisom posla u ugovoru i pravilnicima o radu, ali je menadžer taj koji treba da vodi računa o zadaći svakog člana tima i njegovoj ulozi u timu. U tom orijentisanju ka ulogama veliki značaj igraju interesovanja članova tima, kao i njihova sklonost i sposobnost.

Činjenica je da će efikasnije i brže biti obavljen zadatak ukoliko je njegov izvršilac voljan i zainteresovan da ga izvrši. Motivacija je jako bitna u radu. Zato pri formiranju tima treba okupljati ljude koji imaju motivaciju za rad (kojima plata nije jedina motivacija).

Postoji veoma poučna priča o organizaciji sa četiri člana: Svako, Neko, Bilo Ko i Niko u kojoj je odgovornost svakoga od njih nejasna. Trebalo je izvršiti jedan važan zadatak. Svako je bio siguran da će ga Neko izvršiti. Bilo Ko je mogao to da uradi, ali Niko nije. Neko se iznervirao, jer je to bio posao Svakoga. Svako je mislio da Bilo Ko može da ga uradi, ali Niko nije shvatio da Svako to neće uraditi. Na kraju je Svako krivio Nekoga kad Niko nije uradio ono što je Bilo Ko mogao da uradi...

Mnogi stručnjaci posmatrali su organizacije pokušavajući odgovoriti zašto neki timovi uspijevaju, a drugi propadaju. Istraživanja iz ovog područja upućuju da timovi djeluju puno efikasnije ukoliko je prisutna ispravna kombinacija uloga u timu.

"Uloga je skup očekivanih tipova ponašanja pripisanih nekome ko zauzima dati položaj u društvenoj jedinici".

Za efikasno funkcioniranje tima potrebno je da tim bude jednako orijentisan na zadatak kao i na socijalno-emocionalna ponašanja ostalih članova u timu. U svakom timu postoji potreba za različitim timskim ulogama.

Tim ljudi koji se međusobno razlikuju, ukoliko se zna nositi s takvom svojom karakteristikom, uvijek će dati bolje rezultate od tima u kojem su svi članovi slični. Timu svakako trebaju uloge koje brinu za timski zadatak ali i uloge koje brinu o ljudima.

Različiti teoretski koncepti pružaju raznovrsne načine kako da se klasificiraju uloge u timu. Ako se zadaci koje tim treba da izvrši smatraju centralnim kriterijem za njihovu klasifikaciju, onda sljedeća podjela, koja se zasniva na djelu Jennifer Henderson, treba da se pokaže korisnom.

Ona je na sljedeći način podijelila glavne oblasti zadataka tima:

- Pravac (aktivnosti koje su u vezi sa određivanjem pravca razvoja tima),
- Upravljanje, liderstvo,
- Evaluacija timskih aktivnosti.

U svakoj od ovih oblasti mogu se identifikovati bar četiri moguće uloge.

Pravac:

1. Pionir (pioneer) postavlja nova pitanja i traži neotkrivene puteve,
2. Instruktor (instructor) odgovara na pitanja i daje podatke,
3. Lider (leader) postavlja grupi pravila i stil liderstva, vodi tim i drži osoblje na okupu sa svojom ulogom,
4. Sljedbenik (follower) podržava ostale i podstiče ih da pružaju podršku idejama pionira, instruktora i lidera.

Upravljanje:

1. Komentator (commentator) analizira podatke i sintetizira ih,
2. Koordinator (co-ordinator) sinhronizuje i integriše podatke i procedure,
3. Pomagač (supporter) podržava i vodi stidljive i pasivne članove,
4. Smirivač (pacifier) pomaže da se postigne harmonija, konsenzus i kompromis.

Evaluacija:

1. Kritičar (critic) procjenjuje ideje i odluke i predlaže promjene i druge alternative,
2. Ispravljač (corrector) redovno kontroliše i ispravlja ostale,
3. Kontrolor (monitor) pruža timu nezavisne povratne informacije i prema potrebi interveniše,
4. Čuvar (caretaker) obezbjeđuje poštovanje pravila i propisa, kao i održavanje discipline.

Ovo je, naravno, idealna podjela uloga u jednom velikom timu. U manjim timovima su zadaci i uloge više koncentrisani, tako da članovi igraju po nekoliko uloga istovremeno. Postoji opasnost da se taj član tima poslije izvjesnog vremena premori i izgubi volju da realizuje dalje zadatke.

Skoro svaki tim ima "lidere" tima - ljude koji daju ton, gledaju u budućnost i imaju prirodni autoritet, zbog čega ih ostali slijede. Ponekad se iza lidera mogu pojaviti izvjesne "eterične pojave", koje nisu toliko vidljive kao lideri, ali čije se mišljenje uvažava. To su ljudi koji često imaju uticaja na lidere i njihove odluke. Ove "eterične pojave" imaju izrazito konceptijski način razmišljanja, ali ne vole da se nameću. Zatim, u timovima skoro uvijek postoje manje popularni, "drugačiji" članovi, koje ostali obično okrivljuju za greške (ponekad s pravom, a ponekad ne). Ove osobe se uslovno mogu nazvati "crnim ovčama" ili "bijelim vranama". U timovima često postoji potreba za ovakvom funkcijom. Razlog zato jeste što kontraši često skrenu pažnju na nešto što su drugi previdjeli. Ako takvi ljudi poslije izvjesnog perioda tenzija odluče da napuste organizaciju, ta uloga, posle izvjesnog vremena, obično prelazi na nekog drugog. Kao po pravilu, u timu se takođe nalazi jedan ili više "teških radnika" ili "dovršilaca poslova". Zahvaljujući ovim ljudima timovi izvršavaju zadatke za koje niko drugi nema strpljenja ili energije.

Veoma često se u timu nalaze i članovi koji su sposobni za inovacije, koji imaju dobre ideje i koji se ne plaše da rizikuju i da se angažuju na novim zadacima. Njih možemo zvati "inovatori" ili "inicijatori". Takođe je potrebno imati u timu protivtežu takvim ljudima - "kritičare" koji ih ispravljaju i koji služe kao efikasni filter za njihove ideje pune entuzijazma, tako što zauzimaju realističan, skeptičan i kritičan stav.

Osim kombinacije različitih uloga, na efikasnost timskog rada pozitivno utiče i heterogenost u pogledu osobina ličnosti članova, pola, stavova te prethodnog iskustva. Međutim, ovakve razlike prijete i problemima. Ljudima su po svojoj prirodi bliži oni koji su im slični, radije sarađuju s istomišljenicima. Kako kod timova vrijede načela svestranosti članova, interdisciplinarnosti i različitosti, veća je vjerovatnoća nastanka podgrupa te se češće javljaju nesporazumi i konflikti.

Dobro je poznata činjenica da ljudi teže da se oslone jedan na drugoga u situacijama kad odgovornost za izvjesne zadatke nije precizno definisana i kad su svi odgovorni za sve, što na kraju dovodi do toga da neki zadatak koji nije privlačan bude zanemaren. Opšti rezultat tima će u ovakvim situacijama biti smanjen. U velikim grupama sa istom ili nejasnom odgovornošću javlja se fenomen poznat kao "difuzija odgovornosti". Istraživanje je pokazalo da će ljudi prije pomoći nekome ko leži na ulici ako prolaze pored njega sami ili sa još jednom osobom nego ako su dio veće grupe. Svaka osoba u grupi smatra da nema potpunu odgovornost, a mnogi smatraju da je neko drugi iz grupe kompetentniji od njih i da treba da bude taj ko će realizovati zadatak ili donijeti odluku. Rezultat "difuzije odgovornosti" je da ponekad cijela grupa radi nepotrebne stvari, dok neki zadaci bivaju potpuno zanemareni.

Važno je, dakle, zaključiti da efikasni timovi moraju imati ljude orijentisane na posao, kao i one sa socijalno-emocionalnim ulogama. Uz pravilnu ravnotežu ovih vrsta uloga tim će biti uspješan, a članovi tima zadovoljni.

4.4.4. Razvoj tima

Svaka grupa ljudi koja riješi da radi na zajedničkom zadatku i dostizanju zajedničkih ciljeva može proći kroz niz faza u svom razvoju - počevši od prilično nezrele grupe do veoma efikasnog tima. Isto važi i za ljude koji nisu početnici u timskom radu, ali koji počinju da rade u novom timu. Lider tima, koji zna šta može da očekuje u pojedinim razvojnim fazama tima bolje je pripremljen kako da reaguje na potrebe članova (koje su različite u svakoj fazi), kao i da im pomogne da prevaziđu situaciju kroz koju prolaze. Poznavanje ovih faza važno je i za same članove tima, zato što im to pomaže da bolje shvate šta se događa i da jasno definišu svoja očekivanja. Pokazalo se veoma korisnim i efektivnim kada timovi nakon formiranja imaju dodatne treninge izgradnje tima i timskog rada. Time se jača njihov zajednički rad, podjela poslova i saradnja i očekivani rezultati se postižu brže i lakše.

Razvoj tima je dinamičan proces. Većina je timova u neprestanom stanju promjena. Da bi tim bio što efikasniji, prvo mora postati tim. Da bi tim bio uspješan, mora proći kroz nekoliko faza. Svaka faza je jednako vrijedna, kao dio planiranog puta ka timskoj zrelosti, a loša je samo ona u kojoj se tim nedovoljno razvija ili predugo zadržava. Dok su timovi novi i

relativno mali, moguće je da funkcionišu efikasno bez razmišljanja kako su viđeni i o odnosima u timu. Međutim, da bi efikasnost tima i njegovo postojanje bili dugoročni potrebno je posvetiti pažnju razvoju tima.

Razvoj tima ima četiri faze:

1. formiranje,
2. orjentisanje,
3. izrastanje, i
4. faza razvijenog tima.

Prva faza razvoja tima je ustvari njegovo formiranje, odnosno okupljanje tima radi postizanja nekog zajedničkog cilja. Grupa je nova, članovi ne poznaju dovoljno jedni druge, a njihove uloge u timu su nejasne, ali i zadaci i ciljevi. Potreba članova je da steknu samopouzdanje, povjerenje ka drugima i krenu u realizaciju zadataka. U ovoj fazi komunikacija je loša, članovi tima nedovoljno slušaju jedni druge. Govor je usporen, sa duغو pauza, ljudi zatvoreni i na oprezu. U ovoj privremenoj fazi mnogo zavisi od stavova i aktivnosti lidera, koji će odrediti pravac kojim će grupa kasnije nastaviti.

Lider ima svu moć i od njega/nje se očekuju sljedeće stvari:

- Da priznaje i cijeni pristup članova kao pojedinaca,
- Da ispuni očekivanja članova,
- Da ih upozna sa zadacima i ciljevima,
- Da identifikuje ponašanje i stavove koji će dovesti do uspjeha.

Druga faza razvoja je orjentisanje. Nakon okupljanja tima, upoznavanja sa kolegama i privikavanja na tim, u timu se sve više primijeti osjećaj pripadnosti toj grupi. Rad svih članova je produktivniji, a ulaganja u sebe kao člana tima se osjećaju kod svih. Međutim, svima postaje jasno da rezultati dolaze sporo i nakon mukotrpnog rada. Sve su češće i izraženije zajedničke aktivnosti, dolazi do kristalisanja uloga u timu, a obično dolazi i do hijerarhije u timu. Zato su moguća i previranja, gundanje i nezadovoljstvo pojedinih članova tima. Zato ova faza često obuhvata i period krize u kojoj međuljudski odnosi u timu nisu stabilni. Zato je dužnost lidera da, kada primijeti te tenzije u timu, učini korake ka vraćanju harmonije u tim i to koristeći vještine za izgradnju tima.

Lider se ne treba previše isticati u timu jer to vodi previranjima. On svoju poziciju treba da iskoristi da vodi tim ka ostvarivanju postavljenih ciljeva i da im predoči jasno definisanu viziju.

Sljedeća faza razvoja tima je **izrastanje/normiranje**. Nakon uspješno prebrođenog razdoblja krize radnog morala zbog izostajanja očekivanog rezultata, formiranjem hijerarhije, zalaganjem lidera za izgradnju tima, on se sređuje i učvršćuje u skladnu cjelinu. Radna grupa prolazi svoju treću fazu (normiranje), nastojeći dovršiti "dogovore" o ulogama koje pojedincima pripadaju, o statusu i normama ponašanja. Normiranje donosi uvođenje standarda rada, ljudi počinju da sarađuju na datim zadacima. Tim postaje konzistentniji zato što pojedinci počinju da prepoznaju sopstvene snage i slabosti. Članovi reaguju na povoljno okruženje koje je stvorila osoba koja vodi tim, imaju osjećaj pripadnosti i uvažnosti njihove uloge.

Osoba koja vodi, a koja se ponaša onako kako bi željela da se ponašaju i ostali, biva prihvaćena. Članovi prihvataju one tehnike koje ih integrišu u proces donošenja odluke. Počinju da se

identifikuju s grupom i voljni su da promjene mišljenje ukoliko neko nastupi s dokazanim činjenicama. Komunikacija u timu se popravlja, sve više je onih koji aktivno slušaju i postavljaju pitanja. U ovoj fazi povratna informacija pomaže da se poboljšaju odnosi između članova tima. Ako u grupi dođe do sukoba, to se mora smatrati problemom cijele grupe, a ne individualnim problemom, u kome ima dobitnika i gubitnika.

Izrastanje tima počinje kada stvaralačka komunikacija i konstruktivna kritika dobiju prvenstveno značenje u timskom okruženju. Riječ je o razdoblju u kojem se usavršavaju metode timskog djelovanja, ali i različite osobine članova. Djelovanje voditelja ili rukovodioca je reducirano. Rezultati aktivnosti su češći i vidljiviji.

Posljednja zrela faza razvoja tima je faza razvijenog tima ili kako je neki zovu faza izvođenja. Ovo je period u razvoju tima u kome tim ima veoma visok nivo efikasnosti. Razlozi za to su mnogobrojni, počev od dobrih međuljudskih odnosa, saradnje svih članova, dobre podjele uloga pa do brze i dobre realizacije zadataka. Zajednički ciljevi postaju ciljevi svakog pojedinca u timu. Članovi imaju više samopouzdanja, ideje naviru, osjećaj pripadnosti, razumijevanje, energija i odanost timu rastu. U ovoj fazi uloga lidera je svedena na minimum jer je potreba za istim mala. Kada tim dostigne ovu fazu treba da se u njoj održava.

Osim razvojnih faza, tim može da prođe i kroz bolesnu fazu, odnosno fazu koja vodi ka njegovom raspadanju. To je faza **tugovanja ili prekida rada** koja se pominje samo u nekim izvorima. To je faza koja nastaje izvršenjem zadataka tima zbog kojeg je formiran ili prijevremeno, raspadom tima zbog volje članova ili njihove spriječenosti za rad. To nam govori da nijedan tim nije vječan, da i on kao i čovjek ima svoj vijek, ali i to da je moguće da se poslovi i rad nastave izmjenom ljudi u njemu kada se tim vraća u neku od predhodnih faza.

4.4.5. Donošenje odluka u timu

Odluka je izbor između više mogućnosti. Odluke se mogu donositi individualno ili grupno. U nevladinim organizacijama statutom se predviđa da predsjednik inokosno može donijeti neke odluke, dok većinu njih donose organi koji broje više članova. Tako će članovi tima naučiti da je poštovati što će ubrzati čitav proces. Za donošenje odluka tima potrebno je utvrditi proceduru donošenja odluka. Praksa nevladinih organizacija je da statutom i pravilnicima definiše način donošenja odluka pojedinih organa. Svi smo svjedoci u stvarnom životu koliko je nekada teško donijeti neku odluku, a naročito ispravnu odluku. Zbog toga je potrebno da se prije donošenja odluke dobro preispitaju njene posljedice i uticaj (pozitivan i negativan).

Donošenje odluka ili odlučivanje je proces biranja između više mogućnosti. To je temeljni misaoni proces koji se sastoji od prepoznavanja i biranja mogućih rješenja koja vode do nekog željenog stanja. Odlučivanje ima za rezultat odabir akcije koju treba preduzeti ili strategije koju treba primijeniti u praksi. Osnovna razlika između menadžera i lidera i ostalih (zaposlenih i volontera) je nivo i tip odluka koje oni donose.

Donošenje odluka, odnosno sposobnost i odgovornost odlučivanja je osobina koja je svojstvena samo manjem broju poslovnih ljudi. Mnogi se boje donijeti odluku. Mjerilo

ispravnosti odluke je stepen objektivnog poslovnog uspjeha. U istoriji biznisa i upravljanja državom bilo je i neobrazovanih ljudi, ali oni su imali jednu dobru osobinu: osjećaj za donošenje pravih odluka u pravo vrijeme. Nakon toga je za njih bilo manje važno jesu li te odluke bile plod intuicije, inteligencije ili puke sreće. Konačni uspjeh je njihova najbolja potvrda.

Menadžeri i lideri moraju stalno imati na umu kako njihove odluke utiču na podređene i organizaciju u cjelini. Na koji način menadžer odlučuje, to ujedno određuje i njegovu uspješnost i uspješnost organizacije koju vodi.

Pojedinci u nevladinim organizacijama takođe učestvuju u donošenju odluka, bez obzira da li se radi o odlukama na vrhu, ili odlukama u okviru pojedinog radnog mjesta. Tako je svaki pojedinac konstantno uključen u odlučivanje, tj. pojedinac bira između jedne ili više mogućnosti.

Faze donošenja i realizacije odluka:

- identifikacija problema,
- definisanje ciljeva.
- donošenje preliminarne odluke.
- generisanje liste mogućih rješenja.
- evaluacija mogućih rješenja.
- odabir rješenja (donošenje odluke).
- provođenje odluke u praksi,
- praćenje izvršenja odluke.

Načini donošenja odluka:

- Pojedinačno (individualno), i
- Grupno (kolektivno).

Najbolje su one odluke koje se donose timski. Međutim, nekada pojedinci sami donose odluke na osnovu svojih ovlaštenja, zbog vremenskog ograničenja a nekada i samovoljno. Grupne odluke donose određeni timovi ili organi. Odluke od velike važnosti za organizaciju se donose grupno. Opšte je poznata stara izreka da su dvije glave pametnije od jedne. I primjeri iz prakse govore da su bolje odluke koje se donose grupno.

Postoje prednosti uključivanja grupe u donošenje odluka ali isto tako grupno odlučivanje ima i svojih mana.

Razlozi zbog kojih je bolje donositi kolektivno odluku su:

- Ukupno znanje grupe je veće od onoga koje ima pojedinac,
- Grupa obično predstavi veći broj rješenja problema,
- Participacija u odlučivanju povećava prihvatanje odluke od strane članova grupe,
- Grupa bolje razumije zašto postoji potreba za donošenjem odluke.

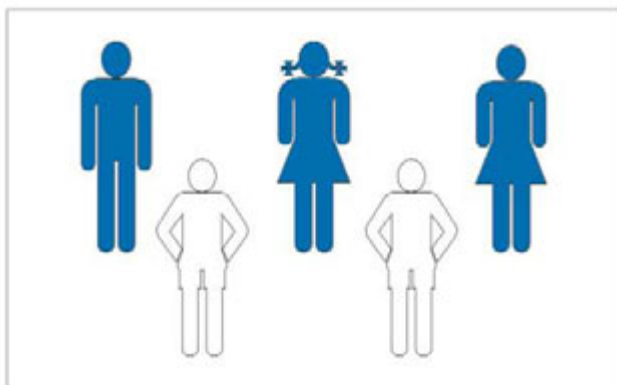
Negativni aspekti grupnog donošenja odluka:

- Duže traje proces donošenja odluka,
- Opasnost od grupnog mišljenja,
- Opasnost od dominacije od strane jednog člana grupe i povodljivosti,
- Konkurencija između članova grupe postaje važnija od samog problema,
- Tendencija usvajanja prvog prihvatljivog rješenja.

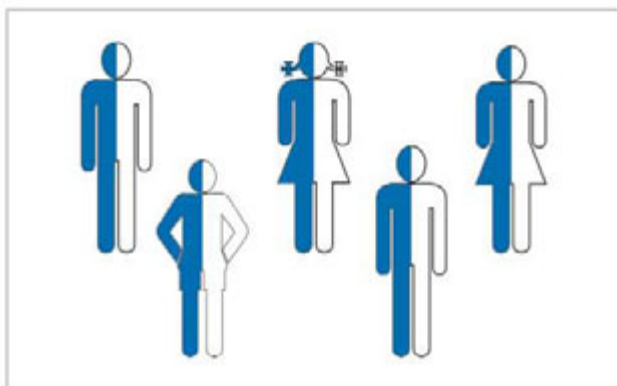
HIJERARHIJA INTERESA



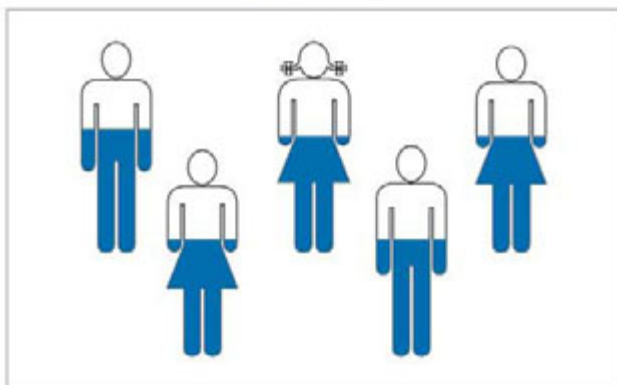
ODLUKA VEĆINE



KOMPROMIS



KONSENZUS

VEZANO ZA DONOŠENJE ODLUKA U GRUPI
POSTOJI 7 NAČINA DONOŠENJA ODLUKA:

1. **Odluka vođe tima** - donošenje odluke bez konsultacija sa zaposlenima; lider donosi odluku, a zaposlene obavještava o njihovoj poziciji,
2. **Odluka vođe tima poslije pojedinačnih konsultacija**; lideri donose odluku poslije konsultacija sa jednim dijelom ili svim članovima tima, a konsultacije se odvijaju odvojeno,
3. **Odluka vođe tima poslije diskusija**; lideri donose odluke poslije zajedničkih konsultacija sa cijelim timom. Konsultacije imaju oblik timskih diskusija,
4. **Odluka većine** - donešena odluka kojoj prethode diskusije i razjašnjavanje stavova. Iako se za njeno donošenje troši relativno dosta vremena ovakav način povećava uključenost,
5. **Kompromis** - postizanje dogovora uz neke korekcije potreba i interesa ljudi koji su uključeni,
6. **Konsenzus** (idealna situacija) - u kojoj su ispunjene barem osnovne potrebe ljudi koji su uključeni i svi su spremni da poštuju odluku i da je primenjuju u praksi,
7. **Delegacija** - **timska odluka**. Ovaj način dozvoljava svojim članovima da sami za sebe odluče. Nivo uključenosti i potrebno vrijeme zavise od izabranog pristupa tima u zavisnosti od zadatka koji im je povjeren.

Trougao simbolizuje sastav interesovanja. Oni na dnu su najvažniji, sa manje važnim iznad njih i sa najmanje važnim na vrhu. Tri kvadrata sadrže predstave ljudskih figura.

Zatamnjeni dio ukazuje na to da su interesi ispunjeni, dok bijeli ukazuje na to da nisu. U nastavku će biti riječi o gore prikazanim načinima donošenja odluka koji su najprihvatljiviji i najprimjenjeniji u praksi.

Odluka većine odgovara interesima samo nekih članova i ne uspijeva da zadovolji interese drugih. "Pobjednici" su odvojeni od "gubitnika"; neki ljudi podržavaju odluku, dok su drugi ostavljeni neispunjenih potreba, idući ka osjećaju poraza i nerazumijevanja. Odluka većine može da bude odgovarajuća ako se dogovori da to bude "sigurnosni" mehanizam, odnosno posljednje što preostaje. Ljude koji ne uspijevaju da odbrane svoje mišljenje zadovoljava činjenica da su sve druge opcije za donošenje odluke iscrpljene, a posebno to što nema manipulacije u procesu glasanja.

Kompromis djelimično odgovara interesima svih uključenih, ali ne razmatra značaj ovih interesa. Osjećaj zadovoljstva je veći nego kod donošenja odluka većinom, ali ljudi i dalje osjećaju da, iako rješenje djelimično zadovoljava sve, ne ispunjava u potpunosti ničije interese.

Konsenzus se javlja kada su barem one najosnovnije brige svih uključenih riješene. Svi angažovani u donošenju odluka imaju osjećaj pobjede i niko se ne osjeća poraženim. Dio konsenzusa je spremnost da se primijeni bilo koja donesena odluka.

4.5. LIDERSTVO

4.5.1. Pojam i uloga liderstva i lidera

Liderstvo (Leadership) je snaga unutar jedne organizacije koja stimulira ostale da rade ili daju.

Razvijanje liderstva (Leadership Development) je sticanje određenih vještina i upoznavanje sa pozitivnim iskustvima koji omogućavaju jednoj osobi da zauzme lidersku poziciju u jednoj organizaciji i da se izbori sa izazovima koje takva pozicija nameće.

Liderstvo je proces kojim se utiče na zaposlene da rade na uspješnijem ispunjenju zadatih ciljeva. Istraživanja su pokazala da je rad koji je motivisan i pri kojem postoji zadovoljstvo u njegovom vršenju, utiče na poboljšanje poslovnog procesa. Zaposleni najčešće žele zadovoljstvo u radu. Zadovoljstvo u radu treba da je inicirano od strane lidera, njegovom vještinom u vođenja posla. Lider treba biti spreman na saradnju i timski rad sa zaposlenima. Da bi se unaprijedio kvalitet i zadovoljstvo korisnika ili ciljne grupe potrebno je imati dobro liderstvo. Liderstvo i menadžment su različiti pojmovi ali imaju srodnu koncepciju. Liderstvo je samo jedna od pet funkcija menadžmenta, pored kojeg još imamo planiranje, organizaciju, kadrovsku politiku i kontrolu.

Liderstvo karakteriše:

- strateško planiranje i stvaranje vizije,
- pridobijanje osoblja za tu viziju,
- motivisanje osoblja i razvoj organizacionih struktura,
- inspirisanje zaposlenih,
- inovacije, značajna i neočekivana rešenja,
- briga da osoblje RADI PRAVE STVARI.

Region Centralne i Istočne Evrope ima veliko iskustvo sa autoritarnim i autokratskim liderstvom, a posljedica toga je da su ljudi često u strahu od liderstva i lidera zato što te riječi imaju negativnu konotaciju u našem društvu. Međutim, liderstvo je prirodna i neophodna pojava koja je zasigurno kvalitet i vještina koja se cijeni i koja je neophodna.

Lider je osoba koja uspostavlja smjernice rada i koja utiče na ljude da ga prate. Način na koji to lider radi zavisi od više faktora. Ta osoba uvijek mora biti nekoliko koraka ispred ostatka tima, ali ne i daleko od tima da bi ga oni mogli razumjeti i slijediti. Uloga lidera u organizaciji određena je tipom i kulturom organizacije.

Svaki lider mora posjedovati određene vještine za:

- planiranje,
- komunikaciju,
- organizaciju,
- motivisanje,
- upravljanje timom,
- poznavati širu okolinu i biti dobro informisan.

Lideri su odgovorni za prilagođavanje svojih organizacija promjeni. Oni moraju stvoriti smisao za organizacione pravce na način da oni grade povjerenje i povećavaju obavezu zaposlenih ka ispunjenju misije organizacije.

Drugim riječima, lideri kreiraju viziju koja definiše svrhu organizacije i koja osposobljava i stimulira zaposlene da zadatke izvode tako da daju formu viziji. Međutim, pravi lider će samo usmjeravati i navoditi na kreiranje vizije a u cijeli proces će uključiti cijeli tim.

Lider je osoba koja podržava i vodi tim. Zato je on veoma bitna karika u timu i organizaciji. Od ličnosti i sposobnosti lidera zavisi uspjeh i imidž organizacije. To je osoba koja drži ljude na okupu i podstiče druge na uključivanje.

Ranije smo pomenuli da kada se tim formira njegovi članovi dobijaju svoje uloge u timu. Jedna od osnovnih uloga u timu je uloga lidera. Sasvim je prirodno da se u svakoj grupi istakne osoba koja drži grupu na okupu i daje smjernice za rad.

Tendencija ka liderstvu je veoma produktivna ukoliko se lideri ne miješaju u prava drugih, ako imaju sposobnosti odgovarajuće datoj grupi i situaciji i ako ih prihvata većina članova grupe. Kad se sretnu dva čovjeka sa dominantnim i pokornim tipom ponašanja, onda dođe do uzajamnog slaganja. Međutim, ako u maloj grupi postoje dvije dominantne osobe, od kojih svaka želi da bude lider, onda to prirodno vodi do rivalstva i sukoba. Sa aspekta razvoja, društvena grupa koju vodi prihvaćeni lider ima dobre izgleda da bude produktivna. Njene perspektive su takođe bolje ako ta osoba (lider, član uprave) ima izvjesnih liderskih ili upravljačkih sposobnosti i vještina.

4.5.2. Vrste liderstva

Zavisno od tipa organizacije, ali i osobe koja ima ulogu lidera u istoj, razlikuje se tip liderstva u istoj. Postoji nekoliko stilova liderstva:

- Autokratski stil,
- Laissez-Faire²⁵ menadžer i
- Demokratski stil.

Svi ovi stilovi imaju svoje dobre i loše osobine.

Kod autokratskog stila lider dominira nad timom, ostalim njegovim članovima i koristi svoju poziciju da bi dostigao cilj. Direktive i pritisak od strane lidera utiču na pasivan otpor članova tima što dovodi do neizvršenja zadataka na vrijeme. Generalno, ovaj stil nije najbolji način za postizanje najproduktivnijeg rada tima, ali on nekada ima svoje prednosti. Naročito kada se mora hitno reagovati ovaj stil liderstva može biti najbolji. Takođe, postoje tako formirani timovi kojima ovaj način, zapravo, najviše odgovara.

The Laissez-Faire menadžer koristi malo svoju poziciju da bi kontrolisao tim, dozvoljavajući im da obavljaju svoje uloge i posao, a da on ne učestvuje u samom procesu. Zbog takvog načina može doći do lutanja tima koji nije usmjeren na određene zadatke. I ovaj stil ima svoje prednosti. Ova tehnika može biti efikasna kada je riječ o uhdanom timu sa dobrim rezultatima iza sebe i dobro motivisanim i vještim njegovim članovima. U ovakvoj situaciji lider se povlači iz procesa i posao prepušta timu, a on je tu samo osoba koja ima poštovanje drugih.

²⁵ Laissez-faire: od francuskog laisser = pustiti, dopustiti, dozvoliti, osloboditi i faire = uraditi, raditi, napraviti, izvesti, činiti, djelovati.

U demokratskom stilu lider se konsultuje sa timom pri donošenju odluka, ali i dalje ima kontrolu nad članovima. On ostavlja timu izbor načina na koji će obavljati zadatke. On podstiče učešće i delegira članove tima, ali ne zaboravlja da on nosi ključnu odgovornost za liderstvo i tim. On motiviše tim dozvoljavajući im da se usmjeravaju i usmjerava ih umjerenim pristupom. U ovakvom stilu, može se reći, da lider zapravo nije lider već prvi među jednakima.

Organizacija može imati lidera koji je u jednom od ova tri stila, a zavisno od grupe, njihove sposobnosti, pouzdanja i predanosti, kao i ličnosti lidera, stilovi se mogu mijenjati.

4.5.3. Osobine lidera²⁶

Većina ljudi pripisuje svojim liderima poželjne osobine, kao što su hrabrost, integritet ili saosjećajnost, a da u isto vrijeme odbijaju povjerovati u postojanje osobina kao što su pohlepa, surovost i sebičnost. Lideri imaju poželjne i nepoželjne osobine, a njihova optimalna srazmjera čini da neke lidere smatramo uspješnim, a druge neuspješnim.

Uspješni lideri imaju jasne ciljeve, ali i program za ostvarenje tih ciljeva. U stanju su da osjete koji su ciljevi značajni onima koji su im podčinjeni i da im onda ukažu na koji će način efikasno ostvariti zajedničke ciljeve. Lideri imaju dara za unošenje reda u haotične situacije. Sagledavaju odnose među ljudima, kao i mjere koje će doprinijeti efikasnijim i boljim odnosima među ljudima.

Sposobni lideri imaju osjećaj za uzajamni odnos ljudi i njihovog okruženja. Oni uspijevaju naći način da razlike među pojedincima svedu na minimum i da energiju usmjere na ostvarivanje zajedničkih ciljeva.

Ukratko, poželjna svojstva uspješnih lidera su sadržana u sljedećem:

- Energija (energija podrazumijeva aktivnost, upornost, izvjesnu dozu agresije, dobro zdravlje i istrajnost),
- Inteligencija (ovo znači da uspješan lider treba biti verbalno, emocionalno i logičko - matematički inteligentna osoba),
- Zdravo rasuđivanje (zdrav razum ili dobro rasuđivanje predstavlja još jedan vid inteligencije),
- Izgled (fizički izgled i držanje tijela daju prednost, u odnosu na konkurenciju, za ulogu lidera),
- Samopouzdanje (dobri lideri prave razliku između iskazivanja ega, isticanja hrabrosti i opravdanog samopouzdanja. Uspješan lider misli kako uspjeti, a ne šta će se desiti ako ne uspije),
- Kreativnost i inicijativa (liderstvo znači bukvalno ići korak ispred drugih i zato je uspješan lider inicijativan i uvijek ide korak ispred drugih. Uspješni lideri su i kreativni, tj. neprestano sagledavaju nove pravce),
- Objektivnost i uravnoteženost (uspješan lider mora znati ploviti po olujnom vremenu i čuvati se pretjerano visokog mišljenja o samom sebi),
- Oduševljenje i optimizam (oduševljenje i optimizam su spoljni izrazi samopouzdanja. I oduševljenje i optimizam moraju, naravno, biti iskreni - zaposleni odmah otkrivaju lažne note i brzo gube vjeru u vještačke izlive optimizma).

²⁶ Lester L. Bitel: Liderstvo, Beograd, 1997

FINANSIRANJE RADA NEVLADINIH ORGANIZACIJA

FINANSIRANJE RADA NEVLADINIH ORGANIZACIJA

Finansiranje nevladinih organizacija predstavlja stalnu temu razgovora, istraživanja i prakse, od pojave neprofitnih organizacija u Centralnoj i Istočnoj Evropi pa do danas.

Za razliku od biznisa, kome je kapital "duša" i profit na prvom mjestu, za NVO novac može biti, a često i jeste na drugom mestu posle željenih ciljeva, entuzijazma i predanosti zaposlenih, volontera i donatora. Pa ipak, novac je i dalje stalan i neophodan resurs za većinu aktivnosti koju neka NVO želi da preduzme.

Naravno, za opstanak NVO jasna misija i vizija mnogo su važnije od novca, što je očigledno kada se vidi kako hiljade volonterskih organizacija iz najširih slojeva funkcioniraju sa malim ili nikakvim troškovima.

U tome je snaga organizacija civilnog društva. One imaju rezultat i cilj kao motiv pa kombinuju dostupne resurse da to postignu.

Ipak, iako skriveno, finansiranje igra odlučujuću ulogu u funkcionisanju trećeg sektora. Napomene o finansiranju možda ne djeluju kao formulisane vizije i misije neprofitnih organizacija, ali čak i organizacije od opšte koristi ne bi bile sposobne da obavljaju svoju djelatnost na nekom razumno-profesionalnom nivou bez ikakvih sredstava.

U ovom poglavlju biće riječi o tome koji su raspoloživi i mogući izvori finansiranja NVO-a i kako doći do novca potrebnog za aktivnosti i prateće troškove.

5.1. DEFINICIJE POJMOVA VEZANIH ZA FINANSIJSKO POSLOVANJE

Engleska riječ "charity" (dobrotvorstvo) vuče porijeklo od latinskih riječi "caritas" odnosno "carus", što znači:

1. srdačnost, drag; ili
2. vrijednost, poštovanje ili naklonost.

Izraz "dobrotvorstvo" ima više značenja u modernom kontekstu:

- koristi se u vezi sa željom i voljom da se čini dobro;
- teološko značenje obilježava Božju ljubav prema ljudima ili ljubav ljudi prema drugima - univerzalna ljubav;
- takođe se često identifikuje sa altruističkim radnjama pojedinaca ili ustanova, i označava dobrovoljno davanje novca ili druge pomoći ljudima u nevolji, siromaštvu, ili patnji;
- Izraz "dobrotvorstvo" se najčešće koristi i vjerovatno uzima kao imenica koja označava institucije koje primaju i pružaju pomoć (fondacije), odnosno sistem kojim se ovo realizuje ("dobrotvorna društva", "dobrotvorno davanje", itd).

Bilo bi pogrešno shvatati dobrotvorstvo samo kao društvenu pojavu kojom se ublažava nejednakost i nepravda i time ignoriraju naponi dobrotvornih aktivnosti ka mijenjanju društva nabolje.

Sponzorstvo predstavlja recipročan odnos sa finansijskom podrškom sa jedne strane, u zamjenu za promociju imena sponzora, sa druge strane. Takođe, postoje sponzori koji ne pružaju podršku kako bi došli do specifičnog prihoda, već je pružaju iz raznih nematerijalnih razloga.

Altruizam - opšti izraz koji označava različite aktivnosti koje su motivisane čovjekoljubljem i naporima da se pomogne pojedincu, zajednici, čovječanstvu ili svijetu; ukratko, to je napor da se čini dobro.

Davanje je vrsta donatorstva, a to davanje može biti materijalno, finansijsko ili u izvršenju poslova ili davanju savjeta.

Dobrotorstvo je tradicionalni način davanja i pomoći, ističući pomoć sugrađanima ili osobama u nevolji.

Donacija je davanje novca ili drugog materijalnog dobra neočekujući protiv-usluge ili naknadu. Očekuje se samo riječ zahvalnosti.

Upravljanje finansijama obuhvata planiranje, organizovanje, kontrolu i nadgledanje/praćenje finansijskih resursa organizacije da bi se ostvarili njeni ciljevi.

Finansijski menadžment (Finance Management) je kontinuirani proces u kojem se procjenjuju finansijski rezultati organizacije u jednom periodu i na taj način omogućava donošenje finansijskih odluka relevantnih za sadašnjost i budućnost organizacije.

Osnovno finansiranje (Core Funding) je finansiranje potrebno za osnovu rada jedne organizacije, što uključuje plate zaposlenih za puno radno vrijeme, zakup prostorija, opremu, troškove komunikacije i direktne troškove svakodnevnog poslovanja. Zahtjevi za ovom vrstom finansiranja su najčešće odvojeni u budžetu od ostalih troškova projekta.

Zajedničko finansiranje (Joint Funding) / Sufinansiranje Projekat koji finansira više od jednog donatora, od kojih svako obezbjeđuje sredstva za određene dijelove projekta.

Direktni troškovi (Direct Costs) su troškovi koji su direktno povezani sa realizacijom nekog projekta i koji su obično svrstani u određene kategorije u budžetu koji je odobren nekim grantom. Tu spadaju sljedeće vrste troškova: razne vrste doprinosa, naknade za konsultante, putovanja, kupovinu opreme i materijala za realizaciju projekta, troškovi izdavanja publikacija, organizovanja seminara itd.

Indirektni troškovi (Indirect Costs) Troškovi jedne organizacije koji se ne mogu direktno vezati za realizaciju određenog projekta ili aktivnosti. Najčešći indirektni troškovi su troškovi održavanja zgrada, zemljišta, opreme, računovodstvenih usluga, komunalija i opšti administrativni troškovi. Ovakve troškove donatori odobravaju ili ne odobravaju, dok neki donatori mogu postaviti maksimalan iznos izražen u procentima od ukupne vrijednosti granta.

Nepredviđeni troškovi su troškovi koje u planiranju projekta ili opštim budžetom organizacija nije predvidjela. Postoji mogućnost da se tokom implementacije projekta javi neki trošak koji nije planiran i predviđen. Zato je dobro da organizacija u budžetu planira stavku za nepredviđene troškove. Donatori vrlo često odobre ovu stavku, a njena vrijednost iznosi između 1% do 5% ukupnog budžeta (zavisno od donatora i njihove politike).

Imovina (Assets) je iznos kapitala ili novca od glavnice, dionica, obveznica, nekretnina ili drugih resursa koje posjeduje jedna nevladina organizacija. U slučaju fondacija, imovina se u većini slučajeva investira i prihod stečen na taj način se rapoređuje na dodjelu grantova.

Sve ono što nevladina organizacija posjeduje uključujući:

- novac na bankovnom računu i gotovinu u blagajni,
- račune potraživanja koji predstavljaju obavezu plaćanja prema nevladinoj organizaciji koji dospijevaju u roku od jedne godine, npr. grant od donatora,
- avans, tj. novac koji je unaprijed dat osoblju za putne troškove, a koji se ne evidentira kao trošak sve dok se računi/priznanice ne dostave,
- namještaj i oprema.

Budžet (Budget) je plan za dobijanje i trošenje novca u cilju postizanja specifičnih ciljeva. Postoji više vrsta budžeta koje organizacija može da ima (jedna od kategorizacija je sljedeća):

- Godišnji budžet - u njemu se prikazuju planirani prihodi i troškovi za jednu godinu. Ukupni iznos budžeta je obično podijeljen na glavne kategorije, npr. troškovi za plate, opremu, kancelarijski troškovi i slično.
- Gotovinski budžet, u kome se prikazuje gotovina koju organizacija planira da primi i isplati u određenom vremenskom periodu, npr. za mjesec dana.
- Budžet programa/projekta, u kome se prikazuju troškovi koji su predviđeni za određeni program/projekat. Većina organizacija ima više projekata.

Budžet je izjava o finansijskoj poziciji za tačno određeni period zasnovana na predviđenim troškovima i prijedlozima za finansiranje istih. Drugim riječima, budžet je:

- plan aktivnosti,
- novčano izražen,
- u specifičnim kategorijama troškova,
- za određeno vremensko razdoblje,
- s mehanizmom za monitoring/kontrolu ugrađenim u proces.

Aktiva predstavlja zapravo imovinu organizacije. **Pasiva/Obaveze** su dugovanja organizacije, odnosno ono što organizacija duguje drugima. Na primjer:

- roba i usluge koje su nabavljene, ali još nisu plaćene (npr. kompjuter koji ćete platiti u roku od šest mjeseci; električni radovi koji su završeni u vašoj kancelariji, a za koje još niste dobili račun i td).
- plate koje treba isplatiti osoblju za prethodni mjesec u prvoj nedjelji tekućeg mjeseca (npr. plate za maj koje se obično isplaćuju 1. juna).
- porezi na plate i socijalno osiguranje za zaposlene koji su zadržani od plate, ali još nisu plaćeni državi.

Bilans stanja (Balance Sheet) Finansijski izvještaj koji predstavlja presjek finansijske situacije u jednoj neprofitnoj organizaciji na određeni datum. U bilansu stanja se nalazi ukupna aktiva sa jedne strane (lijeva strana ovog izvještaja) i ukupna pasiva i neto vrijednost/ neto imovina sa druge strane (desna strana ovog izvještaja).

Bilans uspjeha (Income Statement - IS) Sažetak razlike prihoda i rashoda (troškova) za određeni vremenski period.

Revizija (Financial Audit) Ispitivanje finansijskih dokumenta jedne organizacije od strane eksperta spolja. Poslije pregleda dokumenata, ekspert daje svoje mišljenje o poštovanju opšte prihvaćenih računovodstvenih principa. Uopšteno, revizije se rade na kraju fiskalne godine. Neki grant programi zahtijevaju reviziju sredstava granta na kraju projekta za koji su dobijena sredstva.

Prikupljanje sredstava (Fundraising) je proces obezbjeđenja dodatnih sredstava za rad i realizaciju aktivnosti. To su aktivnosti preduzete u cilju da se prikupi novac od pojedinaca ili grupa za neku širu svrhu. Obično su korisnici usluga organizacije (direktni ili indirektni) ti koji daju sredstva. Aktivnosti za prikupljanje sredstava obuhvataju: akcije uključivanja članarina, lutrije i mnoge druge aktivnosti.

5.2. IZVORI FINANSIRANJA RADA NEVLADINIH ORGANIZACIJA

Izvor finansiranja je svaka organizacija, institucija ili pojedinac koji su spremni izdvojiti dio svog novca u razvojne programe koji su njihova interesovanja. Oni koji ulažu u programe koji vode razvoju i pozitivnim promjenama obično se nazivaju donatorima. Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, u članu 46. definiše:

“Prihodi udruženja i fondacija mogu uključivati sljedeće:

- a) članarina kada je u pitanju udruženje;
- b) dobrovoljne priloge i poklone javnih institucija, fizičkih i pravnih lica, kako stranih tako i domaćih, u gotovini, uslugama ili imovini bilo koje vrste;
- c) državne subvencije ili ugovor sa državom, javnim institucijama, fizičkim i pravnim licima, kako domaćim tako i stranim;
- d) prihod od kamata, dividendi, dobiti od kapitala, zakupnina, honorara i sličnih izvora pasivnog prihoda;
- e) prihod stečen kroz ostvarivanje ciljeva i aktivnosti udruženja ili fondacije, kako je određeno statutom.”

Ti prihodi se mogu upotrijebiti za aktivnosti organizacije, kao i za nabavku opreme, namještaja i drugih tehničkih sredstava za rad. Uz obavezu udruženja i fondacija da svojom imovinom upravljaju u skladu sa statutom i zakonom, postoji i zakonska dužnost njihovih organa da tom imovinom upravljaju sa dužnom pažnjom i na odgovoran i zakonit način, u najboljem interesu udruženja odnosno fondacije. Takođe, registrovano udruženje ili fondacija su dužni da uredno vode poslovne knjige, u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima, te da sastavljaju finansijske izvještaje u skladu sa zahtjevima utvrđenim u važećim zakonima.²⁷

²⁷ Član 47. i član 48. Zakona o udruženjima i fondacijama BiH

Rad kancelarija i aktivnosti nevladinog sektora u Bosni i Hercegovini do sada su uglavnom finansirane od stranih / međunarodnih organizacija / institucija, kako onih koje pripadaju nevladinom sektoru, tako i onih (možda još više) koje pripadaju vladinom sektoru. U proteklih 10 godina ova podrška je bila vrlo velika i presudno je uticala na afirmaciju nevladinog sektora u Bosni i Hercegovini. Dobra stvar ovih donacija je što su pomogle nevladinim organizacijama da opstanu i što su donatori prepoznali da NVO sektor može mnogo doprinijeti u razvoju naše države. Loša stvar je što je mogućnost finansiranja bila ograničena oblastima koje određeni donator finansira, a ne stvarno prepoznatim potrebama organizacija na terenu.

Drugi, ali veoma mali procenat aktivnosti i projekata finansiraju vlasti sa različitog nivoa. Ovo je veoma mali dio obezbjeđenja sredstava za rad nevladinih organizacija. Razlozi su mnogobrojni, a osnovni ograničenost vlasti raspoloživim budžetom i nepoznavanje koristi i onog što nevladine organizacije mogu uraditi za vladu i djelovati na probleme u društvu koje vlasti i njihove institucije ne mogu same da riješe. Zbog toga u budućem periodu NVO-i trebaju raditi na promociji nevladinog sektora i njihovog rada, te na taj način sticati povjerenje vlade. Dobar alat je korištenje primjera iz okruženja i Zapadne Evrope. Na zapadu je praksa da vlada finansira i tehnički pomogne nevladine organizacije koje rade za određenu ciljnu grupu i na određenim problemima. Osim finansijskih sredstava namjenjenih NVO-ima veoma je dobro riješeno pitanje poreskih olakšica i drugih beneficija za nevladine organizacije. Poseban vid materijalno-finansijske podrške vladinog sektora nevladinim organizacijama predstavlja njihovo oslobađanje (ili povoljnije tretiranje) od poreskih i carinskih obaveza, kao i predviđanje određenih stimulativnih mjera za one društvene subjekte koji pokazuju spremnost da finansijski i na drugi način podrže nevladine organizacije. Takva mogućnost, svakako, mora biti sastavni dio važećeg finansijskog sistema, što znači da mora biti zakonima predviđena. Ovo je gotovo redovna praksa u svim državama u okruženju i šire, koja je u Bosni i Hercegovini do sada potpuno izostala. Stoga je, van sumnje, neophodno napraviti promjene u oblasti poreske politike (poreske olakšice) koja će uticati na stvaranje pogodne okoline za razvoj nevladinog sektora u BiH.

Postoji više oblika javnog finansiranja od strane države koji su u pravilu dostupni nevladinim organizacijama u gotovo svim zemljama, iako postoje manje ili veće razlike među njima u načinu primjene mehanizama tog finansiranja. To su:

- donacije,
- grantovi,
- nabavke,
- naknade nevladinim organizacijama za usluge koje su one pružile,
- korištenje državne ili opštinske imovine.

Izvori vladine podrške aktivnostima navladinih organizacija su različiti i zavise od karakteristika pravnog poretka pojedine države i sistema finansiranja javnih potreba u njoj. No, oni su najčešće:

- državni budžet,
- opštinski / regionalni budžeti,
- specijalna sredstva,
- ostali prihodi (prihodi od privatizacije, povoljnosti pri licenciranju, prihodi od igara na sreću itd.).

S obzirom na trend u svijetu javno finansiranje aktivnosti nevladinih organizacija će sve više postajati bitan izvor njihovih prihoda i predstavljati glavni elemenat odnosa sa vladinim sektorom. Zato je veoma bitno da se što prije utvrde:

- pravila za dobijanje tih sredstava,
- oblici komunikacije u postupku njihovog osiguravanja, te
- prava i dužnosti davaoca i primaoca tih sredstava u procesu njihovog korištenja.

Poseban vid materijalno-finansijske podrške vladinog sektora nevladinim organizacijama predstavlja njihovo oslobađanje (ili povoljnije tretiranje) od poreskih i carinskih obaveza, kao i predviđanje određenih stimulativnih mjera za one društvene subjekte koji pokazuju spremnost da finansijski i na drugi način podrže nevladine organizacije. Takva mogućnost mora biti zakonima predviđena. Ovo je redovna praksa u gotovo svim državama, koja je u Bosni i Hercegovini do sada potpuno izostala. Stoga je, van sumnje, neophodno napraviti promjene u oblasti poreske politike (poreske olakšice) koja će uticati na stvaranje pogodne okoline za razvoj nevladinih organizacija u BiH. U mnogim zemljama sa razvijenim područjima djelatnosti nevladinih organizacija, propisi predviđaju izuzeće od poreza na dobit za široki krug neprofitnih organizacija, uključujući kako organizacije "za javnu dobrobit", tako i "za uzajamno dobro" ili "za dobrobit članstva".²⁸ Većina zemalja s razvijenim nevladinim sektorom predviđa šira oslobađanja za mnoge izvore dobiti nevladinih organizacija, da bi ih i na taj način ohrabrile za što veću aktivnost.²⁹

Vladin sektor u Bosni i Hercegovini treba, u odnosu na nizak nivo osnove za samoodrživi razvoj nevladinog sektora, pokazati visok nivo spremnosti u oblasti poreskih olakšica, kako bi stimulisala stvaranje osnovnih pretpostavki za brzi oporavak³⁰ i dugoročni stabilan razvoj nevladinog sektora. Poreskim sistemom vlada treba da uvede i stimulativne mehanizme putem kojih organizacije mogu postići pristup različitim³¹ oblicima podrške, omogućavajući poreske povlastice donatorima u obliku: odbitaka od oporezivog dohotka ili dobiti po osnovu doprinosa NVO-ima.³² Kroz pouzdan fiskalno ohrabrujući okvir za NVO sektor vlada će na najbolji način pokazati svoju opredijeljenost za stvaranje stimulativnog razvoj nevladinog sektora.

²⁸ Organizacije "za javnu dobrobit" po definiciji su usmjerene na postizanje koristi za opštu javnost ili neki njezin segment, dok putem organizacija "za dobrobit članstva" korist ostvaruju samo njeni članovi.

²⁹ Vlade svih nivoa u BiH, generalno, prihvataju opredjeljenje da se nevladin sektor finansira sredstvima fondacije, asocijacija i institucija iz inostanstva. Finansiranje sredstvima iz javnih izvora (najveći dio na lokalnom nivou) više je izraz pojedinačne prakse nego osmišljene politike na nacionalnom nivou.

³⁰ Smanjenje sredstava za lokalne nevladine organizacije iz inostanstva doveo je mnoge organizacije na rub egzistencije. Veliki broj njih prestao je sa radom ili je sveden na volonterski rad. Njihova postojeća pozicija je u preživljavanju a ne radu u lokalnoj zajednici.

³¹ Mađarska je, npr. donijela 1996. godine zakon koji omogućuje poreznim obavezniciima da 1% od iznosa poreza koje duguju bude uplaćen NVO-ima koji oni odrede ("zakon o usmjerenom oporezivanju"). Propisujući jednostavan mehanizam za usmjeravanje dijela poreza NVO-ima. "Zakon 1%" stvara značajnu masu sredstava za podupiranje socijalno korisne djelatnosti. Slovačka i Litva su donijele sličan zakon (razlika je u procentu). Na NVO-ima iz BiH je da i one iniciraju slične kod nas.

³² Poreske povlastice darovateljima općenito su ograničene na one koji pomažu nevladine organizacije "za javnu dobrobit". Odbitak od oporezovanog dohotka umanjuje iznos dohotka podložnog oporezivanju.

Veoma značajan izvor finansiranja rada organizacija mogu da budu prihodi od vlastite djelatnosti. Organizacije mogu da iskoriste svoje postojeće resurse i pružaju različite usluge koje će naplaćivati i na taj način obezbijediti dodatna sredstva. Politika prikupljanja sredstava može biti uređena tako da se koriste ljudski kapaciteti i njihovo znanje i vještine (npr. usluge konsultacija, trening usluge, revizorske, organizovanje raznih kurseva i sl). Takođe, članarina je jedan od načina prikupljanja sredstava. Živimo u vremenu kada se međunarodni donatori povlače iz BiH i kada je sve manje sredstava koja se doniraju za razvojne programe. Zato nevladine organizacije trebaju raditi na samofinansiranju organizacije, odnosno, kreiranju i realizaciji profitabilne djelatnosti, čiji prihod u cijelosti mora biti usmjeren na aktivnosti i rad kancelarije, a ne ka pojedincu ili vodi tog projekta. Organizacija može obezbijediti sredstva za rad organizovanjem manifestacija (sportskih, zabavnih i kulturnih) na kojima bi se prikupljao novac (putem ulaznica, prodajom grickalica, brze hrane i pića), za neku drugu humanitarnu aktivnost ili organizovanjem donatorske večere.

Izvor finansiranja rada može biti sponzorstvo. Organizacija se obavezuje da reklamira preduzeće, proizvođače, privrednike i trgovačke organizacije na dogovoreni način i u određenom periodu, a za uzvrat druga strana će u određenom iznosu novca ili nekoj robi pomoći rad organizacije. Ovo je dobar, ali rijedak, način finansiranja iz nekoliko razloga. Privrednici će sponzorirati organizacije sa ugledom i samo određene aktivnosti interesantne za njih. Zato treba graditi dobar imidž. Loša strana vezana za sponzorstvo je zakonska regulativa koja ne predviđa olakšice za privrednika koji donira ili sponzorise nevladine organizacije i humanitarne aktivnosti.

Definisanje prihvatljivih kriterija i metoda za osiguravanje finansijskih sredstava i za odgovornost njihovog korištenja u sporazumu o saradnji između vlade i nevladinog sektora ima poseban značaj. To, svakako, zavisi od ekonomske situacije u određenoj zemlji, ali je uslovljeno i činjenicom da se ekonomska (naročito finansijska) situacija mijenja velikom brzinom. Zato vlade i izbjegavaju da se dugoročno obavezuju na tačno određene iznose tih sredstava.³³

5.3. PRIKUPLJANJE SREDSTAVA

5.3.1. Pojam prikupljanja sredstava

Pri definisanju pojmova iz ove oblasti rečeno je da je **prikupljanje sredstava (Fundraising)** proces obezbjeđenja sredstava za rad, projekte i realizaciju aktivnosti. Ovaj proces obuhvata identifikaciju donatora, planiranje prikupljanja sredstava, izbor metode/a za prikupljanje sredstava, plan akcije i samu akciju prikupljanja sredstava.

Može se reći da je prikupljanje sredstava sposobnost ubjeđivanja drugih da vrijedi uložiti u vaš rad. To je prodaja ideje donatoru. U ovom procesu delegirani predstavnici organizacije imaju zadatak da ubijede donatora da je opravdano uložiti novac u njihov projekat sa ubjeđivanjem kako će projekat dobro rezultovati.

Najčešće, menadžer organizacije ima zadatak da prikuplja sredstva za organizaciju ili je ta osoba projekt menadžer. Sposobnost zagovaranja za sredstva je vještina koju mora imati određena osoba u menadžmentu organizacije.

	IZVORI FINANSIRANJA:	NAČINI I NAMJENA:
1.	Fondacije (međunarodne i domaće)	- za institucionalnu podršku - za programe - mikro krediti
2.	Lokalna vlast	- donacije za projekte i plaćanje redovnih troškova - kupovina usluga od NVO - podrška u naturi (npr. besplatan prostor)
3.	Ministarstva i javni fondovi	- donacije za projekte koji su u skladu sa strategijama i planovima finansijera - fondovi Evropske unije (EU) prije ulaska u EU
4.	Preduzeća/kompanije	- sponzorstvo - pokloni - plaćanja po osnovu marketinga
5.	Javno-pojedinačno	- poklon - lutrija, - aukcija
6.	Prihod od vlastite djelatnosti	- prodaja usluga i proizvoda - autorska prava - iznajmljivanje vlastite imovine (prostor, oprema...)
7.	Sugrađani koji sada žive u dijaspori	- novčano, svojim znanjem, kontaktima, informacijama

Bez sredstava i izvora finansiranja, pored velike motivacije i sposobnosti menadžmenta za obavljanje poslova, organizacija neće moći dugo da funkcioniše.

Pogrešno je pristupiti prikupljanju sredstava sa ubjeđenjem da neko mora da nam da novac. Treba samom sebi postaviti pitanje "Zašto bi nam neko dao novac?". Zato, treba nastupiti sa stavom da je projekat jako kvalitetan i nastojati da donatora finansijera ubijedite u isto. Treba krenuti od sebe. Šta bih ja zahtijevao/la da sam donator i za šta bih dao/la taj novac?

Odgovorom na ova pitanja dobijate vodilju za vašu strategiju prikupljanja novca.

Tabelarni prikaz izvora finansiranja i njihove namjene

³³ Javno finansiranje nevladinog sektora od strane države, bilo putem centralnog ili lokalnih budžeta, postalo je uobičajeno u cijeloj regiji i predstavlja važan izvor sredstava u prihodima nevladinih organizacija. Na primjer, u Rumuniji 45% ukupnih prihoda ovog sektora potiče iz osnova javnog finansiranja. U drugim državama, finansiranje od strane vlade čini manji dio prihoda trećeg sektora, ali i u njima taj prihod predstavlja značajnu stavku. Na primjer, 1997. godine, udruženja u Bugarskoj su primila oko 23% svojih prihoda iz vladinih izvora. U Mađarskoj, sredstva iz javnog sektora su činila oko 27% prihoda ovog sektora u 1999. godini. Slično je stanje i u drugim državama koje su u procesu tranzicije.

IZVOR	PREDNOSTI	NEDOSTACI
POJEDINCI	<ul style="list-style-type: none"> - Velik izvor donacija - Nepresušan izvor kad se izgradi - Oni koji daju ujedno i zagovaraju za organizaciju - Volonteri su dobar izvor donacija 	<ul style="list-style-type: none"> - Potrebne velike investicije za izgradnju, mali postotak povrata - Teško za održavanje izgrađenih odnosa, ukoliko se ne radi o pružanju usluga za širu zajednicu - Riskantno za neiskusne - Potrebna značajna pomoć od strane članova odbora i volontera
VELIKE PORODIČNE FONDACIJE	<ul style="list-style-type: none"> - Izvor velikih suma novca - Dostupni, profesionalno osoblje - Jasne upute i proces - Spremní na istraživanje vašeg zahtjeva - Članovi odbora mogu dosta pomoći 	<ul style="list-style-type: none"> - Daju samo osnovna sredstva - Dug proces - Teško dostupni kroz lične kontakte - Prijedlozi projekata moraju biti detaljni
FONDACIJE ZAJEDNICE	<ul style="list-style-type: none"> - Slično kao kod velikih porodičnih fondacija 	<ul style="list-style-type: none"> - Često u sebi sadrže manje fondacije - Većina novca je naznačena, naročito fondovi
KORPORACIJE I FONDACIJE	<ul style="list-style-type: none"> - Mogu biti izvor velikih iznosa - Moguće uspostaviti stalnu saradnju (za male iznose) - Lako dostupne, profesionalan staf - Daju prednost uključivanju volontera - Poslovna strategija je veoma jasna - Mogu biti podrška vašem marketingu 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne ponavljaju donacije za velike sume - Teško se uspostavlja saradnja sa osobljem - Mora se biti u okviru njihovih upustava i kriterija - Ne daju donacije ako im sjedište nije u vašoj zajednici ili ako nemaju veliku bazu klijenata - Često žele da budu članovi upravnog odbora
DONATORSKE ORGANIZACIJE	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilan izvor relativno velikih suma novca - Jasan proces - Profesionalno osoblje 	<ul style="list-style-type: none"> - Uglavnom ne doniraju tek osnovane organizacije - Doniraju socijalne programe u skladu sa njihovim prioritetima - Veoma dug proces
VLADA	<ul style="list-style-type: none"> - Mogući su veći iznosi - Uspostavljen i jasan proces - Politička "boja" pomaže - Mogu biti stalni izvor sredstava 	<ul style="list-style-type: none"> - Procedure apliciranja su duge i komplikovane - Plaćaju samo pojedine usluge - Nepotrošeni novac se mora vratiti - Komplikovan sistem izvještavanja
CRKVE I RELIGIJSKE ORGANIZACIJE	<ul style="list-style-type: none"> - Često traže grupne projekte 	<ul style="list-style-type: none"> - Uglavnom ne doniraju novac, već robu - Potrebno se je uklopiti u fokus njihovih usluga i uglavnom doniraju za male lokalne zajednice i religijske grupe

Prednosti i nedostaci izvora za prikupljanje sredstava

Postoje dva pristupa prikupljanju sredstava: oportunistički (prema ukazanoj potrebi) i strateški pristup. **Prikupljanje sredstava prema ukazanoj potrebi** je odgovor na okolnosti u kojima se nalazi organizacija (popunjavanje "rupa" u budžetu). To je jednokratna aktivnost. **Strateško prikupljanje sredstava** je motivisano i pokreće se ciljevima organizacije, a ne uticajima okoline. Za takvo prikupljanje sredstava treba postojati jasna vizija onog što organizacija želi da ostvari, treba isplanirati korake ostvarenja vizije, a sve aktivnosti proizilaze iz dugoročnog planiranja organizacije.

Da bi organizacija imala stabilniji i mirniji rad i razvoj potrebno je da se bavi strateškim prikupljanjem sredstava, ali to ne znači da treba da zanemari prilike koje se ukažu organizaciji da poveća svoj portfolio. Da bi se uspješno bavili strateškim prikupljanjem sredstava nije dovoljno poznavati strategije i tehnike prikupljanja sredstava već i "filozofiju" prikupljanja sredstava, izgraditi partnerski odnos sa donatorom, uključiti osoblje i odbor u aktivnosti prikupljanja sredstava, sve to isplanirati i poznavati svoju organizaciju.

5.3.2. Metode prikupljanja sredstava

Postoji veliki broj metoda za prikupljanje novca. Zavisno od toga kome pristupate s ciljem prikupljanja sredstava i za šta tražite novac, zavisi i izbor metode. Nije isključivo koristiti više metoda u istu svrhu, kao i više izvora finansiranja. Izbor prave metode je prvi korak ka uspješnom prikupljanju sredstava.

Drugi korak ka uspješnom prikupljanju sredstava je postići samouvjerenost za ono za šta tražite novac. Treći korak je prikupiti informacije o finansijerima. Posljednji korak je pripremiti plan prikupljanja sredstava i na kraju krenuti u akciju. Ako se akcija dobro osmisli velika je vjerovatnoća da ćete je završiti zadovoljni.

Bez obzira na to koja metoda se koristi, treba težiti tome da se pobudi interes za finansiranje onoga od koga tražite novac. Kada govorimo o motivima donatora, razlozima zašto oni zapravo daju novac, postoji tendencija da razmišljamo u trgovačkim terminima i terminima ličnog interesa.

Članovi nevladinih organizacija najčešće navode sljedeće razloge za donacije:

- poboljšanje odnosa sa javnošću,
- reklama,
- oslobađanje od poreza,
- lična slava,
- osjećaj moći,
- pranje novca (ili pranje savjesti),
- distribucija proizvoda koji su bez vrijednosti (prošao rok trajanja..) i
- kupovanje lojalnosti organizacije

Često u nastojanjima da se pridobije donator, predstavnici organizacije nastoje ga uvjeriti u korist koju može imati od davanja novca, kao što je reklamiranje, servis i sl. Treba težiti ka tome da se donator uvjeri da podrškom koju daje on zapravo profitira.

Međutim, većina organizacija nema mogućnosti da donatoru može omogućiti neki servis, uslugu ili neku protuvrijednost za novac koji dobija. Ako bi većina donatora bila motivisana samo već navedenim razlozima, većina nevladinih organizacija u dijelu Europe u kome mi živimo, ili bilo gdje u svijetu, ne bi mogla preživjeti. Na sreću, situacija nije takva. Motivacija donatora nije samo u koristi. Svaki donator je ljudsko biće, sa svojim ličnim interesima, jakim i slabim tačkama i bez sumnje, sa svojom skalom vrijednosti.

Davanje novca je ujedno i uživanje. Ljudi to rade da bi se dobro osjećali, za društveno priznanje, za svoju savjest. Evo nekih od mogućih razloga na koje trebate računati kada se nekome obraćate za pomoć:

- osjećaj korisnosti,
- zadovoljstvo zbog davanja,
- želja da se neki problem riješi,
- želja da se pomogne i
- želja da se popravi društvo

Ljudi ne daju novac organizaciji i ne daju novac apstraktnim konceptima. Oni daju novac da bi se postigao određeni rezultat. S obzirom na to, ne treba govoriti o problemima već nuditi rješenja. Posao osobe koja je zadužena za prikupljanje sredstava je da pokaže kako će to uraditi.

Jedna od metoda prikupljanja novca je izrada i prodaja projektnih prijedloga. Projekti prijedlog se piše na osnovu ideje i prepoznate potrebe u zajedici. On treba da sadrži:

- prpratno pismo (obraćanje donatoru),
- naslovna strana,
- sadržaj (naslovi u pojektnom prijedlogu i prilozi),
- rezime projekta (sažetak),
- uvod,
- izjava o problemu,
- ciljevi projekta,
- rezultati,
- plan aktivnosti (sa izvršiocem i vremenom realizacije aktivnosti),
- pregled budžeta po stavkama i
- priloge (registracijski akti, izvještaj o poslovanju u prethodnoj godini, finansijski izvještaj, kratka prezentacija strukture organizacije-organigram, realizovani projekti i postignuti rezultati, lista dosadašnjih partnera, pisma preporuke i slično).

O sadržaju projektnih odjeljaka detaljnije će biti riječi u poglavlju o pisanju projekata i projektnom cikljusu. Projekat kreiran na ovaj način i sa priložima možete prodati. To je jedan od načina finansiranja vaše organizacije. Projekat se prodaje najčešće kada se njegovi ciljevi ne slažu sa misijom i ciljevima vaše organizacije. Pored ovog načina prikupljanja sredstava za matičnu NVO postoje i druge usluge koje NVO može pružati prodajući znanje članova i njihov rad (izrada izvještaja, verifikacija rezultata projekta, pisanje izvještaja, istraživanje i sl).

Članarina je jedan od načina da se prikupi novac. Uvođenjem članarine i radom na omasovljavanju članstva povećavaju se prihodi organizacije.

Takođe, moguće je nuditi i druge usluge, na primjer: čuvanje starih lica i djece, čišćenje, peglanje, šivenje, izrada rukotvorina i umjetničkih dijela i drugo, zavisno od polja djelovanja NVO i sposobnosti njenih članova. Ako se uvede ovakav način finansiranja potrebno je predhodno napraviti cjenovnik usluga i koliko naplate od tih usluga se daje kao naknada izvršiocu posla, a koji procenat zarade ide za organizaciju. Izdavanje prostora u zakup i iznajmljivanje druge imovine nevladine organizacije takođe može biti izvor prihoda.

Veoma česta i jedna od najefikasnijih metoda prikupljanja sredstava je traženje ličnom posjetom. Sa pripremljenim projektnim prijedlogom i saznanjem o potencijalnim finansijerima sa liste izvora finansiranja, treba krenuti u potragu za donatorima. Dobar sastanak vam može pomoći da prikupite više novca, kako od sagovornika, tako i od njegovih partnera. Ako je njemu projekat interesantan, vjerovatno će preporučiti svojim kolegama iz drugih organizacija koje finansiraju slične projekte, da i oni učestvuju. Komunikolozi kažu da najveći efekat na ljude ima lični kontakt i vizuelni utisak. Zato se treba dobro pripremiti za takve sastanke. Treba obratiti pažnju na izgled (primjereno obučeni, smireni, ljubazni i nasmijani). Prilikom razgovora licem u lice sa potencijalnim donatorom treba imati na umu ograničeno vrijeme za prezentaciju i da izlaganje treba biti kratko i jasno. Nužno je prezentovati ključne elemente projekta.

Prije prezentacije projekta treba:

- pripremiti prezentaciju u skladu sa vremenom koje ćete imati na raspolaganju,
- procijeniti onoga kome se obraćate,
- saznati više o suprotnoj strani (koji su im prioriteti, šta su do sada finansirali, njihovo interesovanje) i
- koliko će ljudi biti na prezentaciji projekta i tome prilagoditi nastup.

U toku prezentacije treba:

- paziti na vrijeme koje imate na raspolaganju,
- početi prezentaciju sa zahvaljivanjem na ukazanoj prilici,
- pričati o sadašnjosti i šta želite postići u budućnosti (niko ne voli da mu se priča o prošlosti),
- nemojte slušaoce preopteretiti informacijama, naročito ciframa,
- nastojte da poruka bude jasna i jednostavna,
- kratko spomenite uspjehe organizacije, to vole da čuju,
- navedite partnere iz predhodnih projekata (vole zajedničke projekte),
- podijelite im kopije projekta i
- na kraju ponovite šta od njih tražite, zašto tražite podršku i njihovo partnerstvo.

Sljedeći način prikupljanja sredstava je prikupljanje od pojedinaca. Ovo je veoma mali iznos, ali sigurno bitan doprinos finansiranju, a trud oko takvog prikupljanja veoma priznat od strane drugih potencijalnih (su)finansijera. Od pojedinaca se novac može prikupljati kućnom posjetom, slanjem pošte (novogodišnja čestitka sa namjenski popunjenom uplatnicom) ili postavljanje kutija na javnim mjestima i tamo gdje je najveći promet ljudi (banke, pošte, zgrada Opštine, trgovci, ugostiteljski objekti, škole). Za prikupljanje sredstava putem kutija na javnim mjestima treba dobiti dozvolu nadležnog organa Opštine, a pri pokazivanju te dozvole ustanove i donatori pojedinci (građani) imaju povjerenje u ono za šta daju novac. Na kutijama treba napisati namjenu, a dobro je da vaši volonteri budu na licu mjesta i da, u slučaju potrebe i dodatnih pitanja davalaca priloga, pojasne svrhu prikupljanja novca. Dobro je da to budu elokventne i ljubazne osobe i da izgledaju skromno, pošteno i uvjerljivo. Postoji veliki broj događaja i javnih skupova koji se mogu organizovati u cilju prikupljanja sredstava. Ovo može biti veliki izvor finansiranja, ali treba biti obazriv pri planiranju zato što se pri organizovanju ovakvih skupova ulažu razni resursi. Prihodi treba da budu veći od rashoda. Kod organiziranja događaja, najvažnije je imati dobru ideju i dobru grupu ljudi koja će to realizovati. Svakako trebate imati listu ljudi koje želite pozvati na događaj. Ako ne postoji iskustvo sa organizovanjem događaja ne treba organizovati komplikovane događaje za početak.

Međutim, treba obratiti pažnju da događaj koji organizujete bude u skladu sa misijom i ciljevima zbog kojih organizacija postoji. Novac se može prikupiti organizovanjem koncerta, festivala, predstave, donatorskog ručka/večere, sportskih takmičenja, prodajom ručnih radinosti članova organizacije i na druge načine. Ovakvi događaji trebaju biti medijski pokriveni i oglašeni da bi odziv bio veći. Ovim načinom spaja se ugodno sa korisnim. Prodajući ulaznice organizacija je dužna da obezbijedi korisnicima dobar provod i da sa sobom s istog ponesu dobru pouku i pozitivne utiske. Na taj način se obezbjeđuje odziv na sljedeći organizovani događaj. U sklopu organizovanih događaja ili zasebno može se postaviti štand na kome će se po povoljnoj cijeni prodavati limunada ili drugo osvježavajuće piće. U tom slučaju potrebno je prethodno dobiti dozvolu od nadležnog opštinskog organa. To nije problem ukoliko se povod prodaje slaže sa ciljevima organizacije, a dozvola se dobija brže ukoliko postoji dobra saradnja sa lokalnim vlastima. To je još jedan od razloga zašto je dobro imati dobre odnose sa vlastima i informisati ih konstantno o radu organizacije i njenim rezultatima. Prilikom organizovanja skupova ovog tipa, nevladina organizacija je dužna da Stanici javne bezbjednosti (lokalnoj stanici policije), u pismenoj formi, najavi događaj koji organizuje i da traži da njihove jedinice (patrole) nadgledaju i obezbjeđuju organizovani skup.

Jedna od metoda za prikupljanje sredstava, koja se često primjenjuje u posljednje vrijeme, je internet. Među neprofitnim organizacijama prikupljanje sredstava preko interneta zauzima sve više mjesta. Internet postaje mjesto gdje uspostavljate kontakte sa donatorima, volonterima i simpatizerima vaše organizacije i putem koga ih informišete o svom radu. Upitajte se da li želite da imate odgovarajući izvor potencijalnih donatora za vašu organizaciju? Da li želite da povećate članstvo? Da li želite da povećate donacije od vaših donatora? Sve ovo možete uraditi i korištenjem interneta. U svijetu postoje profesionalci koji to rade za vas i pri svakoj transakciji zadržavaju određen procenat za sebe. Ali vi to možete uraditi i sami. Dovoljno je da poznajete rad na računaru, engleski jezik i vrata su otvorena.

RAZLOZI ZA PRIKUPljanJE SREDSTAVA PREKO INTERNETA:

1. Internet može da bude jedno od najefikasnijih sredstava za pristup donatorima i simpatizerima vaše organizacije. Preko interneta možete pokriti čitavu zemlju i pruža vam mogućnost da odaberete određeno "tržište" ili interesne grupe. Čak i preko uvodne stranice (Home page) možete početi komunicirati i slati važne poruke koje se mogu pozitivno odraziti na vašu organizaciju.
2. Izradom Web stranice štedite veliki novac koji bi ste potrošili na publikacije. Mnogi donatori i učesnici programa sada su sve više okrenuti prikupljanju informacija preko interneta. Web stranica štedi novac i može biti veoma korisna pri pisanju godišnjih izvještaja, određivanja plana rada, privlačenja volontera, pa čak i više.
3. Internet daje osjećaj hitnosti. Internet daje informacije ODMAH. Ovo čini internet idealnom alternativom za programe zastupanja i pokretanja mase.
4. Korištenjem interneta možete informisati donatore o vašoj organizaciji i programima. Pitajte donatore da li su zainteresovani da čuju najnovije informacije o tome šta nude vaši programi ili njihove rezultate. U vašim pismima (newsletter) ili program registracijskim formama stavite zahtjev (kupon) za slanje informacija i možete početi sa kreiranjem liste e-mail adresa osoba/donatora koji su zainteresovani za rad i rezultate vaše organizacije. Pošaljite im jednu stranicu teksta sa informacijama. Postoje mnoge web stranice koje vam pružaju mogućnost besplatnog postavljanja vaše web stranice. Neke od njih su: www.ngo.ba i www.list.bot.com. One vam mogu pomoći u kreiranju vaše liste adresa i slanja pisama. Jedino što vi treba da uradite je napravite materijal. Takođe, možete da stavite na vašu stranicu i druge materijale o vašoj organizaciji.
5. Druga alternativa je da kreirate chat room (direktna konverzacija preko interneta) koja odgovara na interes vaših donatora. Bez obzira koja je tema (ekologija, savjeti za roditelje ili politika) možete da počnete sa stvaranjem grupe koja je zainteresovana za istu temu.
6. Uključite vaše donatore. Mnoge kompanije i donatori sada nude mogućnost povezivanja sa njihovom web stranicom. Ako imate proizvod da prodate može se desiti da vam dozvole da na njihovu stranicu stavite sliku koja bi jednim klikom na nju pružila zainteresovanim više informacija o vama i proizvodu koji prodajete.
7. Uključite vaše individualne donatore. Mnogi pojedinci imaju male ili velike biznise koji vam mogu pomoći u prodaji kao načinu prikupljanja sredstava. Npr. možete naći pisce koji pišu o kampovanju, planinarenju, ekologiji, hendikepiranim osobama ili ljudskim pravima i pitati ih da se povežete sa njihovim web stranicama. Takođe, možete se povezati i sa stranicama raznih biznismena koji se bave stvarima koje su od vašeg interesa. To će dovesti do češće posjete vaše stranice i privlačenja pažnje donatora i volontera koji bi vas podržali.
8. Internet je veličanstven, besplatan i perspektivan alat. Omogućava organizaciji da privuče što više donatora. Učestvovanjem na e-mail listi ili pridruživanjem internet diskusijama ili chat room možete promovirati vašu organizaciju. Izaberite grupe za koje znate da okupljaju vašu ciljanu publiku. Npr. ako vaša organizacija okuplja roditelje hendikepirane djece, možete se pridružiti jednoj grupi koja diskutuje na tu temu i priključiti se diskusiji ili pokrenuti novu. Ono što je bitno u ovoj vrsti obraćanja je da vašu temu učinite zanimljivom i vrijednom za tu grupu. Jedna od adresa za traženje takvih grupa je www.dejanews.com.

Organizovane aktivnosti nevladine organizacije, ukoliko su medijski i marketinški dobro praćene, mogu doprinjeti poboljšanju njenog imidža, ali i motivisati ljude da se učlane i članarinom povećaju prihod organizacije ili da budu donatori pojedinci. U navedenim okolnostima mogući način za prikupljanje sredstava za aktivnosti, projekat ili akciju NVO-a je slanje direktne pošte pojedincima. U adresiranu kovertu, pored priloženog pisma koje ukratko opisuje organizaciju (misija, polje djelovanja, članstvo, ciljna grupa, od kada postoji, dosadašnji rezultati), razlog prikupljanja novca i zašto je on potreban, treba staviti uplatnicu sa popunjenim svim podacima, brojem žiro-računa na koji se uplaćuje i novčani iznos. Ako je pismo dobro sastavljeno velika je vjerovatnoća da će im se ideja svidjeti i da će primalac biti donator.

Pri upotrebi ove metode treba imati na umu sljedeće:

1. Provjerite adrese! U redu je imati samo 5% odgovora, ali nije u redu imati 20% vraćenih pisama zbog pogrešne adrese!!!
2. Provjerite da li ste ispravno napisali ime! Niko ne voli da vidi svoje ime pogrešno napisano. Ljudi su osjetljivi kad se radi o njihovim imenima!
3. Budite lični, ali sa poštovanjem: "Poštovani X...", "Dragi XY...", umjesto "Dragi gospodine...", ili "Dragi X..."
4. Recite svrhu prikupljanja u prvom paragrafu! "Naša organizacija radi na prikupljanju novčane pomoći za ugradnju slušnog implanta dvogodišnjoj djevojčici sa velikim oštećenjem sluha. Do sada smo putem kutija na javnim mjestima prikupili 2 050 KM, Fond zdravstva će platiti 35 000 KM troškova operacije, a za aparat je potrebno još 40 000 KM. Akciji se pridružio fond "Pobijedimo tišinu" koji će u narednih 15 dana organizovati donatorsku večeru". Vjerujemo da ćete se i Vi pridružiti ovoj akciji i svojim humanim gestom pomoći da mala Magdalena ima srećno i normalno djetinjstvo".
5. Zatim napišite po rečenicu za neka od osnovnih pitanja o organizaciji koja smo gore naveli. Pokušajte biti kratki i jasni. Jedna stranica pisma je dovoljna. Ako ste ih uvjerili - to je dovoljno, ako niste zadobili njihovu pažnju - ni pet stranica vam neće pomoći!
6. Tražite određenu sumu novca! 10 KM, 50 KM ili 500 KM (što nije preporučljivo, za ovaj iznos trebali biste obaviti dodatni telefonski razgovor ili posjetu). To je u svakom slučaju bolje od "Pomožite nam sa iznosom kojim možete!". Ne tražite od ljudi da donose odluke bez dovoljno informacija i ne dovodite ih u stresne situacije. Ako ovo ne uspije, pokrenite novi krug gdje ćete primaocu ostaviti na izbor sumu koju će donirati. Ta pisma ne šalјite na adrese na koje ste slali u prvom krugu, bar ne neko vrijeme.
7. U pismu pružite jasne instrukcije kako mogu dati novac! (Učinite to što je moguće jednostavnijim. Da uplate novac na vaš račun u banci, da pošalјu ček - sa obezbjeđenom omotnicom sa adresom, da dođu u vaš ured koji je u blizini - učinite to jednostavnim!)
8. Pokušajte da ime osobe napišete rukom! To može učiniti pismo više ličnim i dati vam bolje šanse za uspjeh. Veliki je gubitak vremena, a takođe se postavlja i pitanje kvaliteta (čitljivost, estetika) ako pokušate da ispišete sadržaj 10 000 pisama rukom. Sadržaj pisma treba otkucati, možete ga izvući na kvalitetnom štampaču (laserski), a kasnije ga kopirati u potrebnom broju kopija. U svakom slučaju, ne dozvolite da kopija kod osobe koja prima pismo ostavi utisak da je ona samo jedna od mnogih. Potrudite se da pismo izgleda dobro.

9. Provjerite gramatiku.

10. Potpišite pismo! Ko bi trebao da se potpiše? Najbolje rješenje je da pisma potpisuje predsjednik upravnog odbora. Druga dobra mogućnost je da potpisnik bude član odbora ili izvršni direktor, a sljedeća opcija - direktor/asistent za razvoj ili predsjednik odbora za namicanje sredstava (iako je volonter - ljudi vole da primaju pisma potpisana od strane velikih titula, a ne od 'običnih ljudi'). Ukoliko se pismo šalјe bez potpisa, to je najgora mogućnost i mala je vjerovatnoća uspješne akcije prikupljanja sredstava.

Posljednji korak ove metode je da na isti ili drugi način **zahvalite onima koji su podržali vašu akciju**. To se očekuje, kulturno je, lijep gest i tako otvarate vrata za buduće akcije. Naravno, ovo isto treba učiniti prema svakom donatoru bez obzira koji metod da se koristili.

Prikupljanje sredstava od pojedinačnih donatora smatra se najpostojanijim od svih mogućih načina prikupljanja sredstava. Uprkos tome, ovaj način se trenutno ne praktikuje na širem nivou u Srednjoj i Istočnoj Evropi (osim od strane crkve i dobrotvornih organizacija). Iskustvo na koje mogu da se pozovu u regionu je veoma ograničeno. Možda je razlog za to činjenica da su neprofitne organizacije naviknute na cjelovite donacije od međunarodnih organizacija, obzirom da su naučile na značajnu bespovratnu pomoć iz inostranstva. Neke organizacije sa više iskustva, nakon što su godinama eksperimentisale sa ovim načinom, usvojile su djelotvoran način komuniciranja sa velikim stranim fondacijama. Ovo im je omogućilo da uspostave izvjesnu "rutinu bespovratne pomoći" - strategiju dobijanja pomoći koja nije pretjerano zahtjeva i to iz jednog ili iz više izvora. Kada razgovaramo o raznolikosti izvora finansiranja, treba istaći da organizacije koje se finansiraju iz bespovratne pomoći rijetko kada imaju više od tri takva izvora i skoro nikada više od dvadeset. Ovo je jedna od osnovnih razlika između ove vrste finansiranja i finansiranja od strane pojedinačnih donatora. U drugom slučaju, dvadeset donatora je potpuno beznačajno; broj počinje da ima smisla kada broj donatora premaši stotine.

Metoda kampanje za prikupljanje sredstava uključuje donacije od velikog broja "malih", pojedinačnih donatora, gdje gubitak jednog ili dva donatora neće biti štetno po organizaciju (za razliku od organizacija koje podržavaju velike fondacije). Ovo je jedan od razloga zašto ova metoda predstavlja preduslov za osiguranje postojanosti organizacije.

Obraćanje velikom broju "malih" pojedinačnih donatora nije široko rasprostranjena praksa u našoj sredini. Razloge ovakvog stanja treba tražiti i u nevladinim organizacijama i u ukupnoj klimi društvenog okruženja, pri čemu veliki uticaj ima teška ekonomska situacija u našoj zemlji. Naše nevladine organizacije nisu obučene za takav pristup prikupljanju sredstava koji zahtjeva veliku energiju, vrijeme, strpljenje, kao i posebne vještine komunikacije. Razgovor "licem u lice" je, po pravilu, presudan za obezbjeđivanje ovakvih donacija. Povjerenje pojedinačnih donatora lakše zadobijaju organizacije koje su se već afirmisale svojim radom u lokalnom okruženju, a tu afirmaciju su najčešće stekle uspješnom realizacijom projekata koje su implementirale zahvaljujući donacijama međunarodnih donatora. To znači da obraćanje malim pojedinačnim donatorima nije pogodno za nevladine organizacije-početnice.

S druge strane, negativan stav ili bar nepovjerenje i nerazumijevanje okruženja prema nevladinim organizacijama, relativno sporo se mijenjaju. Isto tako, država za sada nije učinila ništa da podstakne male pojedinačne donatore da podržavaju nevladine organizacije, jer još uvek nisu uvedene dovoljno stimulatивne poreske olakšice za donatore. Iskustva iz zemalja u kojima mediji igraju važnu ulogu pokazuju da je ovo najvažniji faktor uspjeha kada se prilazi pojedinačnim donatorima. Presudan je ne samo za izgradnju povjerenja, već i za "prodaju" rezultata kampanje pojedincima koji su bili uključeni u donaciju. Prema tome, neophodno je unaprijed uzeti u obzir medije i obezbijediti dovoljan broj kontakata sa raznim uticajnim ljudima u pojedinim medijskim ustanovama kada se osnuje organizacija. Ovo se može postići kroz upravni odbor ili savjetodavna tijela.

U radu sa medijima potrebno je iznad svega obratiti se dvjema osnovnim grupama: stručnjacima za komunikaciju sa medijima i slavnim ličnostima. Ukoliko slavne ličnosti pominju (reklamiraju) organizaciju mediji postaju zainteresovani i traže više informacija o organizaciji i žele da je uključe u svoje emisije. Ideja o korištenju medija nije nepoznata kod NVO-a u regionu. Međutim, ako analiziramo postojeće primjere vidi se da tu vrstu kampanje upotrebljavaju pojedinci ili velike državne organizacije / bolnice / pozorišta, odnosno organizacije koje imaju određen kredibilitet. Još uvek su veoma rijetki primeri da nevladine organizacije sprovedu sličnu kampanju, što je prije svega rezultat "male vidljivosti" uloge koju treći sektor ima u očima građana.³⁴

Postoje i druge metode prikupljanja novca za organizaciju, ali i u humanitarne svrhe kao jedan od ciljeva neke organizacije. One mnogo zavise od kreativnosti i sposobnosti organizatora akcije za prikupljanje novca, od ideje i tima koji će je realizovati. Bilo koji metod da se izabere veoma značajno je u medijima pričati o tome. Naročito ako postoji obećanje donatora za finansiranje (vlasti, poslovnog sektora ili međunarodnih organizacija) to treba saopštiti u javnosti i pozivati se na to. Tada je manja vjerovatnoća da će njihove riječi ostati samo obećanje. Jedna od sposobnosti menadžera je da se na sastancima koji su organizovani nekim drugim povodom, ako se ukaže prilika za to, obrate potencijalnim donatorima i vrlo kratko predstavljaju projekat za koji im je potreban novac. Dobar menadžer će, takođe, koristiti lobiranje preko trećih osoba da dođe do donatora i ostvari svoje planove. O načinima lobiranja biće riječi u poglavlju koje govori o toj vještini.

Bez obzira koja metoda se izabere i koristi, postoji nekoliko osnovnih principa koje bi trebalo uvijek imati u vidu:

- **Ako je cilj dobar, sredstva će se naći**³⁵. Prije nego se zatraže sredstva mora biti jasno kakvi se rezultati očekuju i kakvo dobro će proizaći iz aktivnosti koje se finansiraju. Pri tome je posebno važno znati i razjasniti kakve dugoročne efekte će implementacija programa/projekta postići.
- **Pouzdanost**. Organizacija i plan čitavog projekta moraju uliti povjerenje onima koji ulažu, tj. da će implementacija projekta donijeti obećane rezultate, kao i da će novac biti potrošen na pravi način.
- **Traži i daće ti se**. Da bi se sredstva dobila, moraju se uporno tražiti. Bendžamin Frenklin je rekao: "Tražite od onih za koje ste sigurni

da će dati i od onih za koje niste sigurni da će htjeti da daju - njima pokažite listu onih koji su već dali. Na kraju, ne zanemarite one za koje ste sigurni da neće dati, jer možda grešite".

- **Zahvaliti se**. Doprinos, ma koliko mali ili veliki bio, ne smije se zaboraviti. Onima koji su dali sredstva treba pokazati poštovanje i zahvalnost. Isto se može učiniti na više načina: lično, putem medija, pismom i drugim načinima.
- **Više izvora**. Potrebno je imati više izvora sredstava - čest je slučaj da nevladina organizacija dobija sredstva od jedne ili dvije donatorske organizacije/fondacije. U slučaju prekida finansiranja iz bilo kog razloga organizacija ostaje bez sredstava u vrlo kratkom roku. Stoga je preporučljivo imati više od tri osnovna finansijera i koristiti sve dostupne načine finansiranja.

5.3.3. Plan prikupljanja sredstava

Definicija uspješnog prikupljanja sredstava za rad nevladine organizacije, njen projekat ili druge troškove, je dobro napravljen plan prikupljanja sredstava. Izradi tog plana prethode analize zainteresovanih strana (stakeholders - svih koji na bilo koji način mogu doprinijeti akciji), analizu potreba (zašto i koliko je potrebno), formulisanje cilja akcije prikupljanja sredstava i analizu metoda prikupljanja sredstava, njihovo kombinovanje i izbor i na kraju izrada samog plana.

Od dobrog planiranja i izrade plana akcije mnogo zavisi njen ishod i uspjeh. Plan prikupljanja sredstava je sličan planu aktivnosti realizacije projekta. Akcija prikupljanja sredstava je zapravo realizacija mini projekta. Prije početka akcije prikupljanja sredstava potrebno je uraditi sljedeće:

- Prikupiti podatke o:

- potrebama nevladine organizacije,
- ranijim davaocima i donatorima,
- ranijim priložima,
- potencijalnim donatorima,
- volonterima za prikupljanje sredstava,
- potencijalnim načinima za prikupljanje sredstava i
- procjeni troškova akcije prikupljanja sredstava.

- Odrediti i provjeriti iznos potrebnih sredstava za:

- programe i funkcionisanje organizacije,
- vanredne troškove koji se mogu pojaviti u radu,
- investiciona ulaganja (na primjer: kupovina nekretnina - poslovnih prostorija).

- Razmotriti i izabrati odgovarajuće metode za prikupljanje sredstava:

- godišnja kampanja za prikupljanje sredstava,
- prikupljanje sredstava za veliku donaciju i
- prikupljanje sredstava sa donatorima za dugoročno planiranje.

- Analizirati kome se možete obratiti:

- međunarodnim organizacijama za razvoj,
- pojedincima,
- kompanijama,
- fondacijama i/ili
- državnim fondovima i lokalnoj vlasti.

³⁴ U 2003. godini realizovana je kampanja u Srbiji za promociju nevladinih organizacija pod nazivom "Vreme je da se upoznamo - Udruženi građani", koju su realizovali Centar za razvoj neprofitnog sektora i Građanske inicijative, u saradnji sa UNDP. Cilj kampanje bio je prevazilaženje predrasuda o NVO i upoznavanje najšire javnosti sa raznovrsnim aktivnostima i mogućnostima koje im radu NVO sektoru pruža.

³⁵ Gandi

- Postaviti svoje ciljeve
- Pripremiti plan
- Odrediti metodu za procjenu plana

Pominjući izvore finansiranja i načine prikupljanja sredstava bilo je riječi o koracima koji su sastavni dio akcije. Plan prikupljanja sredstava zapravo obuhvata, između ostalih, aktivnosti koje smo naveli govoreći o metodama. U izradi plana treba voditi računa o svim detaljima i najmanjim potezima koje treba realizovati da bi se konačni cilj ostvario. Na primjer, ako organizacija izbere metodu prikupljanja sredstava putem direktne pošte to ne znači da je jedina aktivnost poslati pisma na određen broj adresa. Ova metoda obuhvata mnogo više.

Potrebno je ispitati raspoloženje potencijalnih donatora, napraviti listu adresa na koje će pisma biti poslata, pripremiti resurse za izradu i slanje pisama (volontere, papir, koverta, poštanske marke), kreirati sadržinu pisma sa informacijama o svrsi kampanje, o nevladinoj organizaciji koja prikuplja novac, gdje i kako mogu donirati novac. Jedna od mogućnosti je slanje popunjene uplatnice uz pismo donatorima.

Jedna u nizu aktivnosti je praćenje priliva novca i koliki je odziv. U planiranju akcije treba odrediti vremenske rokove za realizaciju aktivnosti i osobe koje će izvršiti te zadatke. Na kraju kampanje treba zahvaliti svima koji su dali doprinos. To se može učiniti javno putem medija, ličnim kontaktom ili putem pisma. Ovo je najjednostavnija akcija i plan prikupljanja sredstava, a na isti način mogu se planirati i druge akcije.

Planiranje prikupljanja sredstava predstavlja ozbiljan pristup sistemskom prikupljanju sredstava od strane nevladinih organizacija.

“Matrica za prikupljanje sredstava” može da pomogne da se procjene rezultati planiranog prikupljanja sredstava. To je jednostavna alatka koja pomaže nevladinoj organizaciji da odgovori na sva glavna pitanja u vezi sa svojim finansijama i mogućim izvorima finansiranja.

Svrha planiranja (sa ili bez Matrice za prikupljanje sredstava) je da se izbjegne nepotrebno gubljenje vremena, napora i novca na neefikasne akcije prikupljanja sredstava. Dobro pripremljena i redovno ažurirana Matrica za prikupljanje sredstava pomoći će organizaciji koja prikuplja sredstva da svoje napore pravilno usredsredi.

5.4. SAMOFINANSIRANJE I ODRŽIVOST NEVLADINIH ORGANIZACIJA

Prethodni dio ovog poglavlja bio je posvećen prikupljanju sredstava za rad nevladine organizacije, a u okviru toga je pomenuto da izvor sredstava za rad nevladine organizacije mogu biti i njene vlastite aktivnosti i projekti. U narednom tekstu će biti riječi o tome kako organizacija može zaraditi novac za vlastite aktivnosti.

5.4.1. Pojam samofinansiranja rada nevladinih organizacija

Koncept samofinansiranja u neprofitnim organizacijama zvuči primamljivo, ali ga treba jasno definisati. U tom konceptu, samofinansiranje se shvata kao komercijalna ili privredna djelatnost neprofitnih organizacija ili kao bilo kakav oblik proširivanja izvora finansiranja nevladinih organizacija. Vjerovatno bi bilo najprikladnije definisati ovaj koncept kao aktivnosti koje preduzimaju organizacije i na taj način ostvaruju prihode koje usmjeravaju na aktivnosti usmjerene na ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

Neprofitne organizacije vole da govore o samofinansiranju. To im omogućava da diskutuju o tome kako da osiguraju stabilnost u okviru organizacije, kako da umanje njenu ranjivost za vrijeme finansijskih kriza i kako da povećaju njenu nezavisnost i prošire aktivnosti koje vode do ostvarenja ciljeva zbog kojih su registrovane. Ovo bi im potom pomoglo da, na primer, odbiju podršku sponzora ukoliko ti sponzori žele da na odgovarajući način utiču na aktivnosti ovih organizacija. Međutim, broj organizacija koje su zaista preduzele korake ka samofinansiranju je znatno manji od broja organizacija koje o tome samo govore i da bi bile cjenjenije u društvu. Samofinansiranje omogućava održivost organizaciji koja u datom momentu nema drugih izvora za finansiranje rada. Postoje različita tumačenja pojma održivosti nevladinih organizacija i prema tome i različite percepcije. Pojam održivosti ili samoodrživosti nema preciznu definiciju, ali mi ćemo se poslužiti onom koju je definisala Svjetska banka (World Bank). Prema istoj postoje dvije vrste održivosti: operativna i finansijska održivost.

Operativna održivost je situacija kada nevladina organizacija (NVO) ima mogućnost za implementaciju (realizaciju) programa baziranu na raspoloživim resursima NVO u vidu opreme, vozila, ljudskog potencijala, materijala, prostora za rad itd.

Finansijska održivost je situacija kada NVO ima mogućnost za pravilnu implementaciju programa baziranu na operativnoj održivosti i raspoloživim fondovima kojima se pokrivaju svi

Br.	AKTIVNOSTI	KO	KADA (POČETAK I ZAVRŠETAK AKTIVNOSTI)	POTREBNI RESURSI

Primjer izgleda tabele za prikaz plana prikupljanja sredstava

ZA ŠTA	KOLIKO?	OD KOGA?	KAKO?	KADA?
Budžetske stavke koje treba pokriti kroz prikupljanje sredstava	Tri troškovna scenarija: minimalni, realni, maksimalni	Mogući izvori	Načini i tehnike prikupljanja sredstava i komunikacije sa donatorima	Važni rokovi, vremenska ograničenja
Plate ³⁶				
Zakup kancelarije				
Komunikacijski troškovi				
Naknade za povremene poslove				
Komunalne usluge				
Putovanja				
Tehnička oprema				
Obuka i dalje obrazovanje				
Ostali troškovi				

Primjer: Matrica za prikupljanje sredstava

direktni, indirektni i projektni troškovi. Raspoloživi fond je onaj koji je proizvela sama NVO svojim djelatnostima i resursima. Dio finansijske održivosti NVO može se riješiti i srednjoročnim ugovorom sa Opštinom koja se može obavezati da finansira neke programe koji su u skladu sa prioritetima lokalne zajednice. Obje vrste održivosti izračunavaju se procentualno. Potpuna održivost iznosi 100%, ali po rezultatima raznih istraživanja nepostoji nijedna NVO u BiH koja je 100% samoodrživa. Prednost u ocjeni projekta i budućeg implementatora, u apliciranju za neki grant donatora, je kada se u kontaktu sa donatorom naglasi da je organizacija u određenom procentu održiva.

Kod prikupljanja sredstava nevladina organizacija ubjeđuje druge da njihove aktivnosti proizvode vrijednost i da će proizvesti rezultat, te tako namiću sredstva za organizaciju. Kod samofinansiranja organizacija proizvodi neku vrijednost koja se može prodati. U prvom slučaju NVO se obraća eksternim izvorima finansiranja, a u drugom, sa svojim proizvodom ili drugim resursima, se obraća potencijalnim kupcima. Jedina od malog broja prednosti našeg zakona u odnosu na zakone u okruženju jeste što po važećem Zakonu o udruženjima i fondacijama BiH, prihodi udruženja i fondacija mogu se sastojati iz sljedećih izvora:

- članarine, kada je u pitanju udruženje;
- dobrovoljnih priloga i poklona javnih institucija, fizičkih i pravnih lica, kako stranih tako i domaćih, u gotovini, uslugama ili imovini bilo koje vrste;
- državnih subvencija i ugovora sa državom, javnim institucijama, fizičkim i pravnim licima, kako domaćim tako i stranim;
- prihoda od kamata, dividendi, dobiti od kapitala, zakupnina, honorara i sličnih izvora pasivnog prihoda; te
- prihoda stečenih kroz ostvarivanje ciljeva i aktivnosti udruženja ili fondacije, kako je određeno statutom.³⁷

Najčešća praksa u BiH je da se nevladine organizacije finansiraju putem projekata koje podržavaju donatorske (pretežno međunarodne) organizacije kojih je sve manje u Bosni i Hercegovini. Dio tih sredstava namijenjen je za administrativne i kancelarijske troškove, a veći dio za direktne projektne aktivnosti.

Trend je takav da donatori sve više smanjuju procenat koji je predviđen za administrativne troškove pa su organizacije prinuđene i dužne da iznađu sopstveni način za finansiranje ovakvih troškova. Zbog povlačenja većeg broja međunarodnih organizacija iz BiH u skorijoj budućnosti, da bi opstale na tržištu nevladine organizacije moraju težiti samofinansiranju. Važeći zakon daje veliku mogućnost da organizacije razviju vlastite planove samofinansiranja i da se bave velikim brojem aktivnosti koje proizvode profit. Prihod se, naravno, mora usmjeriti na dalji rad i razvoj NVO. Jedino ograničenje je da profitabilna aktivnost mora biti u skladu sa organizacijskim ciljevima zbog kojih je NVO registrovana i da su te djelatnosti u skladu sa važećim zakonskim propisima u BiH, kao i da se zarada usmjeri na razvojne aktivnosti organizacije.

5.4.2. Planiranje i priprema za samofinansiranje

Već smo apsolvirali da svaka NVO treba da teži samoodrživosti i samofinansiranju i naveli razloge za to. Međutim, organizacije ne mogu imati aktivnosti za postizanje tog cilja na početku svog rada. Mnogo je preduslova koje treba ostvariti. Kao prvo i osnovno, organizacija treba da izgradi vlastite ljudske i druge resurse kako bi mogla da se bavi djelatnostima koje proizvode profit. Samofinansiranje je oblik prikupljanja sredstava za organizaciju koji ne može da primjenjuje svaka organizacija i uvijek. Da je tako, svako bi mogao da se bavi biznisom i da taj biznis bude uspješan. Koliko je teško proizvoditi profit i biti

³⁶ Ovo se odnosi na one nevladine organizacije koje imaju zaposlene i uključuje obračun plata sa svim doprinosima u skladu sa zakonom, kao i topli obrok i plaćeni godišnji odmor za svakog zaposlenog (ako je tako definisano).

³⁷ Član 46. Zakona o udruženjima i fondacijama BiH

uspješan u tome govori i podatak da mnoga preduzeća i djelatnici završe sa biznisom u prve dvije godine rada. Osnovni razlog za to jeste što dobro ne isplaniraju detalje oko vođenja biznisa, potreba tržišta, pa do izgradnje vlastitih kapaciteta za rad.

Poslovanje nije način da se "brzo obogatiti" - potrebno je vrijeme da se profit postigne. Za to su potrebne godine, a ne mjeseci. Poslovi, takođe, sa sobom nose i druge rizike. Preduzeća organizacije su osjetljive na kolebanja tržišta, deviznog kursa, itd. Nemoguće je formulisati univerzalno rješenje - nešto što funkcioniše u jednoj organizaciji ne mora obavezno da funkcioniše u drugoj. Odluku da postanete samofinansirajuća organizacija ne treba da donesete samo na osnovu pritiska upravnog odbora ili okoline. Nefitna organizacija treba da izađe na tržište samo ako je na to spremna, ima dobar plan i ako ima dovoljno moralne i finansijske podrške. Naravno, profitna djelatnost mora biti u skladu sa ciljevima zbog kojih je organizacija osnovana.

Ukoliko nefitna nevladina organizacija razmatra mogućnost finansiranja barem jednog dijela svojih programa i/ili postojanja putem komercijalnih aktivnosti, onda prvo treba da postavi sebi nekoliko pitanja, od kojih su najosnovnija: Da li imamo dovoljno kapaciteta za pokretanje biznisa? Da li smo u stanju da izađemo na tržište sa proizvodima i uslugama koje su konkurentne i koje ispunjavaju sve kriterijume profesionalne djelatnosti? Da li možemo da se takmičimo sa drugim koji se bave istom djelatnošću? Kako će se krajnji proizvodi ili usluge povezati sa ciljem organizacije? Možemo li uraditi dobar marketing i privući kupce? Na koga možemo računati?

To su neka od pitanja na koja trebate dati odgovor prije preduzimanja aktivnosti za pripremu i početak profitabilne djelatnosti. Podrazumijeva se da se poslovne aktivnosti nefitne organizacije zasnivaju na njenoj misiji. Naravno, misiji i djelatnosti organizacije može se prilagoditi djelatnost koja nije direktno vezana za misiju, ali jeste za ciljeve. Na primjer, udruženje građana koje se bavi ekološkom edukacijom može postati vlasnik nepokretne imovine u kojoj se nalaze studentski dom, restoran i kafe bar.

U našoj zemlji je, na primjer, prisutna praksa da različiti sportski klubovi, koji su najčešće registrovani kao nevladine organizacije, odnosno udruženja građana, imaju u svom sastavu bife ili neki sličan ugostiteljski objekat koji donosi prihod. Udruženja mladih obezbjeđuju sredstva za troškove radom fotokopirnica, internet klubova i slično u okviru udruženja. S obzirom na nepostojanje zakona o radu nevladinih organizacija koji bi regulisao ovakve inicijative, do sada je kod nas rijetko korištena ova mogućnost za samofinansiranje.

Različiti pristupi obrazlaganja različitih aktivnosti i pravilno korištenje materijalnih sredstava nefitne organizacije, koje se obično dobijaju putem donacija i priloga, takođe mogu predstavljati problem. Konačno, treba razmotriti dva pitanja: Koji je nivo povjerenja i svijesti koji se pridaje nefitnim organizacijama u poređenju sa privrednim pravnim licima (biznis sektor) kao što su akcionarska društva ili društva sa ograničenom odgovornošću? Do koje mjere interna atmosfera u nevladinoj organizaciji doprinosi i stimulise poslovanje u odnosu na organizacije koje su usredsređene na profit? Postoji jedan

skriveni problem kod ispunjavanja ovih uslova za koji treba da znate. Postojeće prirodne tendencije da se dijele ne samo ideje i kadrovski potencijal, već i drugi resursi (kako finansijski tako i tehnički) između "programsko orijentisanih" i "komercijalnih" dijelova organizacije. Iskustvo je pokazalo da granice između ove dvije tendencije treba veoma jasno definisati i čuvati. Treba da su nedvosmislene, transparentne i jasne, sa jasno definisanim pravilima. Preduzeću je osnovno pravilo proizvesti profit, a nefitna nevladina organizacija ima tu prednost da u okviru svog procesa odlučivanja prednost može dati i drugim principima, ne samo profitu. Neka interna pravila mogu biti ista, ali većina će se razlikovati. Glavna razlika nalazi se u činjenici da zaposleni u organizaciji koja je okrenuta profitu skoro uvijek rade za platu, dok zaposleni u nefitnoj organizaciji često rade besplatno, kao volonteri. Jedna mogućnost korištenja profita, ili većeg dijela profita, uključuje finansiranje aktivnosti nevladine organizacije. Put ka tom cilju je veoma naporan i postoji stvarna opasnost da se ova idealna situacija pokaže nedostižnom.

U svakom slučaju, potpuno je neopravdano očekivati da će pokretanje komercijalne djelatnosti u kratkom vremenu riješiti finansijske potrebe nefitne organizacije. Naprotiv, pokretanje poslovne djelatnosti zahtjeva značajno ulaganje, bilo u vidu finansijskih ili ljudskih resursa i svi principi koji se odnose na mala privatna preduzeća su primjenjivi.

5.4.3. Oblici samofinansiranja

5.4.3.1. Članarina

Ova vrsta samofinansiranja može postati izvanredna finansijska alatka za organizacije sa širokom bazom i predanim članovima, a bitan je, ali nedovoljan izvor za organizacije sa manjim brojem članova. Plaćanje članarine ne samo da donosi prihod NVO, već i učvršćuje obavezu člana i stvara očekivanje da će NVO "brinuti" o svojim članovima kroz usluge koje pruža. Članarina se može uspostaviti na više nivoa što dozvoljava kako veoma predanim tako i manje-više pasivnim članovima da održavaju svoj status člana (zlatni, srebrni, počasni član). Bitno je da organizacija napravi dobru procjenu i prema tome donese odluke o visini članarine, periodu njenog važenja, kao i na koji način će se trošiti ta sredstva (njena namjena).

5.4.3.2. Prodaja usluga

Veliki broj NVO pruža usluge svojoj ciljnoj grupi ili široj zajednici. Ipak, stavljanje cijene na pružene usluge čini da su "klijenti" svjesni vrijednosti koju dobijaju. Istovremeno, prikupljena naknada za pružene usluge dozvoljava NVO da nastavi da ih pruža i da ih u budućnosti proširi. Usluge su često sačinjene u obliku ugovora i nisu uvijek pokrivene dugoročnom garancijom. Sa pravom strategijom koja pravi razliku između cijena različitih usluga, NVO ima mogućnost da putem pružanja takvih usluga obezbijedi značajna sredstva za svoj budžet. Naravno, pri korištenju ovog načina treba sa velikom pažnjom birati vrstu usluga koje će se prodavati, jer nije svaka vrsta usluga za prodaju. Na primjer, ako organizujete javnu kuhinju, teško da je to usluga za koju možete tražiti bilo kakvu nadoknadu. Takođe, organizacija može da ponudi usluge kucanja radova i štampanja materijala, korištenja, plastificiranja biznis kartica, cjenovnika za ugostitelje, akreditacija i slično.

5.4.3.3. Prodaja proizvoda

Neprofitne organizacije štampaju i izdaju publikacije, razglednice, majice ili druge proizvode koje prodaju svoju klijentima ili široj javnosti. Takođe, članovi organizacije mogu da proizvedu različite rukotvorine koje mogu da prodaju. Ovo je dobar način da organizacija zaradi novac za svoje buduće aktivnosti ili za troškove kancelarije.

5.4.3.4. Korištenje materijalne aktive

Nevladine organizacije mogu da koriste materijalnu aktivu kao što su zgrade, kancelarijski prostor ili oprema u cilju stvaranja ekstra prihoda putem izdavanja u zakup. Treba uzeti u obzir troškove održavanja kada se pregovara o ugovornim obavezama takvih usluga iznajmljivanja. Ukoliko NVO posjeduje prostor, on se može iznajmiti, na primjer, za proslave dječijih rođendana, za poslovne sastanke, za održavanje kurseva, proba ako je u pitanju muzički bend ili plesna grupa i drugo zavisno od izgleda i veličine prostora. U slučaju da je organizacija već zakupac prostora tada mora tražiti saglasnost vlasnika prostora.

5.4.3.5. Korištenje nematerijalne aktive

Ako organizacija ima izgrađene ljudske kapacitete, članove sa dobrim vještinama i iskustvom, u dogovoru sa istim, može da ostvaruje prihod nudeći njihove usluge. Takav slučaj su: usluge treninga iz različitih oblasti, konsultacija, organizovanja događaja i sl.

5.4.3.6. Investicione dividende

Neke neprofitne organizacije mogu pažljivim finansijskim upravljanjem da stvore fondove rezervi, pa čak i da prikupe sredstva za zadužbinu. Ovaj novac se može investirati i reinvestirati kako bi se zaradio prihod od kamate ili dividende.

Drugi izvor prihoda su projekti kroz koje nevladine organizacije naplaćuju određene usluge. Vlastiti prihod ostvaren ovim putem procentualno se kreće od 2% do 70% zavisno od organizacije, njenih kapaciteta i vrste djelatnosti kojom se bave, kao i podrške koju su organizacije dobile za realizaciju takve ideje od svojih finansijera.

Najčešća vrsta djelatnosti je pružanje edukativnih usluga za djecu i odrasle iz oblasti stranih jezika i kompjutera, te ručnih radinosti i zanata. Nekoliko ispitanih organizacija pruža usluge korištenja kompjutera i interneta, druge kopiranja, štampanja i korištenja, izrade vizit-karti. Jedan broj nevladinih organizacija iznajmljuju vlastiti prostor, angažuju vlastito osoblje za pružanje trenerskih usluga ili izradu projekata. Nekoliko ispitanih organizacija imaju članove koji se bave umjetnošću i rukotvorinama. Veći dio sredstava prikupljenih prodajom izrađenih predmeta koristi se za nabavku repromaterijala, plaćanje režijskih troškova kancelarije i za humanitarne akcije usmjerene ka materijalnoj pomoći ciljnoj grupi.

Početna sredstva za aktivnosti koje proizvode prihod (nabavku opreme, alata i materijala) organizacije su obezbijedile od Opštine, domaćih ili stranih donatora. Prilikom obrade upitnika došli smo do podatka da organizacije teže ka samoodrživosti, ali da je danas taj nivo jako nizak.

Zaključak je da u budućem periodu organizacije trebaju više pažnje i vremena posvetiti ovoj temi koja će im omogućiti dalji rad na ispunjenju misije organizacije i ciljeva zbog kojih je organizacija osnovana, u vrijeme kada je sve manje donatora i grantova za nevladine organizacije u Bosni i Hercegovini.

5.5. PRIMJERI PROJEKATA SAMOODRŽIVOSTI

Da bismo došli do saznanja o nivou samoodrživosti nevladinih organizacija i načina finansiranja njihovih aktivnosti, u opštinama u kojima djeluje SUTRA program, distribuirali smo upitnik koji je imao za cilj saznati odgovore na pitanja o načinima na koje organizacije dolaze do sredstava za rad i koju vrstu troškova finansiraju od tih sredstava. Rezultati koji su dobijeni ovim putem nisu zadovoljavajući zbog procenta prihoda od vlastitih djelatnosti i pružanja usluga u odnosu na ukupan budžet organizacije. Ohrabrujuća je činjenica da su ispitane organizacije svjesne činjenice da je donatora sve manje i da je potrebno da same proizvode profit, naplaćuju usluge i tako obezbjeđuju finansije za aktivnosti koje vode dostizanju postavljenih ciljeva.

Skoro sve organizacije koje su popunile upitnik imaju određene prihode kroz članarine, a tim putem ostvaruju prihod od 1% do 25% ukupnog godišnjeg budžeta. Tim sredstvima one finansiraju režijske troškove, jednokratne aktivnosti (javne tribine ili okrugle stolove na aktuelne teme), održavanje opreme i prostora, publikovanje organizacije i plaćanje angažovanog osoblja.

PISANJE I UPRAVLJANJE PROJEKTOM

PISANJE I UPRAVLJANJE PROJEKTOM

6.1. POJMOVI VEZANI ZA DEFINISANJE PROJEKTA

Projekat (Project) - niz aktivnosti kreiranih tako da se dobiju konkretni rezultati i ostvare postavljeni ciljevi u određenim vremenskim okvirima.

Svrha projekta (Project purpose) - u literaturi se još spominje i kao specifični cilj (goal) projekta. Specifični cilj (svrha) projekta bi se trebao odnositi na samu srž problema na koji želimo uticati našim projektom. Projekat bi trebao imati jedan specifični cilj koji će biti ostvaren njegovom realizacijom. Ukoliko je postavljeno više specifičnih ciljeva (što se može dogoditi kod velikih, dugotrajnih i komplikovanih projekata), definišemo ih tako da se ne preklapaju, a slijede jedan drugog.

Rezultati (Results) - "produkti" aktivnosti koji doprinose ostvarenju svrhe projekta.

Logička intervencija (Intervention logic) - Prva kolona matrice logičkog okvira, tj. dio logičkog okvira u kojem je opisano ZAŠTO implementiramo projekt.

Sredstva (Means) - materijalni i nematerijalni resursi koji su neophodni da bi se realizovale planirane aktivnosti.

Specifični ciljevi (Objectives) - pojašnjavaju šta se želi postići projektom ili programom.

Opšti ciljevi (Overall objectives) - objašnjavaju zašto je projekt važan za društvo, u smislu dugoročne koristi za korisnike programa ili projekta, te šire populacije na koju projekt ima uticaj. Opšti ciljevi se ne ostvaruju realizacijom projekta, ali projekat doprinosi da se ti ciljevi u budućnosti ostvare.

Vizija (Vision) - stvarne promjene koje bismo željeli ostvariti u društvu kao cjelini ili za neke specifične grupe unutar društva. Definiše stanje stvari koje želimo postići u dugoročnoj budućnosti, ono čemu organizacija teži u svom radu.

Troškovi (Costs): kada se definišu sva materijalna i nematerijalna sredstva potrebna za rad organizacije, realizaciju projekta i slično, pojam "troškovi" označava sredstva potrebna za implementaciju iskazana kroz finansijski rječnik.

Aktivnosti (Activities) - akcije koje je potrebno preduzeti/realizovati da bi se ostvarili ciljevi i posigli rezultati. To je skup svega što se preduzima u implementaciji projekta.

Analiza problema (Problem analysis) - strukturirano istraživanje negativnih aspekata situacije u kojoj se nalazimo da bi se uspostavila veza između uzroka takve situacije i njezinih posljedica. Analiza problema nam omogućuje prikaz "stabla problema".

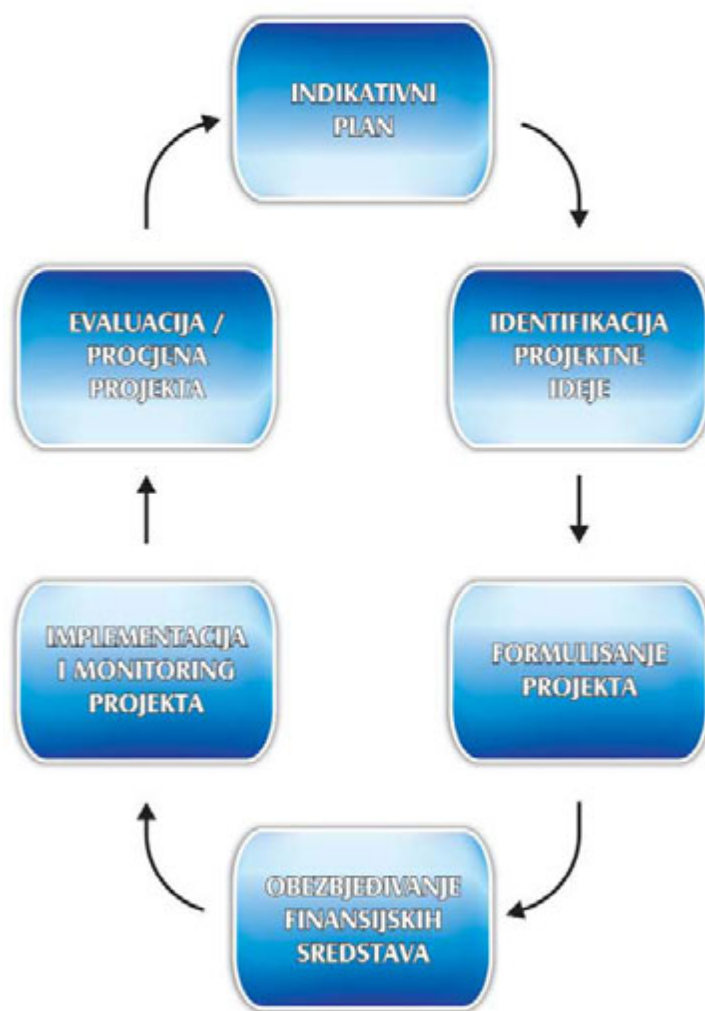
Analiza ciljeva (Analysis of objectives) - identifikacija i usvajanje dobiti za koju korisnici smatraju da je od velike važnosti za budućnost. Analiza ciljeva nam omogućuje kreiranje "stabla ciljeva", tj. hijerarhije ciljeva i onoga što organizacija želi postići.

Vanjski faktori/pretpostavke (Assumptions) - spoljašnji faktori koji mogu uticati na napredak ili uspjeh projekta, ali na koje projekt - menadžer nema uticaja. Mogu se pozitivno i negativno odraziti na projekt. Ako se odrazuju negativno nazivamo ih rizicima (risks).

Stablo problema (Problem tree) - dijagram koji proizilazi iz analize problema.

PROJEKT MENADŽMENT

ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA



6 PROJEKATNIH FAZA



6.2. KRATAK PREGLED POJEDINIH PROJEKTHNIH FAZA U PROCESU PROJEKT MENADŽMENTA

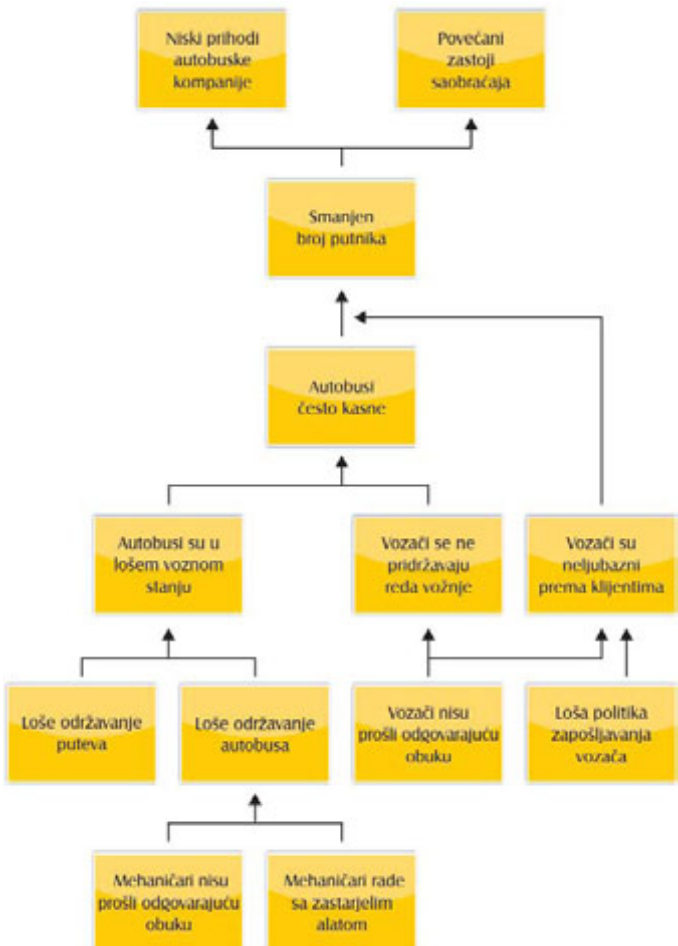
Cijeli projektini ciklus treba da realizuje grupa ljudi (tim), a ne pojedinci. Nije dobro da jedna osoba bude uključena i odgovorna za projekat. Uloge u projektu treba podijeliti i uključiti ljude sa različitim vještinama i iskustvima u različite faze projekta. Ukoliko je projekat zahtjevan svi koji su uključeni mogu realizovati sve faze, ali je najčešći slučaj da samo nekoliko ljudi učestvuje u svim fazama dok se ostali angažuju u pojedinim fazama za koje imaju najveću sposobnost.

6.2.1. Identifikacija projektne ideje i Indikativni plan

Indikativni plan predstavlja uspostavljanje generalnih pravaca djelovanja u odnosu na probleme u okruženju koje treba rješavati. U samom procesu indikativnog planiranja brojne ideje, projektne i programske akcije, mogu biti identifikovane kao moguće intervencije za rješavanje utvrđenog problema. Relevantna projektna ideja je ona ideja koja se oslanja na realne potrebe korisnika, ciljne grupe i naravno ne može biti formulisana bez potpune i tačne analize postojeće situacije.

U ovoj fazi treba akcenat staviti na sljedeće korake:

- analiza svih zainteresovanih strana (stakeholders),
- analiza problema (pregled realne slike stanja),
- analiza ciljeva (slika poboljšane situacije u budućnosti),
- analiza strategije (ocjena različitih akcija koje će doprinijeti postizanju ciljeva)



Dijagram: Stablo problema

PRIMJER: AUTOBUSKA KOMPA NIJA "XY"

Sjedište ove kompanije je u Neznangradu. Grad ima između 500.000 i 600.000 stanovnika. Preduzeće je vlasništvo općine koja subvencionira preduzeće u procentualnom iznosu 35% rashoda preduzeća, nudi tehničku i finansijsku podršku.

Kompanija mora izaći sa prijedlogom prelaska na komercijalno i nezavisno poslovanje do 2005. godine. Zbog toga je ova kompanija rješila da izradi projekat za dostizanje tog cilja.

U cijeli proces uključili su zainteresovane strane (stakeholders-e) i to:

- 2 predstavnika bus menadžmenta preduzeća,
- 2 predstavnika operativaca (vozač i mehaničar),
- 2 predstavnika Općine i
- 2 predstavnika iz Saveza potrošača.

a) Analiza zainteresovanih strana. Svaki pojedinac, svaka grupa ljudi, svaka organizacija ili institucija koja može imati neku vezu sa projektom/programom se definiše kao zainteresovana strana (stakeholder). S namjenom da maksimizira socijalne i institucionalne koristi projekta, te da minimizira sve negativne uticaje, analiza zainteresovanih strana identifikuje sve načine na koje neko može uticati na projekt (pozitivno ili negativno). Važno je da analiza zainteresovanih strana bude urađena u ranoj fazi projekta, tj. u fazi identifikacije. Za lakše razumijevanje definisanja predmeta projekta, problema, analize zainteresovanih strana i interventne logike naveden je primjer analize autobuske kompanije "Centrotrans".

b) Analiza problema. Analiza problema identifikuje sve negativne aspekte postojeće situacije, te uspostavlja uzročno - posljedičnu vezu među postojećim problemima. Analiza je, dakle, predstavljena dijagramom na čijem je vrhu glavni problem, a svi problemi navedeni ispod su uzroci glavnog problema. Analiza problema je pojašnjena na istom primjeru preduzeća "Xy". Nakon okupljanja zainteresovane strane su definisale problem tako što su izradile stablo problema. U definisanju stabla problema ovog primjera učestvovala su zainteresovane strane na treningu tako što su kartice sa natpisima posložili na "stablo" prema uzročno-posljedičnoj vezi među istim.

c) Analiza ciljeva. Analiza ciljeva je metodološki pristup (analizira se kao i stablo problema) čija je namjena da opiše situaciju u budućnosti, odnosno ono što se želi postići realizacijom projekta. Ciljevi treba da ukažu na to kakva će situacija biti kada problemi jednom budu otklonjeni. Analiza treba da verifikuje i prikaže hijerarhiju ciljeva koji se žele postići i u kojoj mjeri će ostvarenjem tih ciljeva problemi biti riješeni u potpunosti ili djelimično.

d) Analiza strategija. Završni korak faze analiza uključuje odabir strategije/a koje će se koristiti da bi se dostigli željeni ciljevi. Analiza strategije uključuje raspravu o tome koji će ciljevi OSTATI u projektu, a koji NEĆE. Takođe, analiza strategije uključuje odabir šta će biti svrha i opšti cilj projekta. Analiza strategija, takođe, podrazumijeva i ocjenu različitih akcija koje će doprinijeti realizaciji ciljeva i uspješnoj realizaciji projekta.

6.2.2. Formulisanje projekta

Poslije identifikacije projektne ideje, projektni tim ulazi u sljedeću fazu, fazu formulisanja projekta. U narednom tekstu predstavljeni su elementi koje najčešće sadrži jedan projekat i koje donatori zahtijevaju da budu obrađeni u projektnom prijedlogu. S obzirom da su to dijelovi jednog projekta u fazi formulisanja projekta te elemente treba definisati.

6.2.2.1. Rezime / sažetak projekta

Ovaj dio projekta je u stvari njegov kratki sadržaj i opis. Rezime je dio projekta koji stoji prvi, odmah nakon naslovne strane sa imenom projekta i opštim podacima o aplikantu. Ovaj dio se uvijek piše na kraju, ali stoji prvi u projektu. Rezime treba biti struktuisan tako da daje kratki opis projekta oslanjajući se na logični radni okvir, pregled ključnih elemenata kao što su: generalni cilj, svrha projekta (specifični cilj), aktivnosti, očekivani rezultati i koštanje realizacije projekta (iznos budžeta).

6.2.2.2. Uvod (pozadina)

Ovo poglavlje obuhvata opis okruženja (sredine) u kome projekat treba da bude realizovan kao i analize problema i zainteresovanih strana. Najčešće informacije navedene u ovom dijelu su sljedeće:

Vladina / sektoralna politika. Sadrži analize makroekonomskog, socijalnog i političkog sadržaja kao što je plan razvoja ili obilježja vladine politike u odnosu na problematiku koja je predmet projekta.

Obilježja sektora. Ovdje treba opisati i definisati neophodna obilježja sektora koja daju sliku trenutnog stanja u oblasti u kojoj se predlaže projektna intervencija.

Klijenti i sve zainteresovane strane uključene u projekat. Analiza interesa ciljnih grupa kao i njihovo učešće u projektu je suštinski korak u boljem razumijevanju problema, ciljeva i potrebnih akcija djelovanja. Pored ciljne grupe potrebno je identifikovati i druge zainteresovane i relevantne aktere koji će na bilo koji način biti uključeni u projekat.

Adresiranje problema. Ovaj segment projekta treba jasno da definiše korisnike projekta, te strukturu unutar korisničke grupe. Ukoliko se radi detaljna i studiozna analiza ciljne grupe tada koristiti metod uzroka i posljedica. Identifikacijom problema na ovakav način lakše se predstavlja logična struktura problema i jasnije se određuju prioriteta u rješavanju istih.

Ostale Intervencije. Prošli i sadašnji projekti podržani od strane vladinih institucija ili drugih donatora koji bi mogli biti relevantni trebali bi biti nabrojani u ovom odjeljku. Bitno je ukazati na činjenicu da se projekat ne preklapa sa postojećim u okruženju, da je komplementaran sa drugim i da će organizacija sarađivati sa drugim subjektima koji rade na sličnim projektima.

Dostupna dokumentacija. Dostupna dokumentacija o sektoru, području, prošlim projektima koje je organizacija implementirala, a koji su u relaciji sa ovim projektom, kao i dokumenti iz faze pripreme projekta trebaju biti navedeni, s tim što detaljnije informacije možete staviti kao prilog projektu. Preporučljivo je uz

dostupnu dokumentaciju u prilogu obezbijediti i pisma podrške npr. korisnika, institucija lokalne zajednice, relevantnih ministarstava, donatora i sl.

6.2.2.3. Projektne intervencije

Nakon urađene analize problema, potrebno je definisati projektne intervencije, kao i razloge za odabranu projektnu strategiju. Definicije projektnih intervencija trebaju biti jasno i kratko definisane sa utvrđenim logičkim i hronološkim redom. U ovom dijelu treba definisati: generalni cilj, svrhu projekta, očekivane rezultate i projektne aktivnosti.

Generalni cilj. Ovo poglavlje nam opisuje cilj čijem ostvarenju u mnogo može doprinijeti naš projekat. Generalni cilj mora biti konzistentan sa misijom organizacije, te u relaciji sa svrhom projekta. Generalni cilj se ne ostvaruje realizacijom projekta, već realizacija projekta doprinosi da se taj cilj u budućnosti lakše ostvari.

Svrha projekta. Posmatrajući kompletan životni ciklus projekta, mora se voditi računa da svrha projekta bude konzistentna sa generalnim ciljevima organizacije.

Svrha projekta ne treba da bude zbunjujuća pa da se miješa sa rezultatima ili pak sa aktivnostima projekta i na njeno definisanje treba obratiti pažnju.

- Svrha projekta je pozitivna izjava o rješavanju identifikovanih problema.
- Ona mora biti zamišljena tako da donese dobrobit korisnicima projekta i da je realna.
- Veoma je važno u isto vrijeme definisati indikatore i izvore verifikacije da bi se u procesu evaluacije moglo provjeriti da li je ostvarena svrha projekta.
- Ukoliko je moguće u jednom projektu definisati najviše dvije svrhe projekta koje će pratiti jedan logički radni okvir (matrica logičkog okvira). Ukoliko ih ima nekoliko (u slučajevima veoma kompleksnog projekta ili programa), treba kreirati logički radni okvir za svaki posebno.

Rezultati. Ovaj odjeljak bi trebao pokriti sve očekivane projektne rezultate koji će osigurati ostvarenje svrhe projekta. Indikatori kao i izvori verifikacije bi precizno trebali biti utvrđeni i za ovu projektnu komponentu.

Aktivnosti. Lista aktivnosti koje treba da se realizuju da bi se postigli željeni rezultati. Za svaki od rezultata najčešće se planira i realizuje više aktivnosti.

6.2.2.4. Pretpostavke

U ovom poglavlju se govori o vanjskim faktorima, koji mogu imati kontrolu nad projektom i koji mogu bitno uticati na njegov uspjeh. Pretpostavke na različitim nivoima se moraju definisati kako bi organizacija mogla efektivno i efikasno realizovati projekat. Ovdje se upisuju rizici koji postoje i koji direktno ili indirektno mogu uticati na projekat, te opisuje nivo fleksibilnosti organizacije da reaguje na iste.

Pretpostavke na različitim nivoima. Kada smo definisali preduslove potrebne da bi se počelo sa aktivnostima, treba definisati i vanjske faktore koji mogu biti važni za uspjeh

projekta, a koji nisu pod našom kontrolom. Pretpostavke se mogu utvrditi na nivou aktivnosti, rezultata i svrhe projekta.

Rizici i fleksibilnost. Svaki projekat može biti rizičan u smislu prirodnih, političkih, socijalnih, finansijskih i ekonomskih faktora. Da bi smo izašli na kraj sa nepredviđenim situacijama ili sa nekontrolisanim faktorima mora postojati određena doza fleksibilnosti, kao i metoda za neophodne promjene unutar projekta, ako je to potrebno pod određenim okolnostima.

6.2.2.5. Monitoring i evaluacija

Posljednji odjeljak projekta, monitoring i evaluacija, objašnjava način i organizaciju praćenja realizacije projekta u odnosu na plan i procjenu rezultata projekta. U njemu definišemo ko će, na koji način i kada raditi monitoring projekta, te kako će se raditi procjena projektnih rezultata i uticaja, na bazi čega i kada. Monitoring je refleksija plana projekta, događa se u toku implementacije projekta, odvija se po unaprijed utvrđenom vremenskom roku i radi se na bazi: kvantitativnih podataka (indikatora) i kvalitativnih podataka. Prva stvar koju treba saznati u procesu monitoringa je da li se realizacija projekta kreće prema planiranim ciljevima. Evidentiranje onoga što je postignuto, prikupljanje i analiza podataka, omogućava da se napravi poređenje između realne situacije i definisanog plana. Kvalitetan monitoring omogućava korekcije i prilagođavanja u slučaju da su one potrebne i najbolji je mehanizam za kvalitetnu implementaciju projekta. Evaluacija je refleksija na projekat koja se radi poslije realizacije projekta ili u toku implementacije, a odvija se u skladu sa unaprijed utvrđenim kriterijima i rezultuje zaključcima i preporukama. Dobivene informacije u procesu evaluacije su fiksne i daju se u obliku evaluacionog izvještaja.

6.2.3. Obezbjedenje finansijskih sredstava

Nakon što se realizuju prethodni koraci i napiše projekat, zajedno sa propratnim pismom treba krenuti u potragu za novčanim sredstvima neophodnim za njegovu realizaciju. Kako efikasno obezbijediti ta sredstva rečeno je u poglavlju vezanom za finansiranje rada nevladinih organizacija i prikupljanje sredstava za nevladine organizacije.

6.2.4. Implementacija i monitoring projekta

Faza implementacije se odnosi na internu organizaciju te način implementacije projekta.

Ovaj dio zahtjeva detaljniji opis sljedećih komponenti:

- ljudski, tehnički i ostali resursi potrebni za efikasnu realizaciju projektnih aktivnosti;
- organizacija i procedure (način donošenja odluka, koordinacioni mehanizmi, razrađen sistem i kriteriji podrške klijentima i sl.);
- vremenski okvir za realizaciju predviđenih aktivnosti, uključujući i odgovorna lica za realizaciju pojedinih segmenata projekta;
- proračun troškova (budžet projekta) i finansijski plan (analiza protoka novca).

U toku implementacije potrebno je vršiti nadgledanje (monitoring) procesa realizacije projekta kako bi se moglo procijeniti da li se projekat realizuje kako je planirano projektnim prijedlogom i da bi se po završetku mogla izvršiti njegova evaluacija.

ORIGINALNI PLAN	OSTVARENO / REALIZOVANO	ZAPAZANJA / PREPORUKE
GENERALNI CILJ		
SVRHA PROJEKTA		
OPERATIVNI PLAN		
AKTIVNOSTI / ODGOVORNA LICA I VREMENSKI OKVIR		
FINANSIJSKI PLAN		
FAKTORI ODRŽIVOSTI		
NEPLANIRANI UTICAJI (PRETPOSTAVKE I RIZICI)		

Tabela za praćenje (monitoring) realizacije projekta

Sistem monitoringa koji ne proizvede zaključke /preporuke/ praktične mjere na nivou plana projekta i implementacionih mehanizama projekta NIJE sistem monitoringa NEGO je birokratski sistem ili informacijski sistem. Ovaj posljednji odjeljak pojašnjava način i organizaciju nadzora i procjene projekta. Kod formulisanja projekta jasno treba naznačiti ko će i na koji način vršiti monitoring projekta.

6.2.5. Evaluacija (procjena) projekta

Šesta faza u realizaciji projekta je evaluacija. Evaluacija je refleksija na projekat koja se radi poslije, a rijetko i u toku implementacije samog projekta. Odvija se u skladu sa unaprijed utvrđenim kriterijima, rezultuje zaključcima i preporukama. Dobivene informacije u procesu evaluacije su fiksne i daju se u obliku evaluacionog izvještaja.

Evaluacija treba dati jasne ocjene na bazi sljedećih odrednica:

- u kojoj mjeri je projekat bio **relevantan** kako za organizaciju tako i za korisnike projekta;
- koliko je i do kog nivoa organizacija pokazala svoju **efikasnost** u realizaciji plana u odnosu na vremenski okvir i očekivane projekte rezultate;
- kakve **efekte** je projekat imao kako za organizaciju tako i za korisnike;
- da li je projekat doprinio dugoročnijoj **održivosti** organizacije u smislu osnaženih ljudskih i materijalnih potencijala na osnovu kojih će ista moći aplicirati i ubuduće slične projekte;
- kakav **uticaj, direktan ili indirektan**, projekat ima na zajednicu u kojoj je implementiran?

Projekat sam po sebi može uključiti i definisati resurse potrebne za **internu evaluaciju / procjenu projekta**, mada se češće evaluacija realizuje na osnovu zahtjeva donatorske agencije i vrlo često je obavlja nezavisan evaluacijski tim (osobe koje su izvan organizacije ili projekt tima).

Za organizaciju eksterna evaluacija je vrlo bitna referenca i argument za eventualnu implementaciju sličnog projekta u budućnosti. Evaluacija se fokusira na efikasnost, efektivnost, relevantnost, direktan i indirektan uticaj i održivost projekta.

U ovom djelu je za svaki "veći" projekat potrebno predvidjeti budžetsku stavku za nezavisnu finansijsku reviziju, po kojoj se angažuje referentna revizorska agencija. Na ovaj način organizacija pokazuje vlastitu ozbiljnost, odgovornost i profesionalizam kako prema donatoru tako i prema lokalnoj zajednici i korisnicima projekta.

6.2.6. Faktori održivosti

Faktori održivosti se moraju uzeti u obzir za vrijeme kompletnog ciklusa projekta. Oni nam moraju biti jasno predloženi i realno pokazivati da li je određen projekat od dugoročnog značaja.

Faktori održivosti se mogu kretati u domenu podrške politike, socio-kulturalni aspekti / žene / mladi / ugrožene grupe, institucionalni i menadžment kapaciteti kao osnova za dugoročniju pozicioniranost projekta u zajednici, te naznake o tome da li upravljački kapaciteti projekta/organizacije garantuju buduće pozitivne intervencije u zajednici.

Podrška politike / šire zajednice

Ovo podrazumijeva skup radnji koje treba da budu realizovane u skladu sa vladinim mjerama. Nijedan projekat ne može zaživjeti i biti implementiran ukoliko ga okruženje ne podrži.

Socio - kulturalni aspekti / žene / mladi / ugrožene grupe

U većini slučajeva socio-kulturalni faktori utiču na motivaciju, a aktivno učešće i prihvatanje odgovornosti od ljudi uključenih u projekat je od suštinske važnosti. Ukoliko je potrebno sprovesti dodatne mjere za stimulaciju učešća, onda to treba ovdje navesti. Projektni elementi koji dotiču socio-kulturološku dimenziju treba da ukažu da će projekat svakako doprinijeti dugoročnijem razvoju i direktno podržati ciljnu kategoriju.

Institucionalni i menadžment kapaciteti

Različiti evaluacioni izvještaji nam pokazuju da sve slabe institucije imaju jednu zajedničku karakteristiku, a to su projekti koji nedovoljno pažnje posvećuju organizacionom i institucionalnom jačanju. Aktivnosti na izgradnji i jačanju institucionalnih i menadžment kapaciteta, shodno tome, igraju veliku ulogu u projektu.

Zbog toga se velika pažnja mora obratiti na jačanje institucionalnih i upravljačkih kapaciteta koji će omogućiti organizaciji da se budući projekti efikasnije implementiraju.

6.3. MATRICA LOGIČKOG OKVIRA (LOGICAL FRAMEWORK)

Logički okvir (Log frame) je metod koji uključuje prezentaciju rezultata analize stanja na terenu i to tako da omogućava kreiranje projektnih/programskih aktivnosti na sistematičan i logičan način. Logički okvir bi trebao odražavati uzročno - posljedičnu vezu između različitih nivoa ciljeva, da pokaže koliko su pojedini ciljevi ostvareni, te da pokaže koji su to vanjski faktori, a koji mogu uticati na uspjeh projekta/programa.

Logički okvir nam pomaže, kako u pripremanju tako i u realizaciji i praćenju realizacije projekta. Važno je dobro kreirati i predvidjeti ovaj dio projekta zbog već navedenih razloga. Dodatni razlog je to što donatori najčešće razmatraju i odlučuju o projektu na osnovu priloženog logičkog okvira.

Najvažniji rezultati procesa definisanja projekta su sumirani u matricu koja pokazuje najvažnije aspekte projekta/programa i to u "Matrici logičkog okvira". Primjer matrice logičkog okvira dat je u prilogima ovog priručnika.

Potrebno je napomenuti da je logički okvir koristan kako za pisanje projekta tako i za njegov monitoring i evaluaciju. Na taj način, logički okvir ima važnu ulogu u svim segmentima projekta. Izrada logičkog okvira bi trebala početi još u fazi pripreme projekta, mada će se nadopunjavati kroz sve stadijume izrade, uključujući i samu implementaciju projekta.

Zbog toga, logički okvir postaje glavna alatka za vođenje i praćenje svake faze projekta, za stvaranje drugih alata koji mogu olakšati realizaciju projekta (detaljanje budžeta, podjela odgovornosti i dužnosti, raspored za implementaciju, plan monitoringa i sl.).

Svrha i značaj logičkog okvira se ogleda u tome da pomaže onim koji pišu i implementiraju projekt/program da bolje formulišu i strukturiraju svoje ideje i planove, te da ih postave na jasan i standardizovan način. Svaki logički okvir bi trebao biti rezultat timskog planiranja i analiza, a njegov kvalitet zavisi od mnoštva faktora, kao na primjer: dostupnih informacija; sposobnosti tima koji planira projekt; vanjskih faktora koji mogu doprinijeti poboljšanju projekta. Logički okvir je samo oruđe za bolje planiranje i realizaciju projekta. On takođe služi donatorima da na jednom mjestu, kratko i jasno, dobiju informacije o projektu. Mnogi donatori nemaju dovoljno vremena da pročitaju i razmatraju cijeli projekat. Obično posvete pažnju uvidu u matricu logičkog okvira. Ukoliko im je pomenuti dio pokazao dovoljno i privukao njihovu pažnju svojim sadržajem i njegovom važnošću za pozitivne promjene u društvu, onda će oni pročitati podobno i druge dijelove i ocijeniti projekat. Ukoliko im logički okvir ne objašnjava dovoljno, vjerovatno je da će projekat biti ocijenjen kao loš i odbačen u samom startu.

Na dijagramu su prikazani neki faktori koji su potrebni za uspjeh projekta/programa koje treba imati u vidu prilikom izrade projekta, ali i u toku njegove implementacije.

Logički okvir ima dva osnovna stadijuma koja se definišu još u početnim fazama projektnog ciklusa:

Stadijum analize tokom kojeg se analizira postojeće stanje u cilju razvoja vizije "onakve situacije kakvu priželjkujemo" da bi se

razvile strategije koje ćemo koristiti da bismo dosegli buduće ciljeve. Glavni cilj analize je da se fokusira na probleme s kojima se susreće ciljna grupa i na njihove potrebe i interese.

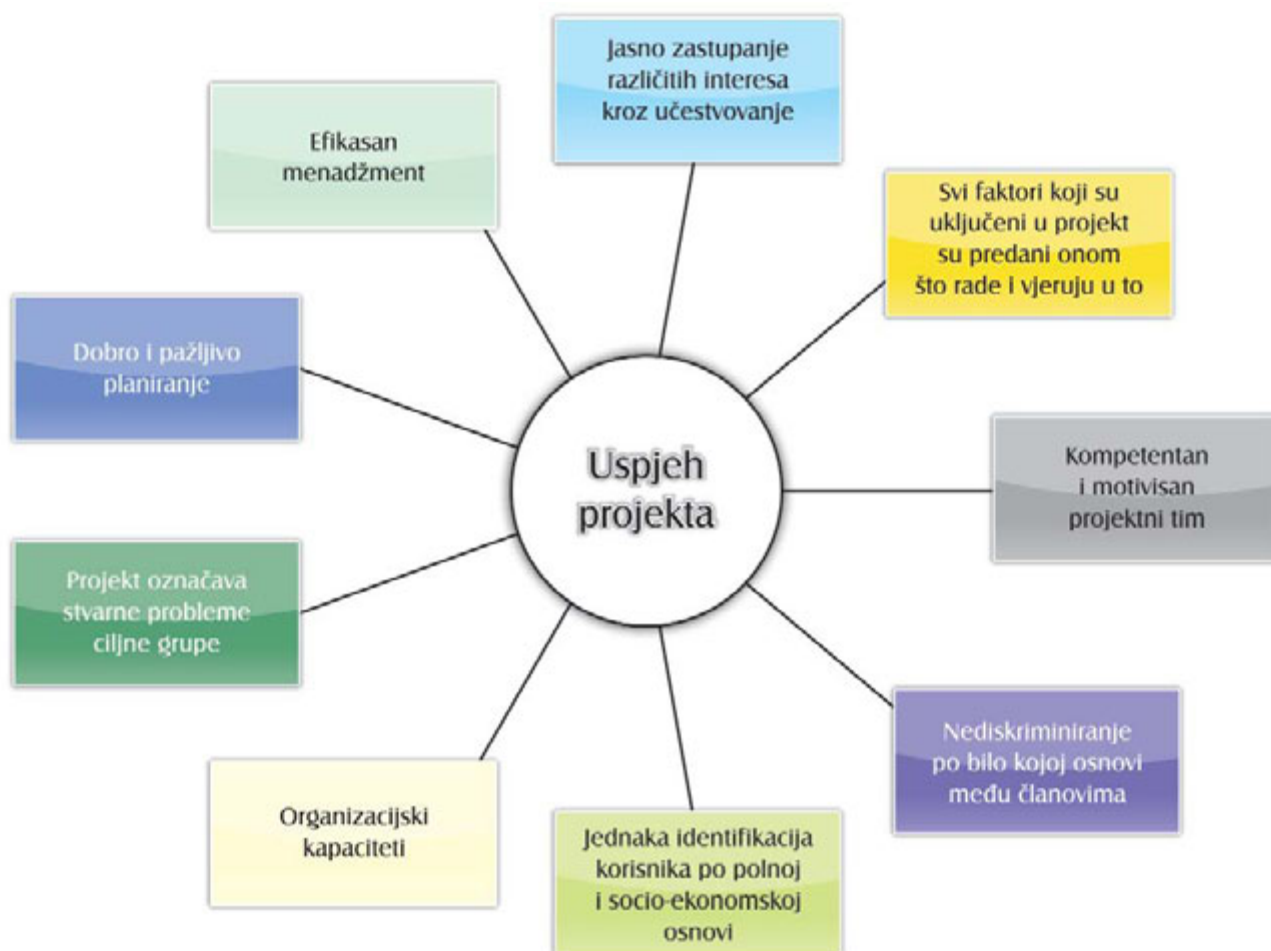
Postoje četiri koraka stadijuma analize:

1. Analiza zainteresovanih strana (stakeholders-a),
2. Analiza problema,
3. Analiza ciljeva i
4. Analiza strategija.

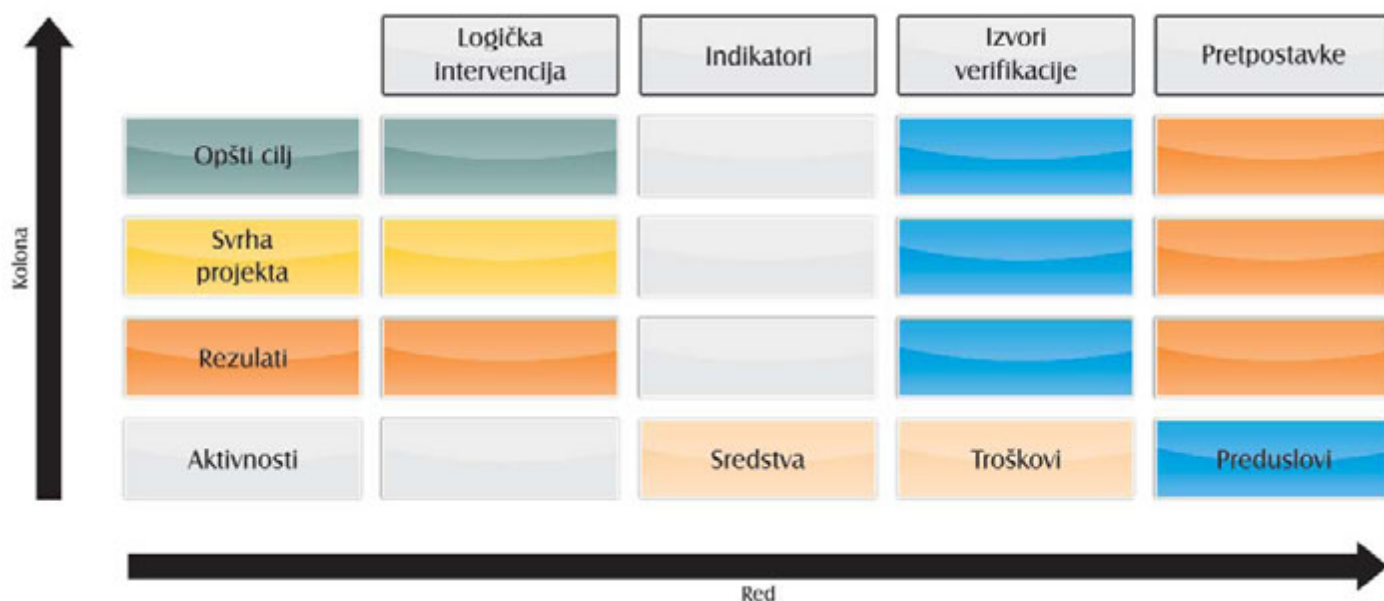
Stadijum planiranja je nivo u kojem se ideja projekta razvija u praktičan, operativan plan koji se može implementirati. U ovom stadijumu projekta logički okvir je razvijen, a aktivnosti i sredstva su definisani i raspoređeni u vremenske okvire.

Metoda logičkog okvira je jedna od najčešće primjenjivanih metoda u dizajniranju projekta. Kao što je prikazano na Dijagram 2. matrica logičkog okvira ima četiri kolone i četiri reda. Zbog ljepšeg pregleda i zbog lakšeg definisanja kolone i redovi su ovdje obojeni. Stručnjaci za izradu logičkog okvira tvrde da je lakše, kvalitetnijeg sadržaja i preglednije kreirati logički okvir pomoću kartonskih kartica u bojama koje su prikazane na dijagramu.

Tim koji izrađuje projekat piše tekst za određeni red ili kolonu na odgovarajućim karticama. Na kraju, zajednički sumiraju rezultate rada svakog pojedinca, prečiste tekst, a zatim uobličie definiciju i konačnu upišu u logički okvir tamo gdje treba da stoji.



Dijagram 2: Faktori uspjeha projekta



Dijagram 3: Prikaz kolona i redova u logičkom okviru

6.3.1. Logičke intervencije

Prva kolona matrice logičkog okvira se naziva "logička intervencija". Ona predstavlja uzročno - posljedične veze na različitim nivoima projekta i logički nas vodi do nivoa iznad:

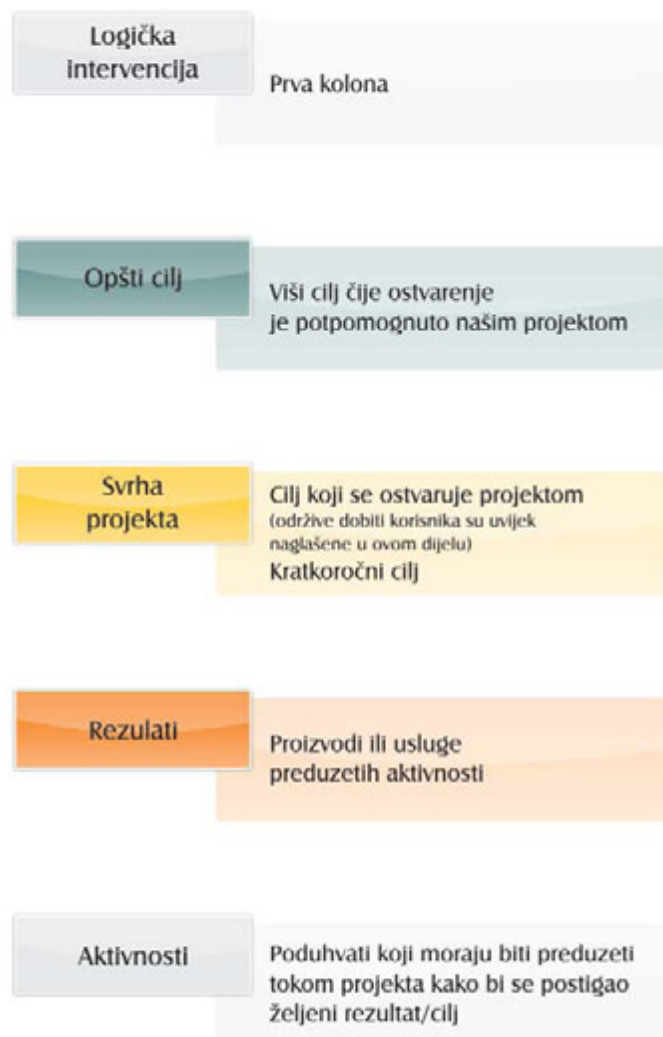
- aktivnosti i sredstva (materijalna i nematerijalna) koja će biti "mobilizovana" (četvrti red u prvoj koloni)
- realizacijom aktivnosti postićemo određene rezultate (treći red u prvoj koloni),
- rezultati vode ispunjenju specifičnih ciljeva / svrhe projekta (drugi red u prvoj koloni) i
- specifični ciljevi doprinose ispunjenju opšteg cilja (prvi red).

Opšti cilj projekta pojašnjava zašto je projekat važan za društvo na način dugoročne dobiti za krajnje korisnike kao i za druge, indirektno korisnike. Takođe, potrebno je voditi računa o tome koliko je naš opšti cilj u skladu sa naporima lokalnih i državnih/entitetskih vlasti da promjene situaciju nabolje. Bitno je napomenuti da projektom samo doprinosimo opštem cilju i ne dostižemo ga u potpunosti, ali će biti dostignut uzajamnim djelovanjem različitih zainteresovanih strana u budućem periodu.

Svrha projekta je cilj koji će se ostvariti implementacijom projekta i koji će, vjerovatno, nadživjeti projekt. Svrha se treba odnositi na jezgro problema i zato treba biti definisana tako da doprinosi održivoj dobiti za ciljnu grupu. Svrha projekta ne smije biti diskriminirajuća ni po kom osnovu.

Rezultati su produkti preduzetih aktivnosti u projektu i kao takvi, samostalno i kombinovano, su vidljiva korist za ciljnu grupu. Rezultati nam pokazuju šta je to što smo napravili za naše korisnike.

Aktivnosti su sve ono što treba preduzeti da bi se ostvarili rezultati. To je suma svega onog što će biti urađeno tokom projekta.



6.3.2. Objektivno mjerljivi Indikatori

Specifični i objektivno mjerljivi indikatori (pokazatelji) se definišu na nivou svih redova. Obično odgovaraju na pitanja: šta, kako, koliko, kada i gdje. Indikatori osiguravaju osnove za vrijednovanje projektnih aktivnosti. Na primjer, kvalitativno i kvantitativno prikazani indikatori su: povećan broj klijenata za 20%, povećan broj zahtjeva korisnika za 50% u odnosu na prošlu godinu, 1000 učesnika prošlo kroz MODUL 1 (set radionica) na području 5 opština. Objektivno mjerljive indikatore trebamo razlikovati od očekivanih rezultata. Objektivno mjerljivi indikatori su specifičniji u odnosu na rezultate. U četvrtu kolonu drugog reda upisujemo kojim smo sredstvima implementirali aktivnosti.

6.3.3. Izvori verifikacije

Izvori verifikacije (treća kolona) ukazuju na to gdje smo i u kojoj formi prikupili informacije vezane za objektivno mjerljive indikatore. Pod pojmom "informacija" se podrazumijevaju izvještaji, statističke procjene, studije izvodivosti, brošure, plakati, ankete, liste učesnika, fotografije sa događaja, računi i slično. Izvori finansiranja (sredstva) kao i troškovi su smješteni u zadnjem redu treće kolone logičkog okvira.

6.3.4. Pretpostavke/Vanjski faktori

Još u stadijumu analize može se zaključiti da projekt koji se realizuje, ako je usamljen, neće doprinijeti dostizanju opšteg cilja, misije ili vizije. Takođe, u analizi strategija lako je uvidjeti da svi problemi iz stabla problema i svi ciljevi iz stabla ciljeva ne mogu biti dostignuti. Pored ovoga, postoji još mnogo vanjskih činilaca koji mogu uticati na projekt, a na koji organizacija nema uticaj. Ti faktori mogu uticati na poboljšanje ili pogoršanje efekata projekta.

Najjednostavnije rečeno, vanjski činioci se dobijaju ako se odgovori na pitanje: "Šta to sve nije uključeno u projekt a može se odraziti na implementaciju i dugoročnu održivost projekta". Primjeri vanjskih uticaja su: motiviranost učesnika, uključenost svih zainteresovanih strana, fizički preduslovi realizovanja projekta, podrška vlasti i zajednice, vremenske prilike, političko okruženje i slično.

6.4. VREMENSKI OKVIR

Vremenski okvir projektnog prijedloga treba da bude realan i izvodljiv. Vrijeme predviđeno za određenu aktivnost treba da bude postavljeno tako da je u tom periodu izvodljivo da se aktivnost kvalitetno realizuje. Ukoliko nije moguće precizno postaviti rokove onda je bolje to vrijeme i produžiti nego da ga bude premalo.

Donator bi mogao ocijeniti da organizacija nije ozbiljna i profesionalna, kao i to da nedovoljno i amaterski planira. Od preciznosti definisanja vremenskog i logičkog okvira i poštovanja definisanih dijelova zavisi uspješnost projekta i konačni stav donatora.

U prilogu priručnika nalazi se primjer tabele plana aktivnosti sa definisanim vremenskim okvirom za sve aktivnosti.

6.5. PROJEKTNI BUDŽET

Budžet predstavlja procjenu troškova projekta. Da bi se projekat implementirao, neminovan je utrošak određenih sredstava. Ti troškovi moraju u potpunosti odgovarati predloženom planu aktivnosti projekta. Sinhronizacijom troškova tj. budžeta projekta sa predloženom listom aktivnosti pokazuje se realna mogućnost implementacije nekog projekta. Svaka aktivnost zahtijeva trošak i isti treba biti uračunat tj. prikazan kao nešto bez čega aktivnosti neće biti sprovedene na način kako je to bilo zamišljeno prijedlogom projekta.

Budžet u suštini sadrži dvije strane: trošak i doprinos organizacije. Doprinos se često zanemaruje, a ne bi trebao, u procesu definisanja troškova kod pisanja prijedloga projekata. Doprinos organizacije predstavlja uložena sredstva (svi resursi izraženi novčano) kao dio koji utiče na realizaciju predloženog projekta.

Budžet mora biti predstavljen u racionalnim okvirima. Svi predstavljeni troškovi moraju imati logične vrijednosti. Donator ili čitalac projekta je vjerovatno već pročitao dosta sličnih prijedloga i već ima prilično jasnu sliku o visini troškova koji prate pojedine aktivnosti. Naravno da te vrijednosti osciliraju od regije do regije i od organizacije do organizacije, ali oscilacije ne mogu biti nelogične.

Nelogične vrijednosti u budžetu znače samo dvije opcije:

- Donatora želimo prevariti predstavljajući previsoke troškove.
- Nismo se raspitali koliko zaista neki troškovi iznose.

Svaka od opcija vodi zaključku da se radi o neozbiljnom kandidatu i donator će prići analizi prijedloga projekta sa dosta rezerve. Posebnu pažnju treba obratiti u situacijama kada je inflacija u zemlji implementacije projekta visoka. S obzirom na potencijale finansiranja projekata u zemljama bivšeg Istočnog bloka, inflaciju uvijek treba imati na umu. Trenutno stanje u Bosni i Hercegovini je takvo da inflacija ne iznosi više od 1,5% godišnje što svakako nije alarmantno i ne utiče na budžet projekta. Od dana predaje budžeta do dana početka implementacije projekta može doći do promjene cijena artikala u pojedinim stavkama. Takvu situaciju je potrebno naglasiti u fazi apliciranja i uzeti procijenjenu rezervu koja će pokriti oscilacije u cijenama..

Budžet mora pokazati koliko donatora košta implementacija projekta. Pisanje projekata je utakmica u kojoj pobjeđuju najbolji. Donator ima mogućnost da bira ko će biti implementator projekta. Čest je slučaj da donator traži da troškovi implementacije projekta budu što niži (pa često i na račun kvaliteta realizacije projekta). Često donator ima svoj opseg za pokrivanje operativnih troškova i to je poznato aplikantu. U skladu s tim treba pisati budžet. Ukoliko nevladina organizacija ne može implementirati projekat sa predviđenim nivoom operativnih troškova, onda je bolje da odustane od apliciranja jer će vjerovatno u toku implementacije projekta neke troškove morati pokrivati iz drugih fondova. Organizacija treba biti spremna i sposobna da prikupi dodatna sredstva za te troškove iz drugih izvora. Pri ocjeni prijedloga projekta potencijalni donator će dobro procijeniti da li je njegov interes i zadovoljenje istog vrijedno novca koji će uložiti u projekat. Odnosno, da li su predviđeni rezultati i ciljevi vrijedni troškova koji proizilaze iz realizacije projekta.

Ako donator odobrava dio fonda za pokrivanje troškova koji i nisu u direktnoj vezi sa predloženim projektom, tu mogućnost ne treba propustiti, ali treba se dodatno angažovati da se iznađu sredstva za projektne troškove. Treba imati u vidu poglavlje o finansiranju rada nevladinih organizacija i prikupljanju sredstava.

Preporuka za pisanje budžeta je da se napiše i tzv. **narativni budžet** u kome bi se detaljnije obrazložile pojedine stavke navedene u budžetu. Neki donatori zahtijevaju narativni opis budžeta.

Ukoliko budžet nije potrošen do kraja implementacije projekta (ušteda na nekim troškovima ili nije bilo potrebe za nekim aktivnostima jer su drugi to realizovali - npr. Opština je organizovala akciju čišćenja parka), praksa je tražiti od donatora tumačenje tretmana preostalog novca (ako to nije ugovorom ili dogovorom već definisano).

Najčešće opcije su da:

- implementator daje prijedlog kako da se novac utroši, a donator daje svoje mišljenje o prijedlogu;
- uz saglasnost donatora novac će se utrošiti za aktivnosti koje su se sprovele u projektu, a nisu predviđene prijedlogom budžeta;
- novac će se utrošiti za neplanirane operativne troškove nastale tokom implementacije projekta;
- novac će se utrošiti za projektne aktivnosti izvan projekta za koji je budžet predviđen (vrlo rijetko);
- novac će se utrošiti za operativne troškove organizacije bez obzira što ti troškovi nisu u direktnoj vezi sa projektom za koji je budžet odobren;
- novac će se vratiti donatoru ili
- na zahtjev donatora novac će biti usmjeren drugoj NVO za implementaciju sličnog projekta.

Idealna situacija je da se novac potroši upravo onako kako je predviđeno projektom i planiranim budžetom ili sa minimalnim odstupanjima (2%-3%) kod neke stavke. U tom slučaju, donator će imati još bolje mišljenje o organizaciji i njenoj profesionalizaciji i temeljitosti u radu.

U prijedlogu projekta donator često traži Budget Summary (zbirni budžet) koji se obično prilaže ispred detaljnog budžeta i koji daje grubi pregled budžetskih linija.

U prilogu ovog priručnika nalazi se primjer definisanog projektnog budžeta.

STRATEŠKO PLANIRANJE U NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA

“Ako ne znate kuda idete
vjerovatno ćete završiti negdje
...drugo”

STRATEŠKO PLANIRANJE U NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA

7.1. POJAM STRATEGIJE I STRATEŠKOG PLANIRANJA

Strategija je grčka riječ, a porijeklom je iz vojne terminologije gdje riječ "strategos" znači general, odnosno vojskovođa. Ustvari, bukvalno značenje riječi strategija jeste vođenje vojske, imati pravac akcije, središnju tačku ka kojoj je akcija usmjerena, odnosno strateška opredjeljenja. Iz predhodno rečenog jasno proizilazi da se kroz suštinu strategije provlači stalna borba. U poslovnom smislu, naravno ta borba se odvija na određenom prostoru gdje se susreću ponuda i potražnja za nekim proizvodom ili uslugom, a to je tržište. Na tom mjestu se neprestano vodi borba za opstanak i razvoj. Ukoliko dvije iste firme u ograničenom tržišnom prostoru (borci), proizvode isti proizvod boreći se za kupce, samo jedna od njih će preživjeti. To je suština konkurentske isključivosti.

U smislu nevladinih organizacija, ta borba predstavlja put ka dostizanju ciljeva i povoljnog okruženja za ciljnu grupu. Strategija pruža odgovore na pitanja: gdje organizacija želi da ide i kako će tamo stići. Ona je ustvari obrazac ili plan koji integriše politiku, glavne ciljeve i aktivnosti u jednu cjelinu. Strategija je "plan igre" ili "plan borbe" koju menadžment ima u svom radu, zadovoljavanja korisnika i postizanja dobrih poslovnih rezultata. Strategija je sadržana iz čitavog niza hronološki povezanih akcija i metoda rada koje menadžeri koriste kako bi uspješno vodili organizaciju.

Šta je strateško planiranje? Strateško planiranje je proces u kome se određuje:

- **šta** organizacija želi postići i
- **kako** usmjeriti organizaciju i njene resurse prema ostvarenju tih ciljeva u sljedećim mjesecima i godinama.

Postoje mnoge definicije strateškog planiranja i upravljanja, a među najpoznatijim su:

"Strateško upravljanje je trajan proces prilagođavanja organizacije okolini, te proces njegovog uticaja na okolinu u skladu sa svrhom i ciljevima preduzeća/organizacije"
- Igor Ansoff.

"Skup odluka i akcija koje su usmjerene u oblikovanje jedne ili više efikasnih strategija da bi postigli ciljeve preduzeća"

"Skup upravljačkih odluka i akcija kojima se određuje dugoročno djelovanje preduzeća/organizacije"

"Proces upravljanja promjenama"

"Proces racionalnog reagovanja organizacije na događaje u sredini u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost"

"Analitički dio postupka donošenja odluka o načinima dostizanja razvojnih ciljeva preduzeća"

Strateško planiranje (SP) je vještina menadžmenta. Kao i sve ostale vještine, koristi se da pomogne organizaciji da bolje odradi posao i postigne bolje rezultate. Ova vještina i posjedovanje akta strateškog plana treba da fokusira energiju i osigura da svi članovi organizacije rade na istim ciljevima, mudro i timski, a treba i da pregleda i prilagodi pravce organizacije promjenama u okruženju.

Ukratko, strateško planiranje je disciplinovan napor da se proizvedu temeljne odluke i akcije koje kreiraju, oblikuju i vode organizaciju u onome što ona radi i zbog čega to radi, sa fokusom na budućnost, a na osnovu analize prošlosti i sadašnjosti. Plan, akt koji proizađe iz samog procesa treba da bude upravljačko sredstvo koje se koristi kao pomoć organizaciji da što bolje radi.

Strateško planiranje obično uključuje odluke o:

- misiji, viziji i ciljevima kojima organizacija teži,
- ko su korisnici organizacije, odnosno njenih akcija,
- uloga organizacije u zajednici,
- vrste programa i usluga koje će organizacija pružati,
- koji su resursi neophodni da bi se u tome uspjelo: ljudski, novac, tehnički...
- kako najbolje kombinovati postojeće resurse, programe i odnose da bi se uspjelo i ostvarili željeni ciljevi.

UKRATKO:

Strateški cilj je dugoročni zadatak organizacije. **Strategija** je formulisanje alternativnih puteva koji vode ka postizanju strateškog cilja. **Strateško planiranje** je proces pomoću kojeg članovi organizacije (uprava, zaposleni, kao i članovi upravnog odbora, zajedno sa svim zainteresovanim stranama) planiraju budućnost organizacije i formulišu uslove za postizanje njenih ciljeva. U ovo spada specifikacija mjera koje imaju presudni i dugoročni značaj za opšti pravac prema kojem se organizacija kreće. Dogovori koji se postignu tokom ovog procesa ogledaju se u **strateškom planu**. Strateško planiranje je proces odlučivanja koju će razliku ili razlike napraviti organizacija u svom radnom okruženju tokom određenog vremenskog perioda.

Planiranju se treba posvetiti onda kada su organizacija i njeno osoblje stabilni, imaju energiju, vrijeme i osnovne resurse za rad. U proces planiranja treba uključiti interno osoblje i vanjske saradnike koji su stručnjaci za oblasti koje uključujemo ili interesni partneri. U samom procesu treba da učestvuju predsjednik organizacije, menadžer, lider ukoliko to nije predsjednik ili menadžer, članovi upravnog odbora, pojedini volonteri, a od vanjskih saradnika to mogu biti facilitator, istraživač, volonteri (recimo za vođenje zapisnika) i stručnjaci za pojedine oblasti, koji mogu dati doprinos u procesu.

7.2. STRATEŠKI MENADŽERI

Top menadžment je primarno odgovoran za strateško planiranje. Menadžeri imaju odgovornost za ukupne rezultate organizacije u cjelini i pojedinih njenih dijelova. Menadžment formuliše i implementira strategije koje povezuju različite poslove unutar organizacije, te obezbjeđuje liderstvo za organizaciju u cjelosti. Da bi top menadžment u potpunosti izvršio svoju ulogu u procesu strateškog menadžmenta, treba da vodi računa o tri osnovna zadatka:

- nadgledanje - kroz svoje aktivnosti učešćem, menadžment može u istoj liniji razvijati organizaciju spolja i iznutra,
- vrijednovanje- menadžment procjenjuje prijedloge, odluke i aktivnosti,
- menadžment može objasniti misiju nevladine organizacije i specificirati strateške opcije.

Primjer:

Neposredno poslije Drugog svjetskog rata Sears Roebuck i Montgomery Ward su američke firme koje su nudile istu vrstu proizvoda i usluga. Međutim, razlikovale su se u strateškoj procjeni privrednog prosperiteta, talasa migracija u privrednim naseljima te u skladu sa tim su postavile ciljeve rasta. Ispostavilo se da su Sears-ovi menadžeri bili u pravu kada su predvidjeli ekonomski prosperitet i rast te talas migracije u gradove i postali veća i uspješnija firma od Ward-a.

7.3. ZAJINTERESOVANE STRANE (STAKEHOLDERS)

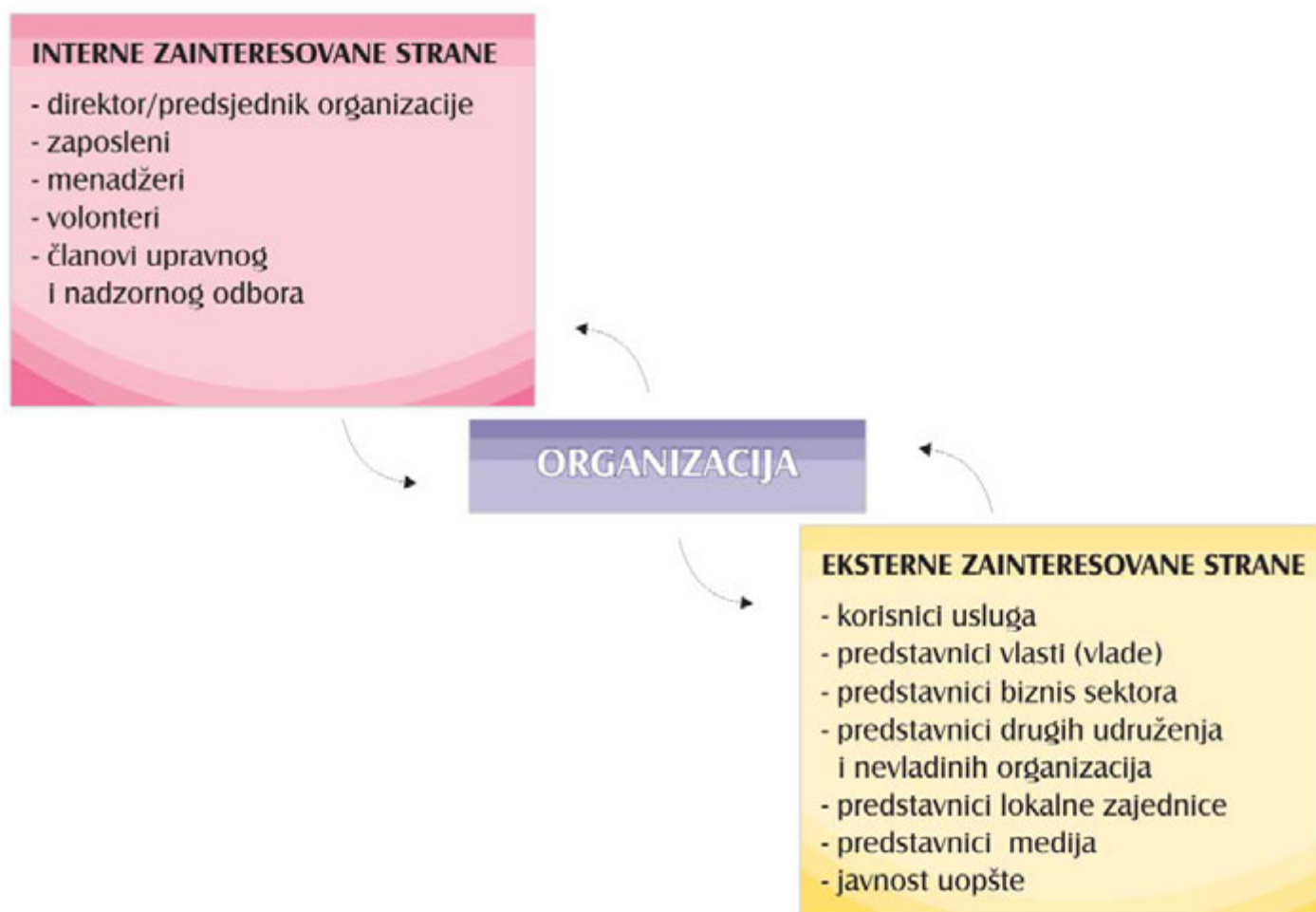
Zajnteresovane strane su grupe unutar i izvan organizacije koje imaju udjela u rezultatima koja ta organizacija postiže. To su, dakle, pojedinci ili grupe koje imaju isti interes kao i organizacija i na neki način su zainteresovani za rad nevladine organizacije. Zavisno da li je ta povezanost sa organizacijom interna ili eksterna i zainteresovane strane se dijele na interne i eksterne zainteresovane strane.

Kao što se vidi na dijagramu 4, interne zainteresovane strane čine:

- direktor/predsjednik organizacije;
- zaposlenici;
- menadžeri;
- volonteri;
- članovi upravnog i nadzornog odbora.

Eksterne zainteresovane strane čine:

- korisnici usluga;
- predstavnici vlasti (vlade);
- predstavnici biznis sektora;
- predstavnici drugih udruženja i nevladinih organizacija;
- predstavnici lokalne zajednice;
- predstavnici medija;
- javnost uopšte.



Dijagram 4: Zajnteresovane strane i organizacija

Sa dijagrama se može primjetiti da su obje grupe zainteresovanih strana na neki način povezane sa organizacijom. Tako na primjer, korisnici usluga koje proizvode profit obezbjeđuju prihode organizaciji i pomažu njenu održivost, a za uzvrat očekuju kvalitetnu uslugu. Vlada svojim pravilima i zakonima obezbjeđuje povoljan poslovni i radni ambijent, a za uzvrat očekuje od organizacije da doprinosi razvoju zajednice i izmirenje svih obaveza (porez i druge finansijske obaveze) prema vladi i njenim organima. Zaposleni obezbjeđuju organizaciji radnu snagu, vještine, iskustvo, a za uzvrat očekuju adekvatnu nagradu za utrošeni rad. Dakle, sve nabrojane interesne grupe nešto pružaju organizaciji, a za uzvrat očekuju učešće u raspodjeli rezultata te organizacije.

Imajući u vidu različite interese pojedinih grupa, kriterijumi efektivnosti organizacije, sa stanovišta pojedinih zainteresovanih strana su različiti. Prema istraživanju za jednu organizaciju, koje je obuhvatalo šest grupa zainteresovanih strana, da bi se utvrdili kriterijumi efikasnosti sa njihovog stanovišta, došlo se do rezultata datih u tabeli ispod.

ZAINTERESOVANE STRANE:	KRITERIJ EFIKASNOSTI:
1. Predsjednik/direktor	Rezultati organizacije, imidž u društvu
2. Zaposleni	Zadovoljstvo radom, naknada, nadzor
3. Korisnici usluga	Kvalitet usluge koju koriste
4. Finansijeri i donatori	Uspješan projekat i pravilno korištenje sredstava
5. Zajednica	Doprinos zajednici
6. Vlada	Poštovanje zakona i pravila

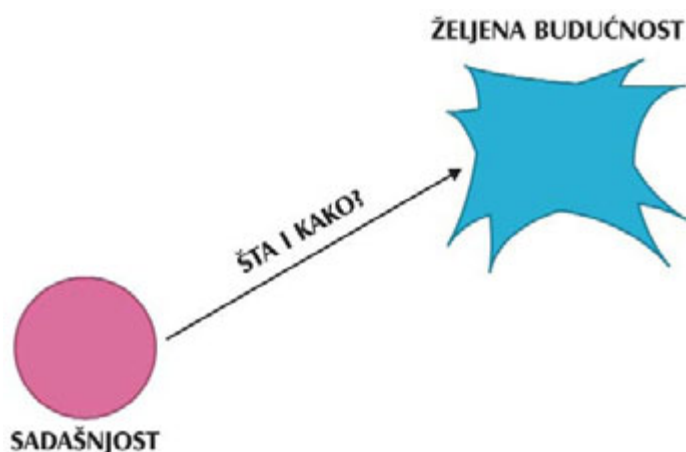
Tabela: Zainteresovane strane i njihovi kriterijumi efikasnosti

Organizacija svakako ne može zadovoljiti zahtjeve svih zainteresovanih strana. Istraživanja su pokazala da je u nerazvijenim organizacijama veoma teško istovremeno ispunjavati zahtjeve svih zainteresovanih strana. Na primjer: Jedna organizacija može raditi na interesima zaposlenih u organizaciji, a da stepen ispunjenja očekivanja drugih grupa bude niži. Zbog toga organizacija mora napraviti izbor. Da bi to učinila na najbolji način ona mora identifikovati najvažnije zainteresovane strane i posvetiti im se u izradi i sprovođenju svoje strategije.

Analiza kojom se utvrđuju prioriteti (sa stanovišta interesa ključnih zainteresovanih strana) sadrži sljedeće korake:

- identifikovati zainteresovane strane,
- identifikovati interese pojedinih grupa zainteresovanih strana,
- identifikovati zahtjeve zainteresovanih strana koje organizacija najlakše može ispuniti,
- identifikovati zainteresovane strane koje su najvažnije sa stanovišta organizacije,
- identifikovati očekivane strateške izazove.

Mnoge organizacije koje su putem analiza pokušale da dođu do spiska prioriternih zainteresovanih strana došle su do zajedničkog zaključka da su to: ciljna grupa, korisnici usluga, predsjednici, donatori i zaposleni. Najnovija istraživanja su pokazala da su strategije koje se odnose na više zainteresovanih strana najbolje rješenje.



Šta nije strateško planiranje?

Strateško planiranje nije planiranje i predviđanje budućnosti, kao ni donošenje odluka koje je ne mogu promijeniti. Iako se kreiraju pretpostavke za budućnost ne mogu se kreirati pretpostavke donošenja odluka u budućnosti jer se odluke donose u sadašnjosti, a ne u budućnosti (npr. tada ćemo odlučiti tako i tako). Organizacija mora imati na umu da promjene dolaze iz okruženja i da treba procijeniti postavljene pretpostavke. Ako se desi neočekivana promjena, onda se važne strateške odluke moraju revidirati. To je moguće jer strateški plan nije neizmjenjiv. Znači, reaguje se i mijenja plan u skladu sa potrebama ciljne grupe, a na osnovu izmjenjenih okolnosti.

Strateško planiranje nije zamjena za liderstvo. Strateško planiranje je alat koji lider, a i ostatak tima, koriste u radu na dostizanju ciljeva.

Strateško planiranje nije uvijek lagan, predvidljiv i linearan proces. Strateški plan, iako je strukturiran i planiran u mnogim aspektima, često se ne implementira mirno iz jedne faze u drugu. To je kreativan proces koji zahtjeva fleksibilnost.

7.4. DUGOROČNO I KRATKOROČNO STRATEŠKO PLANIRANJE

Pod pojmom **dugoročno planiranje** podrazumijeva se da je sadašnje znanje o budućnosti dovoljno pouzdano da osigura realnu realizaciju zacrtanog plana tokom određenog vremenskog perioda. Ovo planiranje je podesno za stabilnu i predvidivu okolinu, koja se realno može pretpostaviti.

Kratkoročno planiranje se sprovodi u organizaciji koja je manje razvijena i koja nije jasno profilisala pravac djelovanja, već je njen rad zavistan od povećanja resursa u budućnosti.

Strateško planiranje podrazumijeva da organizacija mora pravovremeno prepoznati i odgovarati na potrebe u okolini koja je dinamična i teška za predvidjeti. Sa strateškim planom i realizacijom istog organizacija se bolje pozicionira. Strateško planiranje se fokusira na strateški menadžment i primjenjuje strateško razmišljanje na rad koji organizaciju vodi ka ostvarenju njene svrhe.

7.5. ZNAČAJ STRATEŠKOG PLANIRANJA

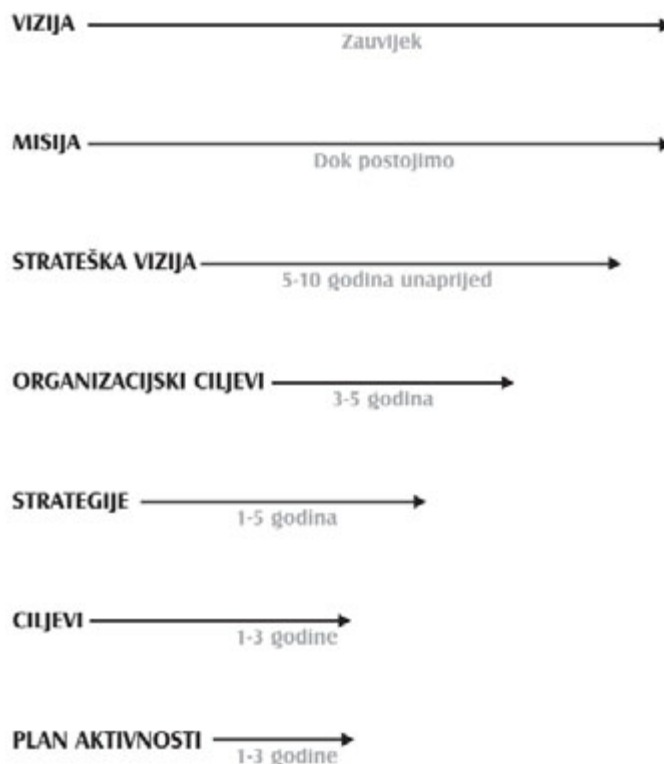
Planiranje zahtjeva resurse i sam proces često nije lak i očekivan. Čak ni vrlo dobar i uspješan plan sam po sebi ne može dati rezultate: on predstavlja sredstvo, a ne krajnji cilj. Ali, dobro razrađen plan povećava šanse da svakodnevne aktivnosti organizacije daju željene rezultate. Plan može članovima organizacije ukaže na prioritete na koje treba da se fokusiraju.

Značaj procesa strateškog planiranja i akta koji je plod tog procesa je u tome što on:

- daje pravac djelovanja,
- povećava stabilnost organizacije,
- kreira zajedničko razumijevanje,
- ojačava upravu, lidere, menadžere i osoblje,
- olakšava donošenje odluka,
- osnažuje timski rad,
- unapređuje rezultate,
- definiše plan razvoja i djelovanja,
- olakšava komunikaciju, marketing i namicanje sredstava i
- daje okvire finansijske odgovornosti

Problemi koji se mogu pojaviti u procesu planiranja:

- zahtjeva mnogo vremena i resursa,
- zadatak se može učiniti zahtjevan i težak,
- vodi u obeshrabljenje ako se ne realizuje i
- slabo planiranje može dovesti do loših rezultata.



7.6. DEFINICIJE POJMOVA U STRATEŠKOM PLANIRANJU

Vizija:

Opisuje kako želimo da organizacija izgleda u idealnoj budućnosti. Opisuje rezultate koje želimo postići i karakteristike koje organizacija treba posjedovati da bi ostvarila ove rezultate. Izjava o viziji nam obezbjeđuje pravac i inspiraciju za postavljanje organizacijskih ciljeva.

Misija:

Široko opisuje ono što radimo, sa kim i za koga to radimo, našu ulogu i zašto to radimo. Ona opisuje svrhu našeg postojanja, ono čemu težimo.

Organizacijski ciljevi:

Široko definisane izjave o tome šta organizacija želi da postigne u sljedećih 3-5 godina. Ovi ciljevi se fokusiraju na ishod/rezultate i kvalitetne su prirode.

Strategije:

Izjave koje opisuju osnovni pristup ili metod za postizanje široko postavljenih ciljeva i rješavanje specifičnih pitanja. Mogu se nazvati i strateškim ciljevima.

Podciljevi:

Specifične, konkretne i mjerljive izjave o tome šta treba uraditi da bi se postigao postavljeni cilj/ciljevi, obično u periodu od 3 godine.

Plan aktivnosti:

Podrazumijeva precizno razrađen plan realizacije o tome šta, ko i kada treba da uradi i šta će biti rezultat tog rada, te koji su resursi za to potrebni.

7.7. PROCES PLANIRANJA

Postoje različiti modeli i koraci procesa strateškog planiranja koji se razlikuju prema vrsti nevladine organizacije i prema njenim trenutnim kapacitetima koje mogu da koriste u tom procesu. Pri organizaciji strateškog planiranja vrlo je važno odrediti proces koji će dovesti do dobrih rezultata i za čiju realizaciju će se zalagati svi članovi. Ovaj proces se mora osmisliti tako da odgovara organizaciji.

Pri odlučivanju načina planiranja vrlo važno je imati na umu dvije ključne stvari:

- biti realističan u pogledu organizacijskog iskustva u planiranju i vrijeme koje imamo na raspolaganju i
- planiranje fokusirati na najkritičnija pitanja i probleme sa kojima se suočavamo.

Metoda koja se u praksi pokazala kao najefikasnija i najuniverzalnija obuhvata sljedeće korake:

- priprema za planiranje,
- stvaranje misije i vizije,
- procjena okoline,
- slaganje oko prioriteta (razviti strateške pravce i ciljeve),
- pisanje strateškog plana,
- sprovođenje strateškog plana (putem plana aktivnosti) i
- procjena i evaluacija.

7.7.1. Priprema za planiranje

Prije nego što se pristupi samom procesu strateškog planiranja, organizacija mora obezbijediti preduslove za njegovu lakšu realizaciju.

U ovoj fazi treba ocijeniti:

- da li je organizacija spremna za strateško planiranje,
- ko će voditi proces planiranja,
- da li bi se trebao koristiti konsultant u tom procesu i za koja pitanja koji i na koji način treba biti uključen u ovaj proces (vanjski saradnici, zainteresovane strane)?
- koliko dugo će proces trajati,
- šta očekujemo da ćemo postići procesom (ciljevi procesa),
- koliko novca i drugih resursa nam je potrebno za proces i
- prikupiti informacije potrebne da se donesu jasne i prave odluke.

Postojanje odbora za planiranje može osigurati adekvatno učešće, različite perspektive u vaganju težine problema i dati dodatni kredibilitet procesu. Članovi ovog odbora ne moraju biti odgovorni da odrade cijeli posao u procesu planiranja, ali su odgovorni da se cio proces pravovremeno sprovede. U odboru za izradu plana mogu biti interne i eksterne zainteresovane strane. Da bi se lakše formirao tim za strateško planiranje dobro je imati na umu neka od pravila odabira tima:

- odbor treba da se sastoji od 6 do 10 osoba (vizionara i realističara),
- ljudi uključeni u odbor treba da imaju neformalnu moć i biti poštovani od strane članova organizacije,
- moraju biti heterogena grupa,
- odbor treba biti kombinacija ljudi angažovanih na projektima i članova upravnog odbora čiji je zadatak da izrade plan, a mora biti uključen i predsjednik.

Odabrani i delegirani tim treba, na prvom svom sastanku, da utvrdi način rada, zadatke, odgovornosti i krajnje roke za određene zadatke u cilju izrade plana.

7.7.2. Stvaranje (kreiranje) vizije i misije

U praksi misija i vizija se koriste naizmjenično kao sinonimi. Međutim, ako bi trebalo praviti teorijsko pojmovno razlikovanje, moglo bi se reći da je misija ono što organizacija radi, a vizija je ono što bi organizacija mogla postati ukoliko uspješno ostvaruje svoju misiju. Otuda i praktična povezanost ova dva pojma.

7.7.2.1. Vizija

Vizija može imati nekoliko važnih uloga u strateškom menadžmentu. Prvo, ona može biti vodič za strategiju, odnosno sugerisati puteve za organizaciju. Može da stabilizuje osnovno djelovanje. Treće, možda najvažnije, vizija može inspirisati organizaciju, obezbjeđujući joj cilj koji je vrijedan pažnje, plemenit je i koji je iznad maksimalne vrijednosti članova. Vizija je projekcija željene budućnosti koja nas u istu vodi. Ona je često globalna i predstavlja mentalni imidž uspješnog ostvaranja misije i svrhe organizacije. Ona je nešto što ljude motiviše i inspiriše. Jedan od najvećih izazova lidera jeste dati svrhu onome što zaposleni i volonteri rade. Ljudi vole saznanje da su dio nečega što je veće od njih samih i da oni imaju učešća u njegovom kreiranju.

Karakteristike vizije:

- opisuje šta je uspjeh,
- označava dugoročnu budućnost,
- kratka je i lako razumljiva,
- opisuje statično stanje, pisana je u sadašnjem vremenu,
- više organizacija može dijeliti istu viziju.

Zašto je vizija potrebna?

- Izjava vizije inspiriše, podstiče i jača.
- Usmjerava energiju grupe i podstiče na akciju,
- Ona definiše na koji način se organizacija razlikuje od drugih koje postoje i rade za ostvarenje istog cilja, odnosno vizije.

James Collins i Jerry Porras sugerišu da bi poslovna vizija mogla uključivati slijedeće tri komponente: osnovne vrijednosti, suštinske ciljeve i jedan ili više izazovnih ciljeva. Osnovne vrijednosti organizacije najčešće čine neograničeni vodeći principi organizacije. To može biti izgradnja jakog imidža organizacije, apsolutna orijentacija ka korisnicima usluga, inovativnost i drugo.

7.7.2.2. Misija

Izjava o misiji treba da da neophodne osnovne informacije o organizaciji, njenom fokusu i svrsishodnosti. Svrha predstavlja krajnji rezultat, cilj koji organizacija želi postići. Ona odgovara na pitanja: Zašto postojimo? Šta radimo kako bismo ispunili svrhu postojanja?

Prema tome, misija predstavlja formalan stav organizacije prema svojim zainteresovanim stranama. Misija je ustvari ključni indikator koji pokazuje pogled te organizacije na zahtjev zainteresovanih strana.

Zašto nam je potrebna izjava o misiji?

- Izjava o misiji objašnjava daleki cilj organizacije, daje pravac aktivnostima organizacije, iskazuje njenu suštinu i vrijednosti.
- Objašnjava zašto organizacija postoji, šta i za koga radi.
- Opisuje kako će dostići njenu viziju.
- Odražava vrijednosti organizacije.
- Jasna je, lako razumljiva, koncizna i dinamična.
- Odnosi se samo na jednu organizaciju.

Dakle, misija organizacije se može razvijati odgovarajući na sljedeća četiri pitanja:

1. Čime se organizacija bavi?
2. Koji je poželjan strateški položaj organizacije?
3. Šta je glavna funkcionalna orijentacija organizacije?
4. Kakav je stav organizacije prema njenim glavnim zainteresovanim stranama?

7.7.3. Procjena okoline

Poslije određivanja razloga i svrhe svog postojanja ona mora realistički sagledati i procijeniti trenutnu situaciju.

Jedan od najpoznatijih i najrasprostranjenijih oblika analize koja se koristi prilikom strateškog planiranja, procjene trenutnog stanja i položaja organizacije, jeste SWOT analiza.

SWOT je skraćenica koja opisuje četiri elementa koji se mogu uzeti u obzir pri strateškom planiranju. Ova analiza tumači i procjenjuje interne i eksterne faktore koji utiču na rad organizacije.

Ovom analizom treba prikupiti informacije o organizacijskim snagama i slabostima, kao i o mogućnostima i prijetnjama iz okoline.

Interna analiza:

1. **Strengths** (snage)
2. **Weaknesses** (slabosti)

Eksterna analiza:

1. **Opportunities** (moгућnosti)
2. **Threats** (prijetnje/opasnosti)

Interna analiza sastoji se od procjena:

- sposobnosti osoblja organizacije,
- unutrašnje organizacije,
- kvaliteta i efikasnosti programa,
- reputacije organizacije,
- operativnih i finansijskih sistema,
- prostora i opreme,
- broja aktivista i volontera,
- iskustva,
- fleksibilnosti,
- sistema administracije, pravila i procedura.

Eksterna analiza objašnjava kritične snage (prijetnje i mogućnosti) koje mogu uticati na budućnost organizacije i njen rad. Sastoji se od procjene:

- društvenih/kulturnih pitanja,
- ekonomskih pitanja,
- političkih situacija,
- tehničkih inovacija/poteškoća,
- konkurencije,
- saveznika i slično.

Ova analiza pomaže da organizacija realno ispita ključna pitanja i izazove sa kojima se susreće, te da na osnovu toga procijeni pravac djelovanja i izvrši proces planiranja radi postizanja promjena. Odnosno, treba nastojati da svojim snagama utiče na prijetnje, a da mogućnosti koristi da bi smanjila vlastite slabosti. Ključna pitanja su osnovne brige organizacije, koje se uglavnom tiču programa i politika koje vodi organizacija. Ta pitanja definišu osnovne situacije i izbore sa kojima se organizacija trenutno suočava ili će se suočiti. Ključna pitanja mogu reflektovati:

- dugoročne probleme u organizaciji ili skorašnje događaje za koje se procjenjuje da mogu imati veliki značaj za organizaciju i korisnike zbog kojih ona i postoji,

- poteškoće koje se moraju prevazići da bi organizacija mogla ostvariti svoje ciljeve,
- osnovne promjene u razmišljanju koje mogu promijeniti pravac organizacije ili prirodu okruženja unutar koga ona djeluje.

Ovo su pitanja koja se ne mogu brzo, a dobro riješiti. Zato se prave procjene i izbor ključnih pitanja koje treba razmatrati u budućnosti. Važno je da grupa odluči koja su najbitnija pitanja, ali ne više od pet. U izboru ključnih pitanja treba koristiti mišljenja menadžera, upravnog odbora i osoblja, vanjskih partnera i pregled objektivnih i statističkih podataka.

7.7.4. Slaganje oko prioriteta

Ovo je četvrta faza u procesu planiranja, a koja može oduzeti mnogo vremena. Slaganje oko prioriteta je pravi kvalitativan korak u procesu planiranja. Grupa za planiranje treba da izvuče smisao od svih dobijenih informacija. Dešava se često da tada grupi zatrebaju dodatne informacije, a zna da dođe i do promjene izjave o misiji i vraćanja na njenu doradu.

U ovoj fazi, vođeni izjavom o misiji i rezultatima procjene, treba diskutovati o svim identifikovanim pitanjima, odrediti kako se snage i slabosti odnose prema mogućnostima i opasnostima, te na koji način su vezani za kritična pitanja. Treba identifikovane snage usmjeriti na suzbijanje opasnosti, a mogućnosti koristiti da eliminišu slabosti organizacije. Potrebno je razviti i procijeniti strateške pravce i moguće strateške pristupe, vodeći računa o programima, menadžmentu i operativnim pristupima. Nakon identifikacije i razvoja strateških pravaca treba preći na formulisanje ciljeva koji se žele postići u okviru tih pravaca.

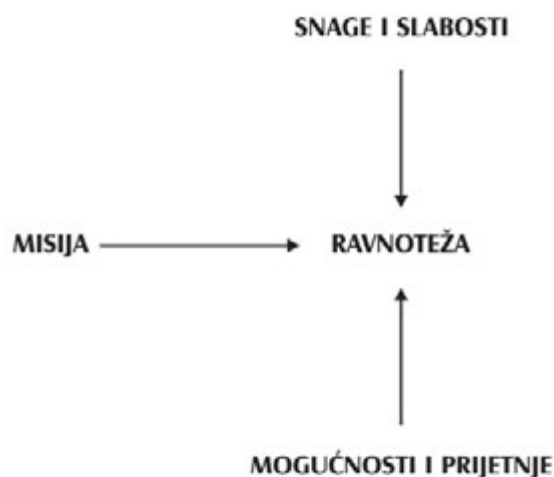
7.7.4.1. Definisanje strateških ciljeva

Cilj je široko definisana izjava o tome šta organizacija želi postići u narednih 3-5 godina. Ciljevi se fokusiraju na ishod i konkretne rezultate koji se žele postići. Ciljevi treba da opravdaju organizacijsku izjavu o misiji i viziji. Suštinski ciljevi pokazuju razloge zbog kojih organizacija postoji, nešto što je iznad postojećih proizvoda i usluga. Veliki i izazovni ciljevi obezbjeđuju jasnu potrebu i težnju za promjenama. Ovi ciljevi mogu se pojaviti u nekoliko formi kao što su: fokusiranje na ciljnu grupu, krajnji cilj, najjačeg konkurenta, uzor (organizacija može služiti kao uzor) i interna transformacija (npr. Omladinska organizacija u Centar za mlade). Formulisanjem strateških ciljeva, vizija se preobraća u ciljne rezultate. Ciljevi predstavljaju menadžersku izjavu da će proizvesti specifične rezultate u određenom vremenskom okviru. Dakle, strateški cilj je željeno buduće stanje koje organizacija želi da dostigne.

Pri uspostavljanju ciljeva treba voditi računa da oni moraju biti:

- **specifični** - da se odnose na određene pravce/programme,
- **mjerljivi** - definisani tako da se mogu mjeriti i vrjednovati prema dobijenim rezultatima,
- **ostvarljivi** - ostvarljivi u određenom vremenskom periodu u skladu sa postavljenim uslovima,
- **orijentisani prema rezultatima** - fokusirani na aktivnosti koje vode ka postizanju cilja,
- **vremenski određeni** - postavljeni vremenski rokovi za ostvarenje specifičnih ciljeva.

Ovo je tehnika SMART za definisanje ciljeva.



Ciljevi trebaju biti jasni svim članovima organizacije. Ako o istoj stvari ljudi steknu različita značenja, aktivnosti u vezi sa dostizanjem tih ciljeva će biti konfuzne i neefikasne. Isto tako ciljevi treba da su mjerljivi, tako da svo osoblje zna u kojoj je fazi dostizanje cilja i kada su dostigli ciljeve. Strateški ciljevi treba da su fleksibilni, jer put do njihovog dostizanja ograničen je unutrašnjim snagama i prilikama iz okruženja. Kada se okolnosti promijene, bilo da su posljedica izmijenjenih internih sposobnosti ili eksternih promjena, organizacija mora da se prilagođava tim izmijenjenim uslovima. Sljedeća karakteristika ciljeva jeste da su podsticajni, ali realni. To znači da ciljevi treba da napregnu organizacione mogućnosti, da se u organizaciji dobro i efikasno radi i da su pod tim uslovima ciljevi ipak dostižni. Nerealno i preambiciozno postavljeni ciljevi mogu da izazovu frustracije kod zaposlenih i volontera i odstupanje od njihovog izvršenja. Isto tako nerealno nisko postavljeni strateški ciljevi ne izazivaju motivaciju menadžera, zaposlenih, a pogotovo ostalih. Definisanje strateških ciljeva podrazumijeva jasno definisanje vremena u kome se konkretni ciljevi trebaju ostvariti. Vremenska dimenzija je važna jer ona opominje aktiviste da uspješno postizanje ciljeva podrazumijeva tačno utvrđeno vrijeme za to, ne kasnije.

Veoma je važno napomenuti da bi svaka organizacija trebala da ima vremenski postavljene ciljeve, uključujući kratkoročne i dugoročne ciljne performanse.

Kratkoročni ciljevi fokusiraju pažnju organizacije na potrebu da odmah poboljša rezultate.

Dugoročni ciljevi su očekivana stanja koja će uslijediti ako menadžeri svoje tekuće aktivnosti stave u funkciju dostizanja tih željenih stanja. I ono što treba znati jeste, ukoliko odgovorni u organizaciji imaju dilemu da li da daju prioritet dugoročnim ili kratkoročnim ciljevima, kad oni jedni druge isključuju, u prvi plan bi trebalo staviti dugoročne ciljeve. Rijetke su situacije kad je menadžment primoran da kratkoročne interese stavi ispred dugoročnih ciljeva.

Rezultat ove faze procesa planiranja su identifikovani prioriteti organizacije: generalne strategije, ključna pitanja i ciljevi.

7.7.5. Pisanje strateškog plana

Nakon što su formulisane vizija i misija, kritična pitanja identifikovana, utvrđeni strateški pravci, a složili ste se oko strategija i ciljeva, potrebno je sastaviti postojeće rezultate rada na izradi strateškog plana u jedan dokument.

U ovoj fazi potrebno je:

- identifikovati osobu koja će napisati strateški plan (ukoliko ona već nije određena),
- razviti proces revizije nacrt dokumenta,
- izabrati format,
- napisati plan,
- izvršiti reviziju dokumenta,
- dodati priloge (uvodna riječ predsjednika, kad je osnovana organizacija, zašto, šta je organizacija do sada postigla i slično) i
- pripremiti operativni plan i procjenu budžeta neophodnog za njegovu realizaciju.

PRAKTIČAN PRIMJER:

CILJ:

Proširiti bazu finansiranja da bi se održale trenutne operacije i podržao predviđeni programski razvoj.

STRATEGIJA (obično ih je nekoliko za jedan cilj):

Razviti godišnju kampanju za prikupljanje sredstava

AKTIVNOSTI:

- Napraviti bazu podataka donatora i prosljediti im Strateški plan i programe,
- utvrditi cijenu članarine i istu naplaćivati,
- lobirati preduzeća za sponzorstvo aktivnosti,
- inicirati budžetsku stavku u opštinskom budžetu za narednu godinu za finansiranje rada nevladinih organizacija...

1. Odrediti fokus strategija

(organizacijski, programski, funkcionalni)

Strategija je pravac akcije dizajniran da pozicionira organizaciju na pravi put koji je vodi ka dostizanju postavljenih ciljeva. Strategije opisuju pristup ili metod za postizanje ciljeva i rješavanje specifičnih pitanja. Obično se odnose na period od 1 do 5 godina.

Pri izradi strategija treba imati na umu da strategije treba da:

- koriste postojeće mogućnosti i prednosti,
- uzimaju u obzir postojeće opasnosti,
- nadograđuju postojeće snage,
- ispravljaju i otklanjaju slabosti i
- nude osnove za stvaranje novih prilika.

2. Kreirati mjerljive zadatke i korake akcije

Ovo je korak u kome se izrađuje akcioni plan koji treba da dovede do ostvarenja ciljeva. Naime, poslije formulisanja ciljeva i strategija, treba preći na izradu plana aktivnosti za svaki postavljeni cilj koje treba realizovati da bi se postigli isti.

Ovom planu se obično dodaje operativni plan kreiran za najmanje godinu dana koji se izrađuje tabelarno, jer pored svake aktivnosti treba da stoji krajnji rok za njenu realizaciju, njen rezultat i odgovorna osoba za njenu realizaciju (uvijek je osoba-ime ili određena funkcija u organizaciji). Budžet potreban za realizaciju aktivnosti može da stoji u okviru iste tabele ili posebno, ali mora da bude planiran.

U vrijednost budžeta stavljaju se i doprinosi organizacije pretvoreni u novčani izraz (npr. volonterski rad, prostor koji mi imamo, oprema i sl.), ali se oni oduzimaju pri kreiranju plana prikupljanja sredstava.

7.7.5.1. Smjernice za pisanje strateškog plana

1. Uvodna riječ predsjednika organizacije ili predsjednika upravnog odbora. Obično stranica teksta kojom se čitaoci upoznaju sa istorijom organizacije i planom kojom se odobrava strateški plan koji slijedi i zahvaljuje svima koji su učestvovali u procesu.

2. Sažetak plana. Piše se na jednoj do dvije stranice. Sažetak plana sadrži kratku prezentaciju strateškog plana, izjavu o viziji i misiji, nabraja pravce i ciljeve. U ovom dijelu može se kratko opisati proces stvaranja samog plana. Iz ovog dijela čitaocu bi trebalo biti jasno ono najvažnije o organizaciji i gdje ona želi stići.

3. Izjave o viziji i misiji. Na narednoj stranici nezavisno i bez komentara stoje izjave o viziji i misiji.

4. Profil i istorijat organizacije. U ovom dijelu se piše "biografija" organizacije.

5. Strateški pravci. Dio koji objašnjava planove u kom smjeru ide dalji rad organizacije i na koja ključna pitanja će se fokusirati, kao i razloge zbog kojih je iste odabrala.

6. Strateški ciljevi. Ovo je sigurno jezgro cijelog plana, a govori o pravcu u kom ide organizacija i šta želi postići u narednih nekoliko godina. Ovaj dio mora biti urađen tako da bude vodilja za izradu plana aktivnosti koje se moraju realizovati da bi se ciljevi postigli. Ovaj dio je vodilja i za operativni plan i referenca za evaluaciju. Ovaj dio, zajedno sa planom aktivnosti i operativnim planom koji se mogu objediniti zauzima prosječno 15 stranica, ali to opet zavisi od razvijenosti organizacije i obima postavljenih ciljeva, kao i aktivnosti koje se moraju realizovati.

7. Dodaci. U okviru dokumenta "Strateški plan" mogu se priložiti i dodaci koji čitaocu mogu pružiti dodatne informacije o nevladinoj organizaciji. U prilogu mogu stajati: rješenje o registraciji, kopija bankovnog računa, spiskovi sa imenima članova odbora organizacije, rezultati SWOT analize.

7.7.6. Sprovođenje strateškog plana

Cjelokupni rad koji je predhodno opisan i koji organizacija preduzima ne vrijedi ništa ukoliko se ne pristupi primjeni plana i realizaciji aktivnosti koje su navedene. Rad na implementaciji treba da je svakodnevni i ozbiljan. Lakši svakodnevni rad na primjeni dokumenta omogućuje operativni plan koji je vodilja u dostizanju ciljeva. Operativni plan se piše za jednu fiskalnu godinu, a obuhvata aktivnosti koje se preduzimaju u okviru svakog utvrđenog cilja, vremenski rok za njihovu realizaciju, odgovornu osobu za pojedinačne aktivnosti i definisanje rezultata koji je mjerilo uspješnosti rada. Za operativni plan treba utvrditi i budžet. Da bi sve išlo kako treba, svo osoblje treba da se drži dogovorenog i potrebno je da timski radi i da se obezbijedi dobar protok informacija između svih.

7.7.7. Nadgledanje i evaluacija

Posljednja faza u procesu strateškog planiranja jeste nadgledanje i evaluacija. Svakodnevno treba raditi na primjeni odrednica dokumenta i realizaciji strateškog plana i pri tome se pridržavati operativnog plana, ali isto tako treba nadgledati uspješnost rada na osnovu rezultata koji se postižu. Ono što treba raditi polugodišnje jeste revizija plana. Iako je definisan strateški plan i usvojen od strane nadležnog odbora organizacije, on nije nepromjenjiv. Naime, ukoliko se promijene okolnosti u okruženju, izmjeni se potreba organizacije ili je postavljeni cilj na neki drugi način ili neko drugi ostvario, plan treba da se mijenja. Znači, treba reagovati i mijenjati plan u skladu sa potrebama ciljne grupe, a na osnovu izmijenjenih okolnosti. Postupak izmjene je sličan postupku kreiranja strateškog plana.

Takođe, poslije svake aktivnosti treba pisati izvještaj koji će koristiti za nadgledanje, ali prvenstveno za informisanje interesnih strana o radu i rezultatima nevladine organizacije.

ZAGOVARANJE I LOBIRANJE

ZAGOVARANJE I LOBIRANJE

Zagovaranje je tehnika koja se koristi širom svijeta od strane različitih organizacija, institucija i samih stvaralaca politike. Ova tehnika se koristi prvenstveno sa ciljem kreiranja ili promjene određene politike (u ovom izlaganju riječ politika se koristi za sektoralnu politiku, a ne stranački vid politike) i da bi se izvršio uticaj na politiku koja nije u skladu sa potrebama ciljne grupe. Tehnika zagovaranja, ukoliko se dobro pripremi akcija, može biti veoma jako oružje za promjenu trenutnog stanja. Korištenje tehnike zagovaranja u suštini treba da:

- poboljša život značajnog broja ljudi (npr. život i rad ciljne grupe sa kojom radi vaša organizacija) i
- da ojača organizaciju i njene ljudske kapacitete.

8.1. POJAM ZAGOVARANJA

Postoji više definicija zagovaranja, ali jedna od najjednostavnijih je da je to **promišljen proces uticaja na donosioc/stvaraoce odluka i politika**.

Zagovaranje je **promišljen proces** koji uključuje planirane akcije.

Zagovaranje **utiče** na donosioc odluka u politici. Mnogi sa sobom nose predrasudu da je zagovaranje “suprotstavljanje vladi, huškanje na vlast”. Međutim, vrlo često to je proces kojim se vlastima “otvaraju oči” i ukazuje na opravdanost izmjene određene politike, a onda zagovarači i vlast postaju partneri u radu.

Stvaraoci politika su ljudi koji donose odluke. Međutim, to ne moraju biti predstavnici vlasti. To mogu biti i ljudi iz privatnog sektora i civilnog društva, npr. ljudi koji imaju mnogo novca za ulaganje i mogu uticati na socijalnu politiku zajednice. Ono što je bitno jeste da su stvaraoci politika uvijek ljudska bića, a ne institucije.

U akciji zagovaranja uvijek utičemo na ljude koji rade u institucijama, a ne na samu instituciju. Korištenjem zagovaranja mogu se navesti nosioci politika da se ponašaju odgovorno, kao i to da se zaštite ljudska prava ciljne grupe.

Zagovaranje je tehnika putem koje se prosljeđuje poruka koja treba da utiče na akcije stvaralaca politike. Ta poruka u zagovaranju može biti saopštena direktno, npr. tražiti od vlade da donese određenu odluku ili preduzme akciju, ili indirektno tako što će se uticati na javno mišljenje putem sredstava informisanja.

8.2. PROCJENA POTREBA ORGANIZACIJE

Kao i u svemu čime se bave nevladine organizacije, tako i za pripremanje i realizaciju aktivnosti, prije nego primjene strategije zagovaranja, potrebno je ispitati teren. To jest, treba:

- prepoznati potrebu promjene određene politike/stanja ili nedostatak određene politike,

- procijeniti rizik (uraditi SWOT analizu),
- izgraditi sopstveni imidž ukoliko ga organizacija nema u zajednici,
- izgraditi odnose sa nosiocima politika,
- obezbijediti kredibilitet zagovaračima iz organizacije,
- održati usmjerenost ka ciljevima.

Nakon urađene analize, može se pristupiti planiranju, a potom i primjeni strategije zagovaranja.

8.3. PLANIRANJE I KORACI AKCIJE ZAGOVARANJA

Zagovaranje uspijeva u okolini gdje su ljudska prava poštovana, jer mnoge od aktivnosti koje se preduzimaju, kao dio procesa zagovaranja, zasnivaju se na odredbama osnovnih ljudskih prava kao što su sloboda izraza i udruživanja.

Da bi se preduzela i uspješno realizovala akcija zagovaranja potrebno je pripremiti teren, odnosno, treba znati koju akciju realizovati i kako je realizovati. Treba preduzeti nekoliko koraka.

8.3.1. Analiza sporne politike (korak I)

U okviru analize politike treba prepoznati spornu politiku, analizirati njenu okolinu, identifikovati ključne osobe i institucije koje treba zagovarati, sumirati prikupljene informacije (šta je problem, koji su njegovi uzroci, šta su i zašto su uzročnici- uvijek treba djelovati na uzrok, a ne na otklanjanje posljedice i na osnovu svega toga identifikovati mogućnosti za promjenu politike). Identifikacija opcija za promjenu je veoma bitna jer pomaže da se izabere najbolja. Ne mora to biti najkraći put, važno je da je najlakši put za postizanje cilja.

8.3.2. Izrada nacrt strategije zagovaranja (korak II)

Pravljenje strategije (plan koji nas vodi) i određivanje taktika koje će se koristiti u kampanji (cirkulirajuće peticije, pisanje pisama, sastanci, održavanje protestnih skupova i slično) je osnova za uspješnu kampanju.

U ovom koraku dolazi do usmjeravanja na politiku koja će u najvećoj mjeri riješiti problem koji je identifikovan. Znači, treba se usmjeriti na pitanje čije će rješenje poboljšati život velikog broja ljudi. U svemu tome treba paziti na moguće rizike (da li će planirana akcija biti shvaćena kao “suprotstavljanje vlasti”, da li će to škoditi daljem radu i projektima nevladine organizacije, kako realizovati akciju, a da se ne dobiju protivnici i slično), procijeniti vjerovatnoću uspjeha i rad u partnerstvu sa drugima.

U pravljenju nacrt strategije treba odrediti ciljeve koji se žele postići. U određivanju ciljeva treba formulisati: šta će se promijeniti, ko će promijeniti, kolika je promjena, sa koliko sredstava i kada. Već se prepoznaje, treba primijeniti SMART tehniku u postavljanju cilja koji se želi postići, tj. ciljevi u inicijativi zagovaranja trebaju biti specifični, mjerljivi, ostvarljivi, realni i vremenski određeni.

Jedan od najvažnijih koraka u zagovaranju jeste određivanje ciljnog auditorija. Zato tačno treba znati ko je donosilac odluke za promjenu politike, odnosno za rješenje problema. Na početku poglavlja je rečeno da su nosioci određene politike ljudi, a ne institucije. Zato, ako se zna koja je nadležna institucija, onda treba znati da je ciljni auditorij osoba koja je glavna u toj instituciji.

Ciljni auditorij (meta zagovaranja) se dijeli na:

- primarni i
- sekundarni.

Primarni auditorij su one osobe koje imaju pravo, autoritet da donesu odluku za promjenu politike.

Sekundarni auditorij su osobe koje mogu uticati na donosiocima odluka (na primarni auditorij). To mogu biti članovi parlamenta, vlade, lokalnih organizacija, biznismeni, stanovnici zajednice i drugi. Mogu se nazvati i saveznicima. Oni su najčešće ti koji lobiraju zato ih treba imati u inicijativi zagovaranja. Osim njih treba identifikovati i eventualne protivnike i planirati kako od njih napraviti saveznike ili neutralce koji organizaciju neće sputavati u akciji zagovaranja.

Primjer:

U opštini ne postoji politika za mlade. Cilj akcije je da do kraja godine Skupština/Vijeće opštine donese dvogodišnji akcioni plan koji će obuhvatiti rješavanje tri problema mladih.

U navedenom primjeru primarni auditorij su odbornici/vijećnici i predsjednik parlamenta, a sekundarni auditorij su članovi opštinskih komisija, članovi njihovih partija, omladinska udruženja, pa čak i roditelji.

8.3.3. Finalna prerada strategije (korak III)

Nakon definisanja cilja koji se želi postići, ciljnog auditorijuma, saveznika i protivnika potrebno je:

- kreirati ključne poruke - ono što želite da ciljni auditorij čuje. Poruka treba da sadrži ono što želite da oni u politici promjene. Poruka treba da sadrži šta se želi postići, zašto se to želi postići (kome to koristi), kako predlažete da se to postigne i šta po vašem mišljenju auditorijum treba da preduzme. Definišući poruku treba odrediti i ko je osoba koja će prenijeti poruku i na koji način. Uspješnost zagovaranja u mnogome zavisi od ovog koraka.
- definisanje aktivnosti strategije - kako doći do cilja (ponavljamo, to ne mora biti najkraći nego najlakši put sa najvećim rezultatima).

8.3.4. Priprema plana akcije zagovaranja (korak IV)

Plan akcije se priprema kao i kod svih projekata:

- definisanje svih aktivnosti koje treba realizovati,
- odrediti vremenske intervale za njihovu realizaciju (paziti da budu realni i hronološki),
- dobro isplanirati budžet i obezbijediti sredstva,
- napraviti plan nadgledanja i izvještavanja i
- napraviti logički okvir.

Nakon dobro realizovana ova 4 KORAKA nevladina organizacija je spremna da preduzme KORAK V, a to je realizacija plana zagovaranja, prenos poruke i primjena gore navedenog. Posljednji korak se obično realizuje putem metode lobiranja.

Zaključak: Javno zagovaranje traži požrtvovanost, strpljenje, uključenost, a zahtijeva i stopostotno davanje, timski rad, komunikaciju i otvorenost. Budite pripremljeni da uložite puno energije, a da zauzvrat dobijete vrlo malo lično za sebe. Razumijevanje i priznavanje tema od strane javnosti se neće desiti preko noći. Važno je zapamtiti da je rad na zagovaranju proces, a često i dugotrajan. Taj proces će se nastaviti sve dok ne postignete svoje ciljeve.

8.4. LOBIRANJE

Lobiranje predstavlja niz akcija kojima je cilj izvršiti uticaj na donosiocima odluka. Osnovnu ciljnu grupu akcije lobiranja čine donosioci odluka koji mogu promijeniti određenu politiku u društvu. Ali, za razliku od zagovaranja, kod lobiranja se obično koristi sekundarni auditorijum da se utiče na primarni. Često se u praksi poistovjećuju zagovaranje i lobiranje, ali ta dva termina ne označavaju isto. Lobiranje je samo jedna od metoda zagovaranja kojom se može doći do postavljenog cilja.

Lobisti su grupe ljudi ili pojedinih građana koji pokušavaju da utiču na usvajanje ili neusvajanje neke odluke i izmjene politike. Prvobitno se ovaj izraz odnosio na osobe koje često posjećuju holove (predvorja neke skupštine; engl. lobbies) ili hodnike zakonodavnih odjeljenja da bi pričali sa ljudima koji kreiraju ili usvajaju odluke. Lobiranje se može vršiti i na drugim javnim mjestima, a čest i uspješan slučaj je na privatnim skupovima. Dobar lobista koristi svoju vještinu da utiče na primarni auditorijum preko sekundarnog auditorijuma ili preko ljudi koji su bliski sa donosiocima odluka. Na primjer, iskoristiti poznanstvo sa sinom načelnika opštine i istom "provući kroz uši" zahtjev organizacije koji će da ga nahvali i podstakne oca da uvrsti prijedloge nevladine organizacije u nacrt određenog akta koji Skupština opštine treba da usvoji.

STRATEGIJA	POKAZATELJI	NAČIN PROVJERE	PRETPOSTAVKE
DUGOROČNI CILJ			
KRATKOROČNI CILJ			
REZULTATI			
AKTIVNOSTI			

Pravila uspješnog lobiranja:

- Lobista mora da zna tačno šta hoće (zahtjev, predmet lobiranja je konkretan, mjerljiv, inspirirajući, a ne mutan, uopšten ili apstraktan). Prijedlog/zahtjev organizacije treba biti u pismenoj formi i obrazložen.
- Osoba koja lobira tačno zna ko igra važnu ulogu u procesu donošenja odluka:
 - a) ko su ljudi koji će o predmetu diskutovati,
 - b) ko preuzima odluke,
 - c) ko savjetuje donosiocima odluka?
- Osoba koja lobira treba da napravi analizu različitih i konfliktnih interesa donosioca odluka koji se tiču njenog predmeta, jedno i drugo na dugi i kratki rok:
 - a) politički (moć),
 - b) personalno (imidž, materijalne povlastice),
 - c) finansijski,
 - d) efektivnost/efikasnost/organizacijski i
 - e) drugo?
- Osoba koja treba da zna šta će se dogoditi, kada i gdje. Ima li formalnih procedura, koja su neformalna pravila i momenti u donošenju odluka? Koji momenti su najvažniji za uticanje na proces?
- Osoba koja lobira treba da identifikuje saveznike i moguće protivnike (lobista je sposoban imati različite saveznike za različite teme).
- Lobista ima pripremljenu listu osoba koje može mobilizirati u slučaju potrebe u svojoj akciji.
- Dobar lobista UVIJEK naglašava povezanost svog predmeta sa interesima donosilaca odluka, njihovih savjetnika i interese tih ljudi koristi pri lobiranju.
- Osoba koja lobira održava vezu sa svojim kolegama u nevladinoj organizaciji: redovno im dostavlja informacije koje mogu iskoristiti, odaje im priznanje za uspjehe, dostupna je za pružanje pomoći.

Kao kod strateškog planiranja, kampanje zagovaranja i akcije lobiranja imaju takođe svoje zainteresovane strane. To mogu biti različiti subjekti i osobe. To su:

- vodeći aktivisti - glavni portparoli i vođe kampanje za podršku predloženog rješenja; ljudi koji podstiču druge da se angažuju kroz aktivnu podršku.
- aktivni saveznici - ljudi koji aktivno podržavaju predloženo rješenje. To su građani koji su spremni da kažu svoje mišljenje u javnosti i da djeluju kako bi to mišljenje odbranili.
- pasivni saveznici - ljudi koji imaju mišljenje (podržavaju predloženo rješenje), ali ga ne izražavaju u javnosti.
- nezainteresovani neutralci - ljudi koji iz raznoraznih razloga nemaju mišljenje o datom pitanju.
- pasivni protivnici - ljudi koji se ne slažu sa predloženim rješenjem, ali ne izražavaju svoje mišljenje u javnosti.
- aktivni protivnici - ljudi koji aktivno protestuju protiv predloženog rješenja.
- vodeći protivnici - glavni portparoli i vođe kampanje protiv predloženog rješenja; ljudi koji podstiču druge da se angažuju kroz aktivni protest. To obično bivaju donosioci odluka kojima odgovara neizmjenjeno stanje.

ODNOSI SA JAVNOŠĆU

ODNOSI SA JAVNOŠĆU

9.1. POJAM ODNOSA SA JAVNOŠĆU

Pod pojmom odnosa sa javnošću podrazumijeva se da je to **strateški proces usmjeren na sticanje i upravljanje publicitetom**. Prva svjetska skupština udruženja za odnose sa javnošću definisala je Odnose sa javnošću (Public Relations - PR) kao umjetnost i društvenu nauku analiziranja trendova, predviđanja njihovih posljedica, savjetovanja organizacije i primjena planiranih programa aktivnosti koji će služiti organizaciji i javnom interesu.

Odnosi sa javnošću su forma komunikacijskog upravljanja koje traži uticaje, osjećanja, mišljenja ili vjerovanja od postojećih potrošača, perspektivnih potrošača, akcionara, dobavljača, zaposlenih i druge javnosti o organizaciji, njenom radu, proizvodima i uslugama. Mnoge alatke kao što su specijalni događaji, pokušaji lobiranja, godišnji izvještaji i imidž menadžmenta, mogu biti korišteni od strane odjeljenja za odnose sa javnošću. Publicitet je često veoma važna stvar koja može imati formu vijesti i uvoda u objavljivanje akcija. Razlika između publiciteta i reklamiranja je ta što se za publicitet ne mora plaćati zakup određenog medijskog prostora (kao što je TV ili novine), već treba pokušati pridobiti medije da pokrenu popularnu priču o nevladinoj organizaciji ili njenim proizvodima/uslugama. Prednost publiciteta je kredibilnost. Kada se čita ili sluša o humanim akcijama, zagovaranju i lobiranju u korist građana ili određene ciljne grupe, postoji vjerovatnoća da se stekne povjerenje u taj rad i samu organizaciju i da se dobije velika podrška u zajednici.

Planovi odnosa sa javnošću najčešće se rade na duži rok 3-5 godina, mada se naravno, mogu mijenjati svake godine. Svaki plan obuhvata nekoliko elemenata, kao što su ciljna publika, ključna poruka, strategija animiranja te ciljne publike, taktike, da li će to biti pisani materijali, reklamiranja itd., vrijeme potrebno za ostvarenje plana i naravno novac.

Poruka se ciljanoj publici prenosi na različite načine: putem promotivnog materijala, brošura, biltena, godišnjih izvještaja, na različite načine putem svih vrsta medija, a sve u cilju ostvarenja publiciteta, odnosno medijske pokrivenosti aktivnosti. Najvažniji sektor svakog odnosa sa javnošću jesu mediji i moć prenošenja poruke i stvaranja publiciteta koji oni imaju i mogu dati.

Zato će svaki dobar službenik za odnose sa javnošću uvijek imati dobre odnose sa novinarima, znati sve o njima od domena zainteresovanosti do kafića u koji zalaze. I on će sam pomalo morati biti novinar, odnosno znati upakovati priču tako da ona postane VIJEST. Nema vršenja pritiska, lažanja, varanja, dvosmislenih izjava, jer su odnosi sa javnošću javni posao i bave se realnošću. Odnosi sa javnošću su veza između organizacije i javnosti. Osoba na čelu organizacije mora dobro poznavati kako svoju organizaciju, tako i javnost. U velikom broju slučajeva predsjednik je drugi službenik za odnose sa javnošću jer u ime organizacije daje određene izjave za

medije i iznosi stav organizacije po određenom pitanju. Posao osobe zadužene za odnose sa javnošću treba da obavlja osoba koja zna sve informacije vezane za nevladinu organizaciju i njen rad, da je elokventna, da razgovjetno govori i koja ima iskustva u radu sa javnošću.

9.2. ZAŠTO KORISTITI MEDIJE?

Mediji su najveći prenosnici informacija zbog same činjenice da medije konzuma veliki broj ljudi koji vjeruju u informacije koje prenose komunikacijski kanali medija. Mediji prenose novosti i razne druge sadržaje, a prema tom se mogu podijeliti na tzv. news media, u koje se ubrajaju novine, nedjeljnici, televizijske i radio vijesti, kao i drugi programi političkog sadržaja (debate, politički magazini itd), i na medije koji prenose sve ostale sadržaje kao što su filmovi, TV komedije, talk-show programi, TV saponice, stripovi, razni tabloidi, modni, filmski i drugi magazini i mnogi drugi. Dakle, jedni služe zabavi širokih masa drugi informisanju istih, ali podjednako oblikuju percepciju, formiraju ili aktiviraju stereotipe i pružaju modele ponašanja i stavova. Ukratko, mediji su u stanju oblikovati naše stavove i mišljenja. Kako se vremenom, sve veći prostor u novinama ili magazinima daje reklamama i kako razlike između informisanja, propagande i reklamiranja blijede, tako i same reklame počinju oblikovati i uticati na ljudska razmišljanja i ponašanja.

Dvije su polazne tačke od kojih se polazi kada je postavljen cilj da se privuče pažnja javnosti, a to su:

- ljudi koriste medije kao jedan od osnovnih izvora informacija i shodno tome
- mediji utiču na stavove i razmišljanja ljudi.

To su i najveći razlozi zašto nevladine organizacije trebaju imati plan odnosa sa javnošću i adekvatnu i profesionalnu osobu koja će obavljati taj posao.

Prva stvar u planu za marketing i odnose sa javnošću jeste da treba sprovesti jedno kratko istraživanje da bi se došlo do saznanja prate li ljudi u vašoj lokalnoj zajednici i u kojoj mjeri informativne programe. Uobičajeno je da starije generacije i uopšte ljudi formalnog obrazovanja budu zainteresovaniji za praćenje vijesti, a da mlađe generacije i oni manje obrazovani više prate druge sadržaje. Zbog različitih faktora, a prije svega političke nestabilnosti mlade generacije sa teritorija bivših jugoslovenskih republika zadržali su visok nivo zainteresovanosti za praćenjem informativnih programa, što je prilično rijedak slučaj u visoko razvijenim zemljama.

Prema većini istraživanja koja su sprovedena, televizija je dominantan informativni medij (*news medium*). Većina ljudi preko televizije prima najveći broj vijesti. Istraživanje treba da utvrdi da li je to slučaj i u vašoj lokalnoj zajednici ili široke mase na neki drugi način dolaze do informacija. Mnogo ljudi preferira

novine kao izvor informacija. Razlozi za to su mogućnost detaljne analize domaćih i međunarodnih vijesti i veći razlog što manje i ruralne zajednice nemaju vlastite elektronske medije. Pokušajte doznati koliko ljudi u vašoj sredini redovno kupuje novine, i koliko ih je eventualno pretplaćeno na neki list. Redovni kupci novina uglavnom su ljudi stariji od 45 godina, penzioneri, ljudi iz urbanizovanih područja, stručnjaci, preduzetnici... Domaće i vijesti iz svijeta najčešće su najčitaniji dijelovi novina, za njima slijede zabavni sadržaji. Radio je od 80-ih pa naovamo izgubio na popularnosti, i većina ljudi ga sluša zbog muzike i zabavnih emisija, ali radio i dalje nosi naslov najnezavisnijeg medija i ima dosta sadržaja sa direktnim uključivanjem slušalaca koji iznose svoje stavove vezane za određenu temu, tako da ga nikako ne treba gubiti iz vida. Različiti magazini, tabloidi, nedeljnici, su po pravilu manje čitani od novina, ali su za neke kategorije ljudi, npr. stručnjake, samce, imućnije i veoma često žene, bitan izvor informacija.

Pomenuti načini putem kojih građani dolaze do informacija mogu poslužiti svakoj NVO da najavi i prezentuje svoje aktivnosti i rad organizacije. Ovo je veoma dobar način da organizacije civilnog društva grade svoj imidž. Ukoliko građani, predstavnici vlasti i biznis sektora čuju i vide šta je NVO uradila i koji su rezultati tog rada nesumnjivo je da će biti transparentni prema njoj i u budućnosti podržati njen rad. Ovo je samo jedan korak ka uspostavljanju ili proširenju postojeće saradnje. Osoba zadužena za odnose sa javnošću treba da radi mnogo više o čemu će biti riječi u nastavku. Ovdje još treba naglasiti da veliku ulogu u ovoj oblasti imaju menadžer i lider koji veoma često daju izjave ili imaju intervju za medije. Njihov nastup je veoma bitan za marketing i imidž organizacije.

9.3. ZNAČAJ MEDIJA ZA RAD NEVLADINIH ORGANIZACIJA

Već je objašnjeno koliki uticaj imaju mediji na javno mijenjanje i prenos informacija. Iz tih razloga mediji (elektronski i pisani) imaju veliki značaj za organizacije civilnog društva. Nevladine organizacije uglavnom se fokusiraju na tkz. news media u svom radu, i glavni razlozi za takvo ponašanje su sljedeći:

- Podrška *fundraising*-u, odnosno podizanje prihoda same nevladine organizacije, prepoznatljivosti imena, stila organizacije i privlačenje pažnje. Kada potencijalni donatori i sponzori nekoliko puta čuju za NVO putem medija i dobre korake koje je ona napravila, velika je vjerovatnoća da će podržati naredne akcije i projekte. Redovnim saopštenjima za medije ili davalnjem izjava i intervju s povodom, organizacija postaje prepoznatljiva i respektovana. Na prepoznatljivost organizacije veliki uticaj ima znak organizacije (logo). Obično je to neka ilustracija, skraćenica imena organizacije ili jednostavno neki znak. Logo svake organizacije je unikatan i kao takav radi njegove zaštite prilikom registracije NVO treba ga zaštititi. Kako se to radi objašnjeno je u poglavlju koje govori o aktima i registraciji NVO. Publika i ciljna grupa po logou prepoznaju organizaciju i povezuju informacije koje već imaju o njoj.
- Podizanje svijesti javnosti po nekom pitanju, ili formiranjem javnog mijenjanja ili uticajem na ponašanje, informisanje i obrazovanje javnosti.
- Uspostavljanje odnosa sa vlastima, odnosno u svrhu podrške javnog zalaganja i lobiranja.

Nevladine organizacije žele da budu viđene u tkz. mainstream medijima, i uglavnom su nezadovoljni mogućnošću pristupa na televiziju. Pošto većina NVO-a ima ciljnu populaciju, kao npr. studente, žene, tinejdžere itd, često se toj publici obraćaju preko specijalizovanih publikacija. Publikacije, osim materijala vezanih za datu temu, sadrže i osnovne informacije o organizaciji i njen logo. Publikacija tako može da posluži i kao reklama organizacije.

Nevladine organizacije uglavnom pažnju fokusiraju na dobijanje prostora u dnevnim, nedeljnim ili lokalnim novinama jer one imaju najveći auditorijum. Kontakt NVO sa novinarima je uglavnom proaktivan, jer novinari uglavnom ne traže savjet od NVO-a, osim u slučaju nekih ekoloških katastrofa npr., između ostalog i zato što ne znaju koga kontaktirati, koji NVO je najstručniji za koju oblast, i ne vjeruju u objektivnost NVO-a. Ovakvo stanje se polako mijenja, sa razvojem javnog zalaganja ili lobiranja, i primjetno je da, će ukoliko osoba u NVO koja je istovremeno zadužena za javno zalaganje i za odnose sa medijima često ima tendenciju biti veće proaktivna i sigurnija u obavljanju svog posla odnosa sa medijima. Još jedan razlog, koji se rjeđe spominje, ali je istovremeno vrlo bitan, jeste i činjenica da ono što NVO ima reći za medije uglavnom nije VIJEST, nego dosadnjikava priča, češće siva, nego crno-bijela, kakav jeste svijet medija. U današnje vrijeme, medijima je interesantnija stranačka i politička priča, skandali i malverzacije nego humane akcije i pomoć NVO-a određenoj ciljnoj grupi. Na žalost, udarne vijesti u svim medijima postaju crne hronike i ružne i tužne priče, a malo je priča koje mogu kao pozitivan primjer da se predstave javnom mnijenju. Uloga NVO-a upravo treba da bude ta da prezentuju pozitivne priče i iz pozitivnog ugla da se osvrću na realnosti u životu kako bi motivisali šire mase da im se pridruže na putu ka razvoju zajednica.

9.4. TEHNIKE KOMUNICIRANJA I PRENOŠENJA PORUKE

Da bi se prenijele informacije i poruke u savremenom svijetu u kome postoji mnogo različitih medija mogće se koristiti mnogo različitih kanala komunikacije. Razgovor i lični kontakt je najdjelotvornije sredstvo publikovanja, ali na žalost i najteži jer zahtjeva mnogo vremena i truda i stoga se ne primjenjuje često. Oslanjajući se na tu činjenicu preporučujemo da svaki vid svog djelovanja u javnosti, kada je to moguće, popratite i razgovorom.

Kod nas su najviše u upotrebi saopštenja za javnost, organizovanje konferencija za novinare, intervjui za različite vrste medija, internet koji u posljednje vrijeme postaje sve dominantniji sa visokim spektrom informacija (najnovijih i arhiviranih vijesti iz raznih oblasti). Mnogi pisani i elektronski mediji imaju i svoje internet stranice pa je moguće i preko istih dolaziti do informacija. Takođe, putem interneta organizacije mogu da promovisu sebe i svoje aktivnosti i stupe u kontakt sa drugima. Najbolji način je da NVO kreira i postavi vlastitu web stranicu.

9.4.1. Saopštenje za javnost

Naprimjenjeniji način odnosa sa javnosti je saopštenje za javnost (medije). Saopštenje za javnost daje informacije novinama, radiju, televiziji, tj. svim vrstama medija o aktivnostima nevladine organizacije. Preporučljivo je, i jako dobro za jednu NVO, da ima listu relevantnih medija, s imenima i kontaktima (adresa, e-mail, tel/fax).

Prije početka pisanja saopštenja za javnost, treba dobro razmisliti o cilju i šta je cilj tog saopštenja. Da li je cilj saopštenja za javnost da ohrabriti ljude da se uključe u aktivnosti NVO-a, da pomognu kao volonteri, ili da doniraju novac, da budu informisani o onome što radite radi pretenzije i traženja pomoći u narednim koracima ili jednostavno publicitet - ili sve od ovoga? Nakon toga treba razmisliti o tome šta projekat čini vrijednim pažnje, jedinstvenim ili interesantnim. Te tačke treba navesti u saopštenju za javnost.

Saopštenje za javnost uvijek mora biti otkucano u pisanoj formi, preporučljivo je da bude napisano na jednom listu papira. Više je razloga za to. Kao prvo, onaj ko prerađuje vijesti neće se mučiti da protumači rukopis i saopštenje najčešće završi u kanti za otpatke. Drugo, ukoliko je saopštenje predugo novinari ga neće pročitati i izvlačiti suštinu kako bi objavili vijest i ono ponovo završava u kanti za smeće ili ostane na stolu danima i vijest prestaje biti vijest.

Svrha saopštenja za javnost je sažeti i prikazati vašu priču, pomoći medijima da uobličite vašu poruku na ispravan način te pružiti medijima relevantne informacije i navode koje potječu iz vaše skupine. Saopštenje za medije pomaže izjaviteljima u poslu, a vama zauzvrat donosi korist. Najveći broj saopštenja za javnost može se odaslati na događajima koji se organizuju.

Saopštenje za javnost se obično šalje medijima kao najava događaja koji predstoji, ali se takođe šalje i po njegovom završetku. Drugi način da se informiše o realizaciji projekta ili kampanje jeste organizovanje konferencije za novinare. U tom slučaju, organizacija treba da pošalje dopis medijima sa pozivom na konferenciju za novinare. Poziv, kao i saopštenje, treba da odgovori na pitanja **Ko, Šta, Kada, Gdje, Zašto i Kako** u vezi organizovanja konferencije.

9.4.1.1. Forma saopštenja za javnost

U zaglavlju saopštenja za javnost sa lijeve strane stavlja se logo (znak) NVO, pored ili ispod znaka puni naziv organizacije, kontakt adresa i broj telefona.

Saopštenje za javnost se počinje naslovom SAOPŠTENJE ZA JAVNOST. Ispod naslova obavezno treba navesti datum, kratki naslov - ne samo lokalna grupa planira projekat, već "Novi centar za igranje" ili "Novi projekat za samohrane roditelje". Naslov mora biti zvučan i vrijedan pažnje kako bi bila velika vjerovatnoća da će mediji objaviti saopštenje.

Novinarstvo se bazira na šest pitanja: **Ko, Šta, Kada, Gdje, Zašto i Kako**. Saopštenje za javnost upravo treba da sadrži odgovore na ova pitanja. Prilikom odgovaranja na njih treba naglasiti najneobičnije ili najinteresantnije aspekte projekta, kampanje akcije. Počnite s odgovorima na pitanja **Ko i Šta**, u dvije-tri rečenice naglasite ostale bitne detalje, naročito **Kada i Gdje**. Sljedeći pasus treba sadržati osnovne informacije o NVO, zašto je pokrenut taj projekat, šta se želi postići s njim, odnosno kakve rezultate želite ostvariti, i ostale interesantne informacije.

Na kraju saopštenja obavezno navesti ime osobe koju mediji mogu kontaktirati u slučaju da su im potrebne dodatne informacije i naravno broj telefona.

9.4.1.2. Pravila pisanja saopštenja za javnost

- Osnovno pravilo pisanja saopštenja za javnost je da u prvom paragrafu date sažetak, tako da reporter može koristiti samo prvi paragraf u slučaju da nema dovoljno vremena ili prostora da napišu čitavu priču ili je pročita.
- Saopštenje treba imati široke margine da bi se po njima moglo pisati.
- Saopštenje treba biti pisano s dvostrukim proredom na jednoj stranici lista papira.
- Imati kratke naslove koji opisuju priču.
- Istaknuti kada se saopštenje treba objaviti (obično "ZA TRENUTNO OBJAVLJIVANJE"),
- Na kraju saopštenja možete naglasiti detalje, uključujući i vrijeme, ako postoji nešto što bi bilo interesantno za snimiti, fotografisati (Otvaranje centra, rezanje vrpce).
- Ako saopštenje ne dostavljate lično već fax-om, onda svakako treba pozvati medije i provjeriti da li su ga primili.
- Po završetku aktivnosti ili projekta treba napisati kratki izvještaj o tome šta je postignuto i poslati ga lokalnim medijima.

9.4.2. Konferencija za novinare

Nevladine organizacije praktikuju da organizuju 2-3 press konferencije u toku godine. Obično se organizuju s velikim povodom, da označe početak velikog projekta ili kampanje. Tema konferencije treba biti privlačna za medije. Kada se organizuje konferencija, treba učiniti nekoliko koraka i treba biti veoma obazriv i voditi računa o nekim detaljima:

- Utvrditi temu konferencije (šta je povod, šta je cilj konferencije).
- Ko će biti govornici na konferenciji i kakvu poruku treba da pošalju. Očekuje se da će to biti predsjednik organizacije, projekt menadžer ili osoba zadužena za odnose sa javnošću. Preporučljivo je da dvije ili tri osobe budu na raspolaganju za novinarska pitanja zato što jedna kojoj je pitanje upućeno može da zablokira i u momentu da ne može da da odgovor. Onda može da uskoči druga osoba i dopuni odgovor.
- Utvrditi vrijeme, dan i mjesto održavanja konferencije. Najbolje je konferencije organizovati krajem sedmice (petak, subota i nedjelja) zato što tada nema puno događaja koji mediji treba da proprate. Da popune informativni program tokom vikenda. Vaše vijesti mogu biti odlične i da ih odlično upakuju i posvete im više medijskog prostora.
- Treba provjeriti da li je, u terminu koji želite izabrati za održavanje konferencije za novinare, već neki događaj zakazan koji bi više privukao pažnju novinara. O ovome posebno treba voditi računa u manjim gradovima gdje postoji deficit novinara i oni koji rade mogu se odlučiti za drugi događaj.
- Poziv se šalje minimum 4 dana prije održavanja konferencije za novinare. Dan prije održavanja treba kontaktirati medije i provjeriti da li dolaze na konferenciju. To je način da ih podsjetite u slučaju da su zaboravili za konferenciju za medije.
- Mjesto održavanja konferencije treba biti u Centru za medije, a ako ta ustanova ne postoji onda je najbolje da sala bude u centru grada. Medijima je vrijeme skupo. Neće putovati sat-dva da bi dobili informacije. U tom slučaju zna se desiti da objave samo ono što je navedeno u pozivu na konferenciju za novinare i da naprave priču prema njihovoj percepciji, što naravno ne odgovara NVO.
- Sala treba da bude dovoljno velika da primi sve zainteresovane novinare. Stolove treba postaviti u polukrug. Na čelu stola treba

da sjede osobe koje će se obratiti novinarima i odgovarati na njihova pitanja.

- Iskoristiti priliku za reklamiranje organizacije ili kampanje pa iza govornika na zidu postaviti zastavu organizacije ili postere kampanje, na sto ispred njih zastavicu sa logoom organizacije. Nije loše ako se govornici i volonteri, koji dočekuju novinare i dijele materijal koji je predmet konferencije, obuku majice koje reklamiraju organizaciju ili kampanju.
- Obavezno treba pripremiti pisani materijal i podijeliti ga prisutnim novinarima, naročito ako informacije koje im saopštavate imaju brojke i statističke podatke. Materijal treba podijeliti odmah poslije izlaganja panelista da bi novinari mogli postaviti pitanja ukoliko im je nešto nejasno ili žele više informacija. Nije dobro dijeliti materijal ranije, jer u tom slučaju novinari ga čitaju i ne slušaju govornike koji opširnije govore o temi.
- Dobro je panelistima obezbijediti negazirana pića jer se zna desiti da im se osuši grlo od treme i ostanu bez glasa.
- Nakon završetka konferencije za novinare lijepo je pozvati ih i poslužiti kafom. To ostavlja lijep utisak kod njih. To je gest pažnje kojim se obezbjeđuje njihova posjeta sljedećoj konferenciji i da prate druge aktivnosti NVO.

9.4.3. Intervju

Intervju predstavlja razgovor sa osobom ili grupom ljudi na određenu temu. Postoje telefonski i lični intervjui. Ovo je veoma bitan oblik komuniciranja sa medijima i javnosti. Intervju može biti objavljen u elektronskim i pisanim medijima. Bolji, ali i teži način intervju je u elektronskim medijima (program uživo). Ukoliko je intervju zakazan sa novinarom pisanih medija na intervju obavezno treba ponijeti fotografije i druge materijale vezane za temu razgovora. Prije održavanja intervju dobro je saznati biografiju novinara, medija za koji dajete intervju i dobro se pripremiti sa informacijama vezanim za temu.

9.4.3.1. Pripreme za intervju

Ako je vaša NVO pozvana na TV ili radio intervju biće korisno da saznate nekoliko odgovora na pitanja prije nego što prihvatite ponudu.

- Što je predmet intervju? Da li je vaša NVO adekvatna da daje odgovore i komentare na datu temu?
- O kojim pitanjima će se razgovarati?
- Zašto ste baš Vi pozvani?
- Koliko je trajanje intervju (emisije)?
- Hoće li biti direktno emitovano ili će biti snimljeno?
- Da li su pozvani još neki ljudi? Ko su oni (bilo bi dobro prikupiti neke informacije o njima)?
- Hoće li biti publike i koja je njihova uloga?
- Ako bude, hoće li i ona sudjelovati u intervjuu (posmatrači ili učesnici koji postavljaju pitanja ili komentare)?

Ako odlučite prihvatiti ponudu, biće korisno da obratite pažnju na pripremu prije početka. To može biti najvažnije za intervju i njegov učinak, kao i za onu narodnu "Dobar glas daleko se čuje". U pripremi za intervju treba obratiti pažnju na nekoliko stvari:

- Definirati šta vi želite postići i do koga želite da to dođe, tj. koji su vaši ciljevi i ko je vaša publika.
- Unaprijed definišite tri osnovne teme koje želite da vaša publika zapamti. To su vaši komunikacijski ciljevi, poruke koje želite

poslati da budu zapamćene. One trebaju biti jednostavne, interesantne i razumljive.

- Treba biti pripremljen sa svim činjenicama i podacima. Svaka izjava mora biti potkrijepljena činjenicama.
- Treba unaprijed pripremiti primjere.
- Emisiju u kojoj trebate gostovati trebali biste pogledati na TV ili poslušati radio emisiju prije vašeg nastupa - korisno je kada znate stil emisije i stil voditelja - je li prijateljski ili provokativan.
- Treba biti spreman na sve moguće vrste pitanja i znati što kraće odgovore. Pokušajte pronaći nekoga ko će preuzeti ulogu novinara.
- Interno u organizaciji uvijek izaberite najboljeg govornika (nije neophodno da to bude predsjednik organizacije). To bi trebala biti osoba koja govori jasno i jezgrovito, ima dobar nastup i koja će privući pažnju publike.
- Pogledajte studio prije intervju - gdje su mikrofoni, jesu li čaše s vodom ispred vas, itd.
- Ako ste pripremili neke bilješke za intervju, bilo bi dobro da su one napisane velikim štampanim slovima.
- Ako se radi o radio intervjuu, nije dobro imati bilješke na papiru - šuškanje će se čuti. Bit će bolje da imate napisane samo ključne riječi na komadu papira/kartona. Ukoliko ima više učesnika, pa niste u mogućnosti da odmah kažete nešto interesantno, što vam je "zapalo za uho" zapišite to sebi kao tezu na komadiću papira.

9.4.3.2. Održavanje intervju

U toku davanja intervju treba imati u vidu sljedeće:

- Svoje ideje i stavove sažeti u nekoliko kratkih i zvučnih fraza.
- Ponavljajte važne misli. Možete koristiti fraze kao što su "mislim da je to važno zapamtiti..." ili "dopustite mi da naglasim još jednom..."
- Obavezno govoriti u svoje ime "Ja mislim da..." osim ako je to sigurno stav organizacije po datom pitanju.
- Dobro je znati o čemu ne želite razgovarati, ali nikada ne koristite "nemam komentara". Morate pronaći drugačiji način da izbjegnute teška pitanja.
- Budite pažljivi i slikoviti pri korištenju statistike u intervju - to je zaista dosadno publici. Podaci su veoma bitni kao i navođenje izvora podataka, ali koncizno, kratko i tačno.
- Treba govoriti jasno, koristiti jednostavan jezik i govoriti polako. Ne koristite mnogo tuđica (stranih riječi) i potrudite se da ne govorite prebrzo zbog toga što ćete sami sebi otežati i zbuniti se ukoliko pogriješite u izgovoru. Ukoliko se greška u izgovoru ipak desi, ispravite je na brzinu i nastavite kao da se nije dogodila.
- Na radio intervjuu najvažnija je lična karakteristika govornika, negov/njen glas i njezin/njegov stil jer najveći uticaj na slušaoca stvara boja glasa i način izražavanja.
- Ne treba se ustručavati reći "nemam o tome dovoljno informacija" ako su neka od pitanja preteška za vas, ali obavezno treba reći da ćete pokušati doći do informacije i naknadno je dostaviti.

9.4.3.3. Odjeća za intervju i ponašanje

- Za svako pojavljivanje na TV treba biti pažljiv u odabiru odjeće. Zavisí od tipa emisije i intervju, koji stil treba koristiti. Odjeća daje dodatno samopouzdanje. Morate dobro izgledati da bi bili u dobrom položaju pri nastupu.

- Treba obući nešto ugodno i adekvatno situaciji, temperaturi i prostoru gdje će se intervju održati. Nije dobro ako je odjeća previše svijetla ili jarkih boja ili ako tkanina reflektuje svjetlo. Dobro je imati na sebi kontrastne boje u odnosu na podlogu u studiju.
- Za žene savjet: nakit mora biti vrlo pažljivo odabran. Velike naušnice, sjajan nakit, kao i previše šminke odvući će pažnju publike s onoga o čemu govorite.
- Od organizatora uvijek tražiti da vam stave puder na lice (važi i za žene i za muškarce), jer iako nemate problema s licem, fleke i šarenilo se pojavljuju pred kamerama.
- Muškarci bi trebali izbjegavati košulje i kravate s gusto postavljenim prugama i karirane sakoe. Ne izgledaju dobro na TV ekranu.
- Vrlo je iritirajuće za publiku za publiku ako se igrate s kosom, dugmadima ili odjećom. Ne biste se trebali vrtjeti na stolici, njihati se naprijed ili nazad, mahati rukama ili prijetiti prstom - to djeluje vrlo agresivno i na taj način ostavljate loš utisak kod publike.
- Žvakaća guma ne dolazi u obzir.
- Treba se opustiti i smjestiti se udobno. Ako ste ukočeni to ostavlja loš utisak.
- Za većinu ljudi sudjelovanje na radio i TV intervjuima izvor je velike treme i napetosti. Što će biti pitanja? Što ako ne budem znala/o odgovoriti? Novinar me može zbuniti... Ova i mnoga druga pitanja ako su vam u glavi stvaraju vam nervozu.
- Obično prije samog intervjua ima vremena za neformalnu konverzaciju s novinarom. On/ona može vam postaviti neka pitanja prije intervjua i vi možete pitati nju/njega ako niste nešto sigurni. To pomaže u razbijanju treme.
- Kada stojite ispred kamere, pokušajte zaboraviti na sve ljude koji vas gledaju ili slušaju. Zamislite da je ovo razgovor samo između vas i novinara. Nikada ne treba gledati u kameru, gledajte voditelja.
- I na kraju zapamtite, vi ste osoba koja je stručnjak u ovom području, vi znate najbolje!

9.4.4. Internet stranica (web site)

Internet stranica pruža najveće mogućnosti kada je u pitanju prezentacija rada NVO, nekog projekta, kampanje ili sl. Internet omogućava komunikaciju sa ljudima i informisanje na više načina: slikom, tekstom i glasom.

Jednostavna internet stranica obično sadrži sljedeće:

- Informacije o organizaciji (misija, vizija, istorija organizacije, o članstvu)
- Realizovane aktivnosti,
- Trenutne aktivnosti - projekti (sa fotografijama),
- Planirane aktivnosti,
- Interesantne linkove
- Kontakt informacije (kontakt osobe, adresa, broj telefona, e-mail)

U našoj zemlji je upotreba interneta u usponu, ali je sigurno da nije zadovoljavajuća. Ne može se reći da će informacija plasirana putem interneta stići do cijele publike do koje želimo, tako da internet još uvijek ne može biti glavno sredstvo promovisanja i informisanja pored brojnih prednosti koje kao medij ima.

Neke od prednosti interneta su:

- Velika baza podataka,
- Brzina pristupa informacijama,
- Neograničenost vremenom i mjestom iz kog se informacije potražuju,
- Brza komunikacija sa fizičkim i pravnim licima širom svijeta,
- Cijena,
- Jednostavnost pristupa,
- Download (preuzimanje podataka).

Izrada internet stranice uz pomoć specijaliziranih programa FrontPage, Dreamweaver, itd. je postala mnogo jednostavnija i zabavnija.

Veoma je korisan, sa mnoštvom informacija i linkova, internet portal namijenjen za nevladine organizacije www.ngo.ba. Kreiran je zbog prepoznate potrebe da se na jednom mjestu objedini što je moguće više informacija i podataka o nevladinom sektoru u Bosni i Hercegovini. Kvalitetan pristup prezentaciji nevladinih organizacija putem interneta od velikog je značaja u vremenu kada je potreba za brzom i kvalitetnom razmjenom informacija sve izraženija, a nevladin sektor se sve brže razvija i njegova uloga u Bosni i Hercegovini jača. Na ovom web-portalu po prvi put su objedinjeni najraznovrsniji podaci i informacije koji osim što daju pregled trenutnog stanja nevladinog sektora mogu biti od pomoći, kako nevladinom sektoru, tako i onima koji žele saznati više o nevladinim organizacijama u BiH kao i o njihovim aktivnostima. Web-portal sadrži informacije o aktivnim nevladinim organizacijama u državi, zajedno sa podacima o njihovim misijama, vizijama, poljima djelovanja, ciljnim grupama, do sada implementiranim i tekućim projektima kao i informacije o potencijalnim donatorima.

Između ostalog, na web-portalu se mogu pronaći informacije o tome šta je potrebno za osnivanje, registraciju kao i kompletan rad jedne nevladine organizacije. Ovakav pristup omogućava svima zainteresovanim da na jednom mjestu dođu do informacija koje ih uvode u svijet nevladinog sektora.

NVO web portal je rezultat inicijative koju je UNDP pokrenuo u okviru SUTRA projekta (Sustainable Transfer to Return-related Authorities - Trajan prijenos odgovornosti za povratak na nadležne institucije). Inicijativa je takođe realizovana u okviru projekta SUTRA uz minimalna finansijska sredstva i uz korištenje vlastitih ljudskih resursa počev od strukture za web portal, pripreme materijala kao i kompletnog web dizajna. Ovaj web portal je pokrenut s ciljem da pripadne nevladinom sektoru i bude dodatna vrijednost u procesu njegovog jačanja kao bitne karike u lancu procesa uključivanja Bosne i Hercegovine u euro-atlanske integracije.

9.4.5. Uspješna prezentacija

Prezentacija u svom najjednostavnijem obliku je svaki izražaj misli ili osjećanja primaocu poruke, a u današnje je vrijeme razvila značenje prikazivanja neke koncepcije grupe ljudi zainteresiranih za neku određenu temu. Ključni elementi svake prezentacije su: tema, vrijeme, svrha i publika.

9.4.5.1. Tema prezentacije

Prezentacija se može usredotočiti na niz predmeta, pitanja i tema. Izbor teme zavisi od cilja koji se želi postići i aktualnosti koje vladaju u datom momentu. Zavisno od teme koja je predmet prezentacije vrši se izbor prezentatora. Ako je tema usko vezana za neku oblast za prezentatora treba izabrati osobu koja je stručnjak iz date oblasti i koja najbolje i najviše može prenijeti publici. Ukoliko je tema prezentacija organizacije i njenog rada tada prezentator treba biti osoba zadužena za odnose sa javnošću ili dobro pripremljen trener koji je član organizacije.

Brojni su razlozi za različit odnos prezentatora i publike prema temi. Postoje tri situacije vezane za poznavanje teme od strane prezentatora i upoznatosti publike s njom:

- prezentator je dobro ali je publika slabije upoznata s temom,
- publika je dobro, ali je prezentator slabije upoznat s temom,
- publika i prezentator su jednako dobro upoznati s temom.

9.4.5.2. Vrijeme za prezentaciju

Vremenski okvir za prezentaciju često zavisi od cilja, publike ili od spoljašnjih faktora (uprava ili organizator konferencije). Sadržaj prezentacije treba oblikovati tako da se ključne poruke prezentacije mogu prenijeti u različitim vremenskim trajanjima.

9.4.5.3. Svrha prezentacije

Prezentacija ima dvije glavne svrhe: otvorenu i skrivenu. Otvorena svrha jasno je izražena: ono što želimo postići održavanjem prezentacije. Skrivena svrha prezentacije se može ogledati u tome da tom prezentacijom nagovijestimo ili usmjerimo misli publike na neke, za nas važne stvari (npr. prezentiranjem dobrih rezultata koji su ostvareni u veoma teškim uslovima - otvorena prezentacija, publici možemo nagovijestiti da još bolje rezultate možemo ostvariti u normalnim uslovima - skrivena prezentacija). Takođe, prezentujući dobre rezultate i povoljnosti koje su imali članovi radeći na njihovom postizanju, skrivena svrha može biti privlačenje novog članstva i volontera.

9.4.5.4. Procjena publike

Publika je ključni faktor uspješne prezentacije. Prije pripreme prezentacije, ključno je znati ko je publika, njihovim interesovanjima, nivoom poznavanja teme, njihovim očekivanjima od prezentacije i njihovim otvorenim i skrivenim ciljevima.

Neka od najvažnijih pravila vezanih za pristup publici su:

- Prezentacija treba odgovarati interesima publike,
- Treba se unaprijed upoznati sa razinom poznavanja teme i sposobnosti učenja publike,
- Rječnik treba prilagoditi publici kako bi se izbjeglo spominjanje nepoznatih pojmova ili neobjašnjenih skraćenica,
- Mjesto održavanja i oprema trebaju odgovarati vrsti prezentacije.
- Dobro je koristiti vizuelna pomagala i primjere iz prakse, tako publika najviše pamti.
- Ako ste pripremili pisani materijal, treba ga podijeliti na kraju prezentacije. U suprotnom publika će biti zaokupirana čitanjem, a ne slušanjem govornika.

Ako se prekrši ijedno od navedenih pravila, proces učenja može biti znatno otežan. Čak i izvrstan prezentator, stručnjak za određenu temu, treba uvijek biti pripremljen i treba izbjegavati improvizaciju. Priprema nužno uključuje detaljan plan prezentacije i odgovarajuće materijale i vizualna pomagala.

Odabir komunikacijskog kanala kojim će biti vršena prezentacija zavisi od teme i svrhe prezentacije. Postoje 2 komunikacijska kanala:

- Pisani oblik kojim je lakše iznositi složene podatke (izvještaji, propisi, zakonski akti) i smanjiti vjerovatnost izražavanja negativnih osjećaja.
- Usmenim oblikom komunikacije je lakše uvjerljivo upotrijebiti osjećaje, usmjeriti pažnju slušalaca, odgovoriti na pitanja, riješiti sukobe i postići saglasnost.

9.4.5.5. Priprema i realizacija efikasne prezentacije

Prilikom pripreme prezentacije treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Ko je publika?
- Šta želim postići?
- Šta želim da publika razumije?
- Koji rezultat želim od razumijevanja publike: primiti znanje, promijeniti njihove stavove, napraviti odluke, preduzeti akciju?
- Koje informacije ili ideje trebaju da prime, da bi ovo postigli?
- Trebam li da prezentujem sve informacije ili ideje, ili mogu neke da proizađu iz pitanja, grupne diskusije itd.
- Koliko imam vremena za prezentaciju?
- Koliko ljudi će najvjerovatnije biti u publici?
- Zašto su oni tu?
- Koja je njihova uloga?
- Koliko već znaju?
- Hoće li imati neka predubjeđenja?
- Koliko brzo mogu da usvajaju činjenice i druge informacije?
- Koliko očekuju da će trajati prezentacija?
- Očekuju li od vas da koristite flipchart-ove, grafoskop ili neka druga vizuelna pomagala?
- Očekuju li da im predajete gradivo, ili više interaktivan pristup?
- Na kakav odziv ćete naići kod njih i koje su implikacije toga na postizanje vašeg željenog rezultata?
- Prilagoditi prezentaciju slušaocima
- Koliko oni već znaju o temi i koliko im je važna tema?
- Kakva su njihova mišljenja i stavovi o temi prezentacije?

Tok prezentacije:

- Privucite pažnju publike (iznenađujuća tvrdnja, šala na račun teme, provokativnim pitanjem i sl.)
- Navedite temu i ono što slijedi
- Upoznajte ih sa govornikom i njihovom ulogom
- Uvjerite ih u stručnost govornika
- Počnite graditi slučaj
- Pobrinite se da publika želi da sluša
- Pobrinite se da vas publika počne razumijevati i da željno očekuje ono što slijedi
- Ohrabrite publiku da bude nepristrasna
- Počnite da zadovoljavate očekivanja
- Održavajte logičan redoslijed
- Provjerite da li je razumljivo
- I budite kratki i koncizni
- Iznesite svoju tvrdnju

- Uočite prigovore
- Dokažite vaš slučaj, izložite vaš praktičan dokaz
- Ponovite vašu tvrdnju.
- Ukoliko neko želi postaviti pitanje u toku prezentacije zamolite ga da zapiše i napomenite da ćete na sva pitanja odgovoriti na kraju prezentacije
- Tokom prezentacije ponekad zastanite i sami postavite pitanje za koje mislite da bi ga slušaoci mogli imati, te na njega odgovorite.
- Ako trebate smisliti odgovor, ponovite ili izrecite pitanje drugim riječima.
- Odgovore treba povezati s onim što je izrečeno u izlaganju.
- Odgovore treba proširiti na cijelu publiku.
- Ako je pitanje neprijateljsko i napadačko, preoblikujte ga na neutralan ili pozitivan način.
- Kada su sva pitanja obrađena, zaokružite svoje izlaganje kratkim sažetkom.
- Vrlo je bitno posjetiti mjesto održavanja prije prezentacije. Razmislite koliko će biti ljudi u publici i kako će se smjestiti u prostoriji.
- Veličina i položaj prostorije.
- Sjedišta - redovi, krug, polukrug, za stolovima.
- Vaš položaj - neformalno sjedite, sjedite iza stola, neformalno stojte, stojte za govornicom ili mikrofonom.
- Položaj električnih utičnica, ako koristite električnu opremu.
- Položaj prozora. Ne stojte ispred sunčanog prozora - niko vas neće moći vidjeti.
- Osvjetljenje - hoće li biti adekvatno? Hoćete li moći vidjeti vaše bilješke?
- Odvlačenje pažnje - prozori, buka itd..
- Rezonanca - isprobajte vaš glas.
- Lična udobnost - vaša, njihova..

9.4.5.6. Vizuelna pomagala

Vizuelna pomagala su riječi, crteži ili grafikoni na flipchartovima, slajdovima na grafoskopu, slajdovima, posterima i vodičima. Vizuelna pomagala se koriste za prekidanje toka govora, da bi naznačili strukturu (listanjem naslova), fokusiranje pažnje na ključne tačke, da publika vidi šta pokušavate da kažete riječima, izraziti brojčane/geografske podatke, prezentovanje apstraktnih ideja konkretnije. Vizuelna pomagala se koriste da dopune ono o čemu govorite, ne koristite ih kao oslonac, ne koristite ih za previše informacija, ograničite njihov broj i ne koristite previše različitih vrsta vizuelnih pomagala

9.4.6. Prenosnje poruke na druge načine

Kreiranje plakata (postera), letaka i brošura, te prenošenje poruka putem odjevnih predmeta, pribora za pisanje, kancelarijskog materijala i slično je sve više u upotrebi i jedan od najlakših i najboljih načina za prenošenje poruke i prepoznatljivost organizacije. Takođe, radio džingl je veoma popularan način prenošenja poruke i reklamiranja NVO, ali i skup pa ga u većoj mjeri koriste međunarodne organizacije i organizacije koje imaju visoke budžete.

Poster bi trebao imati što je moguće manje riječi, dizajn bi trebao biti atraktivan, ne natrpan, s širokim marginama. Počinje se sa pitanjem šta se želi postići posterom, ko bi ga trebao vidjeti, i gdje bi trebao biti izložen. Pitajte se šta ljudi koji vide poster trebaju

saznati. Svedite riječi na minimum ali obavezno uključite ime vaše NVO, opis događaja, datum, vrijeme i mjesto. Zatim razmislite o ubacivanju fotografije ili ilustracije koja bi govorila o vašem projektu i koja bi mogla privući prolaznike. Poster može biti ručno izrađen s različitim dizajnom, ili jedan crno-bijeli (nazvan "Artwork") koji možemo kopirati ili štampati. U svakom slučaju osnovni pristup je isti. Treba koristiti velike naslove, ne više od tri-četiri riječi i ubaciti ilustraciju. Ali, ako nemate adekvatnu fotografiju ili ilustraciju povećajte veličinu naslova. Odlučite koji format za poster želite. Za neke svrhe možete koristiti A4 format. Uz pomoć modernih fotokopir aparata, plakat možemo uvećati na A3 format, ili ga smanjiti na A5 koji možemo koristiti kao letak. Uradite finalnu skicu na formatu papira za koji ste se odlučili. Pobrinite se da izgled bude primamljiv. Postavite ga na zid da vidite kako izgleda iz daljine. Uradite završnu verziju ako ste zadovoljni sa skicom. Ako pravite Artwork ili fotokopirani poster po prvi put, pitajte za savjet nekoga ko ima više iskustva u tome. Najbolje je da na osnovu vaše skice profesionalno lice napravi i umnoži poster. To je malo skuplja varijanta, ali rezultat je sigurno bolji i veći.

Majice su dobar prenosilac poruke, ali mogu poslužiti i za reklamu NVO i povećanje prepoznatljivosti NVO u zajednici. Obično se izrađuju za posebne prilike, kampanju ili fazu projekta, a mogu služiti i kao uniforma za volonterske akcije. Ako je majica "cool" korisnici će je nositi i mnogo duže od prilike kojom su je dobili. Poruke mogu biti ručno izrađene uz pomoć kartonskog šablona, ili štampane (sito štampa). Majice interesantnog dizajna, s porukom ili sloganom, su efikasno sredstvo publikovanja (poput postera), s tim da su majice hodajući poster, uvijek među ljudima. Dizajn mora biti zanimljiv i upadljiv, ne natrpan, sa što manje riječi. Nikada ne smijete zaboraviti staviti ime vaše NVO ili njen logo. Ako ste se odlučili za majice, kao jedno od sredstava za publikovanje ili prenos poruke, u pripremi za štampanje tiska prethodno treba postaviti pitanje: ko i kada bi trebao nositi majice i ko bi ih trebao vidjeti. Tako se lakše kreira poruka i dobija se na njenoj zvučnosti i prilagodljivosti prilici za koju služi.

Radio jingle je kratka poruka (do 45 sec), koja se koristi kao najava za događaj ili planiranu aktivnost ili ako je cilj publikovati/promovisati rad nekog servisa u sklopu NVO, jingle je najdjelotvornije sredstvo. Npr. Otvara se centar za igranje, projekat pomoći samohranim roditeljima; pored toga treba navesti koje to usluge pruža novi centar (KO, ŠTA, KADA, GDJE - ako je u pitanju ceremonija otvaranja). Treba navesti radno vrijeme, lokaciju, posebne uslove i kontakt telefon za više informacija. Jingle treba iskoristiti za promociju imena i misije vaše NVO. Emitovanje jingla počinje najmanje sedam dana prije samog događaja, ili ako se radi o nekom servisu ili centru jingle može služiti kao svakodnevno obavještenje građanstvu. Emitujemo ga najmanje tri puta dnevno ili, ako smo u mogućnosti, više puta. Termin emitovanja treba biti u vrijeme kada je najveća slušanost radija.

Video spot je još jedan način na koji se može prenijeti poruka, ali i publikovati i promovisati nevladina organizacija. Video spot se izrađuje slično radio džinglu, u sebi sadrži određenu poruku. Njegova prednost je što obuhvata i vizuelni efekat koji daje slika. Odabir scena i način prenošenja poruke zavisi od prilike, postavljenog cilja, šta se želi postići i kreativnosti ljudi koji su radili na kreiranju spota.

KORIŠTENNA LITERATURA:

- Ustav Bosne i Hercegovine
- Zakon o udruženjima i fondacijama BiH
- Zakon o udruženjima i fondacijama FBiH
- Zakon o udruženjima i fondacijama RS
- Zakon o udruženjima i fondacijama Brčko Distrikta
- Uloga civilnog društva u zemljama Jugoistočne Evrope, CARE International
- Model PBO Provisions, International Center for Not-for-Profit-Law, September 2000 Working Draft
- Trening materijal za izgradnju kapaciteta, UNDP/UNV/Integrisani program za mlade, 2004
- Trening Izgradnje kapaciteta za lokalne partnere u Bosni i Hercegovini, Udruženje Mreža trenera u Bosni i Hercegovini, Tuzla 2005
- Statut, Centri civilnih inicijativa, Tuzla
- Liderstvo, Lester L. Bitel, Beograd, 1997
- Tri modely stratégje. Chaffee, E. E., Academy of Management Review, č. 1, 1985.
- Strategic Planning Workbook for NonProfit Organizations, Barry, B. W., Amherst H. Wilder Foundation.
- Strategic Analysis: The Pursuit of Competitive Advantage Day, G. S.
- Jak efektivní vést druhé. Management Press, Adair, J. Praha 1993.
- Transformační řízení. Grada, Jirásek, J., Praha 1993.
- Fundamentals of Management. Irwin Inc., Donnelly, J., H. Jr.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M. Boston
- Mobilizacija lokalnih resursa, Fondacija Mozaik, Sarajevo, april 2005.
- Upravljanje finansijama u NVO i Priručnik za rukovodeće osoblje, MREŽA vanredno izdanje, Novi Sad, mart 2005.
- Kako osnovati i registrovati nevladinu organizaciju, Centar za razvoj neprofitnog sektora, Beograd 1999.
- Kako osnovati i registrovati poslovno udruženje u Bosni i Hercegovini? Southeast Europe Enterprise Development, Sarajevo-Banja Luka 2002.
- Nevladin sektor u Bosni i Hercegovini, Centar za promociju civilnog društva, Sarajevo
- NVO priručnik (Kuharica za udruge), AED Zagreb, Zagreb 1999.
- Priručnik za omladinski rad, CARE International Bosna i Hercegovina i Hrvatska i Evropski omladinski forum, Banja Luka 2003.
- Javno zagovaranje, BOSPO Tuzla 2001.
- Literatura i dokumenti UNDP- a, Projekta SUTRA

KORIŠTENI IZVORI:

www.poslovniforum.hr
www.ngo.ba
www.list.bot.com
www.dejanews.com
www.gradjanske.org
www.crnps.org.yu
www.nvo-srbija.info
www.zenska-mreza.hr
www.odraz.hr
www.parlamentfbih.gov.ba
www.psbih.org
www.narodnaskupstinars.net
www.vijeceministara.gov.ba
www.mpr.gov.ba
www.mcp.gov.ba
www.vlada.hr



Razvojni program Ujedinjenih nacija
Ured u Bosni i Hercegovini
Ul. Maršala Tita br. 48, 71000 Sarajevo
Tel: (387 33) 276 800, Fax: (387 33) 552 330
Web site: www.undp.ba