

# MLADEN JOVANOVIĆ

# PRIRUČNIK



# ZA PRIMENU

# STANDARDA ZA

# PRIKUPLJANJE

# SREDSTAVA



**SIGN**  
for  
Sustainability

**B | T | D**

The Balkan Trust  
for Democracy

A PROJECT OF THE GERMAN MARSHALL FUND

This project has been financed by the European Union and co-financed by  
Balkan Trust for Democracy



---

Copyright za srpsko izdanje ©

**TRAG FONDACIJA 2015.**

Originalni izdavač

**SOUTHEAST EUROPEAN INDIGENOUS GRANTMAKERS NETWORK (SIGN)**

Izdavač za Srbiju

**TRAG FONDACIJA**

Đevđelijska 19, PAK 145319 Beograd, Srbija

[www.tragfondacija.org](http://www.tragfondacija.org)

i-mejl [filantropija@tragfondacija.org](mailto:filantropija@tragfondacija.org)

Za izdavača

**BILJANA DAKIĆ ĐORĐEVIĆ**

Urednica

**MARIJA MITROVIĆ**

Lektura

**IVANA ANDRIĆ**

Dizajn i prelom

**KORAK STUDIO**

**KOSTA RAKIĆEVIĆ**

**NINA HADŽIVUKOVIĆ**

Štampa

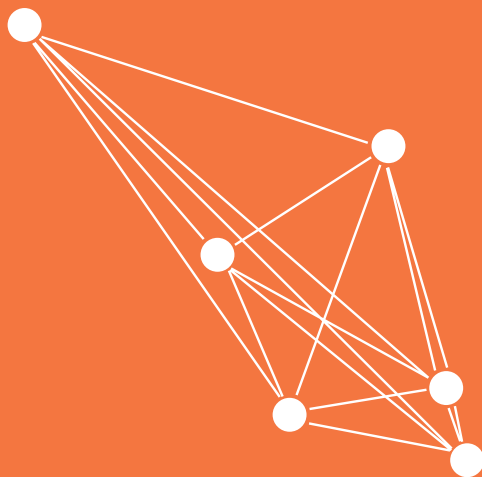
**GRAFIČKI CENTAR, ČAČAK**

Tiraž

**300 PRIMERAKA**

Beograd, 2015.

# O SIGN MREZI



**SIGN - Mreža nezavisnih fondacija u jugoistočnoj Evropi** je osnovana 2009. godine sa ciljem da promoviše i podrži razvoj filantropije, lokalnih zajednica, međusektorskih partnerstava i dugoročnu održivost civilnog društva u jugoistočnoj Evropi na lokalnom, nacionalnom regionalnom i nivou Evropske unije kroz zastupanje za povoljniji zakonodavni okvir, istraživanja, prikupljanje, razmenu, promociju i podsticanje dobrih praksi u ovim oblastima.

SIGN mrežu čine **Trag fondacija** (Srbija), **Fondacija Mozaik** (Bosna i Hercegovina), **Fond za aktivno građanstvo – fAKT** (Crna Gora),

---

**Forum za građanske inicijative – FIQ** (Kosovo), **HORUS** (Makedonija) i **Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva** (Hrvatska)

Ovaj priručnik je nastao u okviru projekta “**SIGN za održivost**” čiji je cilj da doprinese održivosti organizacija civilnog društva i jačanju njihovog uticaja na proces demokratizacije na zapadnom Balkanu, kroz izgradnju povoljnijeg okruženja za razvoj filantropije i davanja za opšte dobro, podsticanje transparentnijeg rada organizacija civilnog društva u prikupljanju sredstava u lokalnim zajednicama i uključivanje većeg broja građana i lokalnih partnera u inicijative od javnog značaja. Ovaj projekat se realizuje u 6 zemalja regiona u trajanju od 4 godine i podržan je od strane Evropske unije i Balkanskog fonda za demokratiju.

Više informacija o SIGN mreži i aktivnostima na projektu “SIGN za održivost” [www.sign-network.org](http://www.sign-network.org)

Više informacija o pristupanju Standardima za prikupljanje sredstava <http://www.sign-network.org/standards-for-fundraising>

---

---

# SADRŽAJ

---

## UVOD 8

Kako se koristi ovaj priručnik?	14
Kome su namenjeni Standardi i čemu služe?	16
Kada koristim Standarde i kako?	18

---

## PRINCIPI PRIKUPLJANJA SREDSTAVA 22

Standardi za prikupljanje sredstava – integralni dokument	24
<b>Princip 1.</b> Misija, vrednosti, principi i strateški ciljevi OCDA, legalitet i legitimitet	28
<b>Princip 2.</b> Odgovornost, otvorenost i transparentnost	32
<b>Princip 3.</b> Jasna, otvorena i transparentna komunikacija	36
<b>Princip 4.</b> Prevencija zloupotrebe sredstava i imovine, mere u slučaju zloupotrebe	40
<b>Princip 5.</b> Transparentnost i otvorenost u procesu prikupljanja sredstava	44
<b>Princip 6.</b> Odgovorno, efikasno i efektno korišćenje primljenih donacija	48
<b>Princip 7.</b> Upravljanje fondovima u slučaju okončanja prikupljanja usled više sile, prikupljanja manjih ili većih iznosa od planiranog	52
<b>Princip 8.</b> Poštovanje prava i dostojanstva korisnika i korisnica u prikupljanju sredstava	58
<b>Princip 9.</b> Informisanje korisnika i korisnica o prikupljanju sredstava	62
<b>Princip 10.</b> Uključenje korisnika i korisnica u proces definisanja svrhe prikupljanja sredstava	66
<b>Princip 11.</b> Informisanje donatora o načinu na koji se donacija koristi	70
<b>Princip 12.</b> Uvažavanje doprinosa donatora i tretman informacija o donatoru	74

---

## MATRICA AKTIVNOSTI 78

Ocena kompleksnosti	81
Ocena finansijskih potreba	82

---

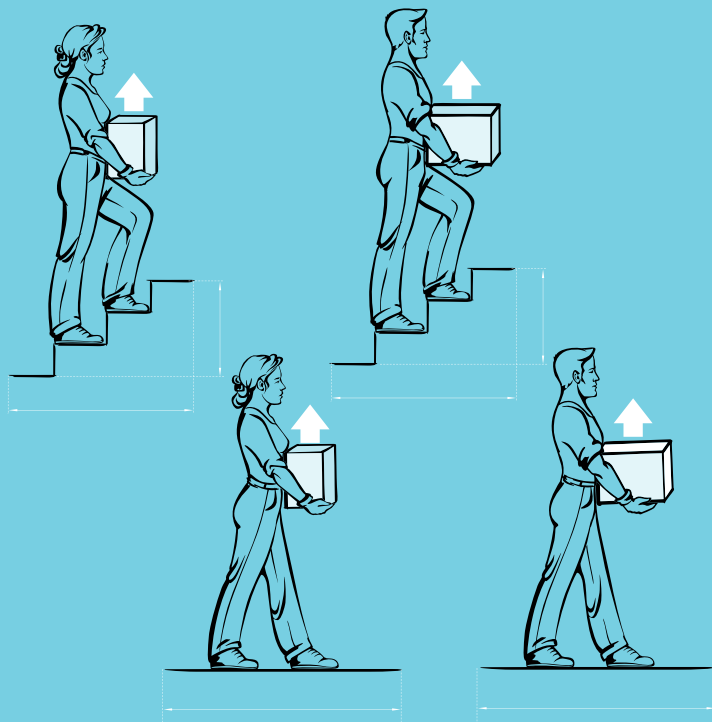
## USVAJANJE I PRIMENA 94

Organizacioni razvoj - Programski segment	98
Rad sa korisnicima	100
Rad sa donatorima	103
Informisanje zainteresovanih strana i javnosti	110
Organizacioni razvoj - Ljudski i materijalni resursi i kapaciteti	114
Organizacioni razvoj - Upravljanje i rukovođenje finansijama i administracijom	118
Monitoring i evaluacija	124

---

# UVOD

1. *Uvod*
2. Kako se koristi *ovaj priručnik*?
3. Kome su namenjeni *Standardi* i čemu služe?
4. Kada koristim *Standarde* i kako?



# UVOD

**K**oliko ljudi, toliko čudi. Svako, na svoj način, traži svoj put do sreće, do ostvarenja u životu do kojih mu je stalo. Reč je o važnoj odrednici slobode u životima ljudi, kao uostalom i u organizacijama civilnog društva (OCD). Ipak, kako obezbediti da se ta sloboda ne pretvori u potpunu anarhiju u kojoj su zapravo najmoćniji ujedno i „najslobodniji“?

Na putu ka ostvarenju svojih ciljeva čovek nailazi i na druge ljude, na njihove težnje i njihov put do sreće. Zato je potrebno dogovoriti se – kako ćemo obezbediti da i jedan i drugi imaju jednake šanse da uspeju u svom putu, a da ne naškode svima ostalima?

Sa druge strane, oko jedne težnje se ne sporimo – svi težimo razvoju. Svi želimo da se razvijamo, da rastemo, da uspemo. Ali, šta znači razvoj za svakog od nas? Da li smo sigurni da mislimo na istu stvar kada izgovorimo tu toliko korišćenu, možda već i pomalo pohabanu reč – *razvoj*?

Quot homines, tot sententiae.

U svakoj profesiji na svetu, suočeni sa dilemom šta je kvalitetno obavljen posao i kako izmeriti taj kvalitet, važna prekretnica u razvoju obeležena je uvek nekom vrstom standardizacije. Mnogo pre ISO standarda, postojao je veliki broj kodeksa, dogovora, memoranduma i drugih dokumenata koji su uređivali standarde rada i ponašanja jedne profesije. Na taj način, profesije su se štitile od nelojalne konkurencije, negativnih uticaja vladara ili su razvijale odnos sa svojim kupcima i korisnicima.

Upravo je proces standardizacije bio značajna potpora razvoju profesija i delatnosti, kako u smislu kvaliteta različitih roba i usluga, tako i u smislu razvoja odnosa između ljudi zainteresovanih za ove procese, robe i usluge.

Standardi za prikupljanje sredstava donose se sa sličnom namerom – da se kroz definisanje poželjnih principa, ponašanja, načina rada, doprinese razvoju građanskog društva na prostoru Zapadnog Balkana. Bez namere da se sputava traženje

„sopstvenog puta“ do uspeha, ovi standardi služe kao smernica, kao vrednosna i praktična vodilja u radu OCD. Poštovanjem ovih principa, OCD grade kvalitetne odnose sa građanima i donatorima, grade odnos poverenja sa svojim korisnicima, ciljnim grupama, bazom i drugim OCD.

Poštovanjem i promocijom ovih principa, civilno društvo promovira odgovornost kroz sopstveni primer, jača veze i razumevanje između svojih korisnika (ljudi čiji problem rešavamo ili čijoj potrebi izlazimo u susret) i donatora (ljudi, organizacije i institucije koji žele svojom donacijom da pomognu rešavanje problema).

Proces kreiranja Standarda za prikupljanje sredstava bio je inkluzivan, vođen od strane 5 fondacija na teritoriji 5 zemalja, i uključio je više od 400 OCD u fazu formulisanja, kao i 25 eksperata u ovoj oblasti, koji su davali svoje komentare i mišljenja. Kroz više krugova konsultacija održanih u Zagrebu, Sarajevu, Podgorici, Budvi, Beogradu, Nišu, Prištini i Skoplju, dobijen je konačni tekst Standarda,

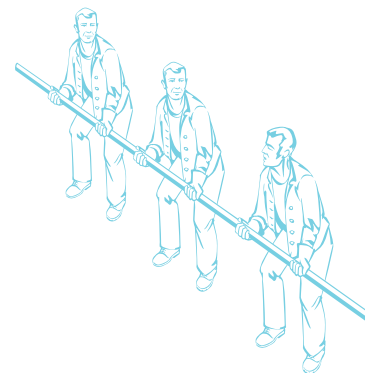
koji je već do septembra 2015. godine potpisan od strane 130 OCD iz 6 zemalja regiona. Može se očekivati da broj organizacija potpisnica raste u narednom periodu.

Možda i važnije od masovnosti ove inicijative civilnog društva jeste pitanje primene ovih standarda. Kako je reč o samoregulaciji OCD, postavlja se pitanje: kako obezbediti primenu standarda na nivou organizacija potpisnica? Da li je dovoljno samo potpisati i promovisati ove standarde? Naravno da nije. Ovaj priručnik je zato kreiran kao vodič, podsetnik za OCD šta same mogu uraditi da u što većoj meri primenjuju standarde i principe prikupljanja sredstava u svom svakodnevnom radu.

Potrebno je na samom početku naglasiti da standardi podrazumevaju da je prikupljanje sredstava moguće iz različitih izvora – kako od međunarodnih i domaćih donatorskih kuća, tako i od pojedinaca i pojedinki, kompanija, institucija. Principi su razrađivani sa idejom da se među donatorima mogu zaista pojaviti svi ovi akteri. Ovako definisani principi podjednako važe za sve izvore finansiranja OCD.

Primenom Standarda za prikupljanje sredstava OCD ne gube svoju slobodu. Naprotiv, postaju osnažene da svojim radom efikasnije postižu rezultate kojima teže, efikasno troše prikupljena sredstva i da uspostave odnos poštovanja i poverenja sa svim akterima u svom radu.

Primena standarda je put kojim OCD ostvaruje slobodu u svom radu poštujući potrebe i rad drugih organizacija, svojih korisnika i donatora.



# KAKO SE KORISTI OVAJ PRIRUČNIK?

---

navođenja imena organizacija i drugih aktera u opisanim slučajevima.

### 3. MATRICA AKTIVNOSTI.

U ovom poglavlju naći ćete sve moguće aktivnosti koje možete preduzeti da biste primenjivali principe prikupljanja sredstava. Ovo poglavlje ukazuje na kompleksnost svake od aktivnosti, trošak koji nose ove aktivnosti, kao i vezu aktivnosti i svakog od 12 principa iz Standarda.

**Priručnik je podeljen na 5 celina:**

### 1. UVOD.

Uvod omogućava uvid u sadržinu celog priručnika. Tu ćete naći i pun sadržaj Standarda, kao i opis kada i kako se primenjuju principi prikupljanja sredstava. Pogledajte listu najčešćih situacija u kojima vam ovaj priručnik može biti koristan.

### 2. PRINCIPI PRIKUPLJANJA SREDSTAVA.

U ovom delu je dato detaljnije objašnjenje svakog principa, kao i obrazloženje zašto je princip usvojen. Opis svakog principa sadrži primer dobre prakse primene principa, kao i potencijalne i realne opasnosti koje proizlaze iz neprimenjivanja principa. Ovo poglavlje će predstaviti i konkretne primere i iskustva OCD, bez

### 4. USVAJANJE I PRIMENA PRINCIPA.

U ovom poglavlju su dati detaljniji, praktični saveti šta OCD može da uradi da bi određeni princip usvojila i realno primenjivala u svom radu. Reč je o detaljnije opisanim aktivnostima iz matrice aktivnosti. Sve aktivnosti su podeljene u oblasti kako biste lakše našli ono što Vas interesuje i kako biste pratili poželjnu „hronologiju” primene u svojoj organizaciji. Naravno, reč je o preporukama od kojih svaka OCD može da izabere ono što smatra da joj je najpotrebnije i najrealnije za nju u datom trenutku. Nije realno očekivati da velike i male organizacije primenjuju ove preporuke na isti način, ali izdavači Priručnika jesu vodili

računa o tome da korisne savete/preporuke mogu naći i jedni i drugi.

### 5. ONLAJN BAZA.

Ovde ćete naći veliki broj primera, korisnih dokumenata, uputstava i smernica prikupljenih iz celog sveta.

Poglavlja možete čitati redom i preko reda. Priručnik je organizovan tako da jednostavno i lako možete pronaći baš ono što Vas zanima. Recimo, ako tražite više informacija o principu 3, sasvim će Vam biti dovoljno da u 2. poglavlju pročitate opis samo ovog principa, u poglavlju 3 ćete u lako moći da nađete kompletnu listu aktivnosti koje doprinose ostvarivanju ovog principa, a potom u poglavlju 4 detalje i savete o tome kako sprovesti ove aktivnosti.

Primena standarda unutar jedne organizacije nije pitanje odluke lidera organizacije. Reč je o *procesu* koji zahteva vreme i posvećenost celog tima jedne OCD. Prikupljanje sredstava pokriva veliki broj različitih aktivnosti i, hteli ili ne, zapravo su svi članovi vaše OCD deo tog procesa. Čak i ako volonter vaše OCD nije u stanju da dobro predstavi

organizaciju ili čak potpuno pogrešno predstavi njen rad u javnosti, to može uticati na uspeh ili neuspeh u prikupljanju sredstava. Zato svi vi koji iskreno želite da primenite ove standarde, primite dobronamerni savet – u proces usvajanja i primene Standarda idite postupno, uključujući ceo tim.

# KOME SU NAMENJENI STANDARDI I ČEMU SLUŽE?

Standardi su namenjeni svima koji prikupljaju sredstva da bi realizovali svoje neprofitne i nestranačke ideje. To mogu biti različita udruženja građana, asocijacije, savezi, fondacije, zadužbine, pa čak i neformalne grupe. Prikupljanje sredstava se može obavljati na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou, ali čak i na nivou zaposlenih u nekoj kompaniji ili instituciji, u školama ili pak postavljanjem kutije za donacije u restoranima brze hrane. Donatori mogu biti svi – vaše komšije, skupštine stanara, lokalne samouprave i institucije, ministarstva, međunarodni donatori, kompanije, mala i srednja preduzeća... Dužina i sastav liste potencijalnih donatora zavise ponajviše od Vaše snalažljivosti, ideje kako pristupiti ljudima, jer u krajnjoj liniji

***prikupljanje sredstava jeste posao sa ljudima, za ljude, koji vode ljudi***<sup>1</sup>.

Civilni sektor u Jugoistočnoj Evropi je u ekspanziji. Broj organizacija u svim zemljama regiona je u porastu, a stepen njihovog angažovanja neprestano raste. Snažno prisustvo međunarodnih donatora, kao i internacionalnih kompanija sa programima društveno odgovornog poslovanja, predstavljalo je veliki podsticaj za razvoj građanskog društva. Aktivistički duh, prisutan na ovim prostorima, našao je dobre saveznike u ovim programima.

Krajem prve decenije ovog milenijuma, organizacije u ovom delu Evrope su postale svesnije činjenice da prevelika finansijska zavisnost od međunarodnih donatora ne donosi održivost. Sa druge strane, lokalni resursi, kao izvor sredstava, ostali su prilično neiskorišćeni, a OCD su počele da shvataju da njihovom mobilizacijom mogu doći do značajnih, stabilnijih i prilično fleksibilnih

<sup>1</sup> Parafraza principa uspešnog prikupljanja sredstava prevedena sa engleskog jezika: "Fundraising is peoples' business".

sredstava, koja bi im omogućila da budu uspešni u održivim ostvarivanju svojih misija. Više od toga, na ovaj način se obnavlja veza između OCD i lokalnih zajednica.

Za razliku od međunarodnih donatora, koji obično imaju precizno i strogo definisana pravila o uslovima pod kojima finansiraju OCD, to nije slučaj kada je reč o pojedincima, kompanijama, pa čak i javnim institucijama. Sa novim praksama prikupljanja sredstava i, ponajviše, ulaskom pojedinaca i kompanija u ulogu donatora OCD, došli su i novi izazovi.

Kako lokalne zajednice nemaju previše „životnog“ iskustva u filantropiji<sup>2</sup>,

<sup>2</sup> Mora se ovde napomenuti da sve zemlje u regionu imaju značajnu filantropijsku tradiciju, čiji kontinuitet je prekinut nakon Drugog svetskog rata. Pri tome, lokalne zajednice sve vreme imaju vrlo aktivne filantropske prakse, ali se one ostvaruju u drastično drugačijem zakonodavnom i kulturološkom okviru u periodu 1945-1990. Zato sadašnji nedostatak iskustva zajednica sa filantropijskim inicijativama nikako ne smemo shvatiti kao nedostatak filantropije ili posledicu nepostojanja ili nekakvog "isključenja" filantropskog duha u posleratnom periodu, jer to jednostavno ne odgovara istini. Ispravno bi bilo sagledavati trenutno stanje kroz prizmu nedostataka iskustva u vezi sa primenom savremenih filantropskih praksi i savremene legislative, koja u Jugoistočnoj Evropi još uvek nije dostigla standarde savremenih evropskih demokratija.

njihova očekivanja prilikom davanja nisu velika, a odnos prema OCD je, nažalost, pun nepoverenja. U toj novonastaloj situaciji, gde slobodno možemo reći da je ceo civilni sektor u tranziciji, dogovaranje oko principa rada postaje nužnost koju oseća sve veći broj organizacija.

Standardi za prikupljanje sredstava upravo služe OCD u regionu da dobiju usmerenje kako da razvijaju svoj odnos sa donatorima i lokalnom zajednicom, kako da grade odnos poverenja između sebe i donatora, uključujući građane i građanke lokalnih zajednica.

Standardi su sačinjeni od 12 principa prikupljanja sredstava. Svaki od principa sadrži set vrednosti koji je važno poštovati prilikom prikupljanja sredstava. Takođe, principi definišu i poželjne prakse i ponašanja OCD u odnosu sa ključnim akterima u procesu prikupljanja sredstava – pre svega sa donatorima i svojim korisnicima.

# KADA KORISTIM STANDARDE I KAKO?

To pitanje se često postavlja kada potpišemo neki dokument koji definiše etičke i profesionalne standarde poslovanja. Standardi imaju više-struku funkciju – služe za razvijanje svesti kod ljudi iz civilnog sektora o etičkim i profesionalnim standardima, definišu šta je potrebno uraditi unutar jedne OCD da bi se odnos sa donatorima dobro razvijao i identifikuju najbolje načine da OCD razvija svoje odnose sa lokalnim zajednicama i korisnicima. Ako jednu OCD brine bilo koje od ovih pitanja, Standardi i ovaj priručnik mogu biti od velike pomoći.

Neke od najčešćih situacija kada Vam Standardi i Priručnik mogu biti izuzetno korisni su sledeće:

## **DONATOR JE RASPISAO KONKURS ILI IMAMO ZAINTERESOVANOG DONATORA ZA NAŠE AKTIVNOSTI. KOJE AKTIVNOSTI BI TREBALO DA PREDLOŽIMO DA BISMO DOBILI SREDSTVA?**

Standardi nas podsećaju da je važno vratiti se pitanju misije organizacije i raditi upravo one stvari zbog kojih naša organizacija postoji. Civilni sektor dosta gubi na imidžu usled onoga što ljudi prepoznaju kao „svaštarenje” ili „ekspertizu za sve i svašta”. Još više od toga, OCD gube mogućnost da se specijalizuju i postanu kredibilan partner u određenoj oblasti, omoguće svojim ljudima profesionalni razvoj u konkretnoj oblasti interesovanja, razviju dugotrajan odnos sa svojim korisnicima i ciljnim grupama.

## **DOBILI SMO SREDSTVA I NE ZNAMO KAKO DA PREDSTAVIMO DONATORE NAŠE AKCIJE.**

Standardi pomažu da definišete najbolje načine predstavljanja donatora i zahvaljivanja donatoru, ali Vas podsećaju šta je potrebno sve prethodno dogovoriti sa donatorom u tom smislu.

## **JAVNOST NAS VIDI KAO "PLAĆENIKE" I LJUDE KOJI RADE ZA DONATORE I NJIHOVE INTERESE.**

Najbolji način da se suočite sa ovom predrasudom jeste da otvoreno pokažete ko finansira vaše aktivnosti. Takođe, jasno pokažite ljudima da je ideja vaša, da je nastala iz komunikacije sa korisnicima i iz zahteva korisnika, a da je donator prepoznao kvalitet vaše ideje. Priručnik će predstaviti neke od modela koji mogu biti korisni za vašu organizaciju.

## **POSTOJE LJUDI NA LOKALU KOJI BI DALI SREDSTVA ZA NAŠE IDEJE I KORISNIKE, ALI NEMAJU DOVOLJNO POVERENJA U NAŠU OCD.**

Potrebno je razviti unutrašnje mehanizme koji sprečavaju zloupotrebe i jasno ih predstaviti javnosti i potencijalnim donatorima. Da li javno objavujemo informacije o prikupljenim i potrošenim sredstvima? Da li imamo informacije na našem sajtu ili u drugim materijalima koje pokazuju da efikasno trošimo sredstva u korist ljudi zbog kojih postojimo i u čijem interesu radimo? Da li sprovodimo nezavisnu finansijsku reviziju ako smo veća organizacija i da li objavujemo izveštaje i nalaze revizije?

## **IMAMO AKCIJU PRIKUPLJANJA SREDSTAVA, ALI NAM POJEDINCI I KOMPA NIJE NE DAJU SREDSTVA JER POSTOJI ZABRINUTOST DA ĆEMO PRIKUPITI MANJI IZNOS OD NEOPHODNOG.**

OCD bi trebalo da ima definisana pravila po kojima će postupiti u tom slučaju, štiteći interese donatora. Naravno, ta pravila je potrebno unapred svima predstaviti i poštovati.

## **ŽELELI BISMO DA NAŠI KORISNICI UČESTVUJU U PRIKUPLJANJU SREDSTAVA, ALI ONI TO NE ŽELE.**

Ljudi se, sa pravom, boje da će njihova privatnost ili dostojanstvo biti ugroženi. Potrebno je obezbediti uslove da se naši korisnici osećaju dobro što učestvuju u akciji.

**NAŠI KORISNICI NEMAJU DOVOLJNO POVERENJA U NAS I MISLE DA OVO RADIMO SAMO ZBOG DONATORA.**

Standardi će vas podsećati da je važno da korisnike uključite u definisanje aktivnosti koje planirate. Istražite njihove potrebe, uključite ih u planiranje, pitajte ih šta je potrebno unaprediti u radu vaše organizacije. Potrebno je graditi odnos poverenja sa korisnicima kako bi oni osetili da su to „njihovi projekti“, a da ste vi „njihova organizacija“. Ako nije tako, za koga i u čije ime radi vaša organizacija? I na kraju, nemojte da krijete od njih koliko ste para dobili od donatora. Oni će to svakako saznati ako požele, a vaše skrivanje te informacije se može doživeti kao neka vrsta „prevare“.

**DONATOR NAM NIJE TRAŽIO FINANSIJSKI IZVEŠTAJ, ALI BISMO MI RADO IZVESTILI O NAČINU TROŠENJA SREDSTAVA.**

To pitanje se često sreće kod organizacija koje prikupljaju sredstva na lokalnu, a instinktivna reakcija da je potrebno izvestiti je apsolutno tačna. Izveštavanje o potrošnji je sjajna prilika da pokažemo šta smo uradili sa prikupljenim novcem i da se zahvalimo donatorima što su omogućili da se naše rezultati ostvare.



Kako primeniti Standarde u našoj OCD? Primena standarda nije isto što i uvođenje nove aktivnosti u rad organizacije. Naprotiv. Primena Standarda je *promena načina na koji svakodnevno radimo*. Svaka OCD već u ovom trenutku ima svoj način rada u oblastima na koje se odnose Standardi. Na primer, neobjavljivanje finansijskih izveštaja ili iznosa donacija već *jeste postupak* koji organizacija primenjuje. Bez obzira na to da li ste u organizaciji doneli odluku o ovom pitanju ili niste, neobjavljivanje ovih podataka zainteresovanoj javnosti može mnogo da govori. Za njih je neobjavljivanje posledica svesne odluke organizacije da to čini, tj. da skriva podatke.

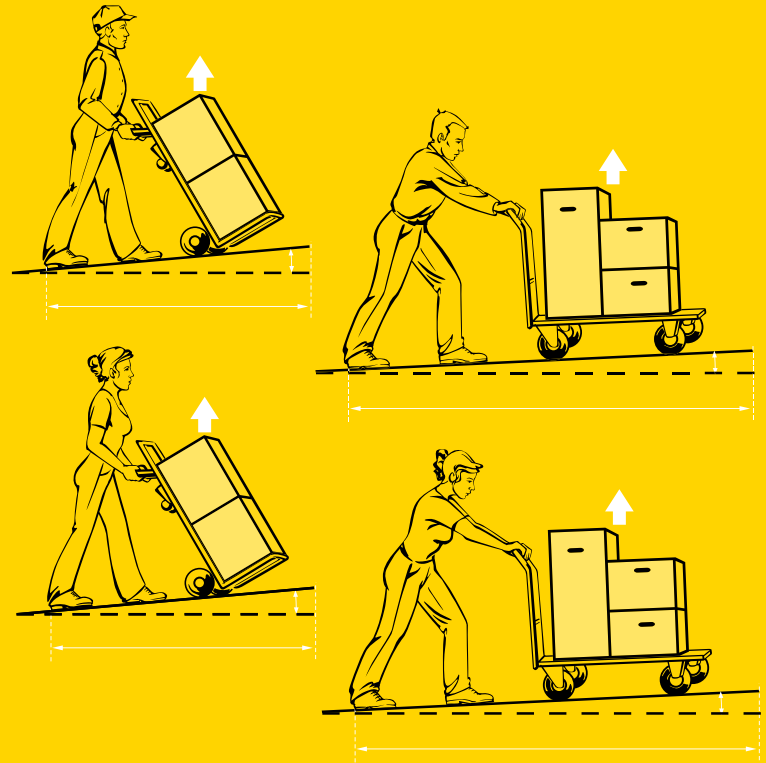
Ukoliko prikupljamo donacije od pojedinaca, a nemamo dobre načine da im se zahvalimo, to već jeste *čin* koji će neki od donatora protumačiti kao nezahvalnost. Posledice ovakvog *nečinjenja* su negativne, a nedostatak vremena ili resursa ne predstavljaju dovoljno dobar izgovor u javnosti.

Iz svih ovih razloga primenu standarda ne treba gledati kao uvođenje novih aktivnosti u organizaciju, već kao promenu načina rada prilikom prikupljanja sredstava. Reč je o promeni koja zahteva vreme i posvećenost celog tima. Lideri organizacija bi morali biti posvećeni ovom procesu, ali i strpljivi. Uvoditi promene u način na koji svaki dan radimo nije lako, ali je zapravo to jedini put razvoja tima i organizacije.

Uloga lidera OCD u ovom procesu nije da on/ona uvodi i primenjuje principe, već da stalno stvara podsticajne uslove da svi u organizaciji primenjuju te principe. Zato, preporuka svim liderima jeste da strpljivo grade proces u kojem će *kultura organizacije* postati takva da svi u timu teže transparentnom i odgovornom delovanju, kako prema korisnicima, tako i prema donatorima, saradnicima, konkurenciji i okruženju.

# PRINCIPI PRIKUPLJANJA SREDSTAVA

1. Standardi za **prikupljanje sredstava**
2. Misija, vrednosti, principi i strateški ciljevi **OCDa**
3. Odgovornost, otvorenost i transparentnost
4. Jasna, otvorena i transparentna **komunikacija**
5. **Prevenција** zloupotrebe sredstava i imovine
6. **Transparentnost i otvorenost** u procesu prikupljanja sredstava
7. Odgovorno, efikasno i efektно **korišćenje primljenih donacija**
8. **Upravljanje fondovima** u slučaju okončanja prikupljanja
9. **Poštovanje prava** i dostojanstva korisnika i korisnica
10. **Informisanje** korisnika i korisnica o **prikupljanju sredstava**
11. Uključenje korisnika i korisnica u **proces definisanja svrhe**
12. **Informisanje donatora** o načinu na koji se donacija koristi
13. **Uvažavanje** doprinosa donatora



# STANDARDI ZA PRIKUPLJANJE SREDSTAVA - INTEGRALNI DOKUMENT<sup>1</sup>

**M**reža lokalnih fondacija jugoistočne Evrope SIGN (*Southeast European Indigenous Grant-makers Network*) jeste mreža fondacija posvećenih negovanju otvorenog, transparentnog i odgovornog okruženja za razvoj filantropije, društveno odgovornog poslovanja i građanskog aktivizma kako bi se podržali i unapredili kapaciteti građana i građanki da mobilišu resurse u lokalnoj zajednici.

Ovaj dokument teži da postavi standarde za praksu prikupljanja i trošenja sredstava, kao i za izveštavanje institucionalnim, korporativnim ili individualnim donatorima, zasnovanim na dogovorenim principima transparentnosti i odgovornosti za organizacije civilnog društva (OCD)<sup>2</sup> koje žele da mobilišu lokalne resurse za aktivnosti za opšte dobro u svojim državama.

<sup>1</sup> U ovom delu Priručnika predstavljen je celoviti sadržaj dokumenta *Standardi za prikupljanje sredstava*. Ovom dokumentu prethodilo je više različitih verzija i nacрта koji su bili predstavljani na sesijama sa fondacijama i udruženjima u 5 zemalja Balkana. Verzija koja je pred Vama je finalna verzija koju je usvojila mreža SIGN na osnovu predloga sa pomenutih sesija i debata.

<sup>2</sup> Nevladine i neprofitne grupe koje rade na poboljšanju društva i unapređenju položaja ljudi.

Ovi standardi prakse su postavljeni sa namerom da budu standard za one koji ih potpisuju i primenivaće se u zemljama Jugoistočne Evrope. Namera ovih standarda je da se poveća poverenje građana u aktivnosti OCD sa ciljem da se prošire njihova mreža poverenja i legitimitet i tako unaprede njihova održivost i uticaj.

Organizacije civilnog društva koje potpišu ovaj dokument izjavljuju da će se pridržavati dole navedenih principa.

Verujemo da je posvećenost organizacija transparentnosti i odgovornosti jedan od preduslova za negovanje i razvoj filantropije u regionu.

## POTPISIVANJEM OVIH STANDARDA PRAKSE ORGANIZACIJE CIVILNOG DRUŠTVA SE SLAŽU SA SLEDEĆIM:

**1.** Da će se ponašati u skladu sa sopstvenom misijom, vrednostima, principima i/ili strateškim ciljevima poštujući zakone, propise, ostala zvanična dokumenta i međunarodne sporazume koji su na snazi u datoj zemlji.

**2.** Da će biti odgovorne, otvorene i transparentne u procesu saradnje sa odgovarajućim javnim institucijama, partnerima iz zajednice, donatorima, vladom, medijima, kao i u odnosu na sopstvenu bazu<sup>3</sup>.

**3.** Da će imati jasnu, istinitu i otvorenu komunikaciju o svojim aktivnostima, rezultatima i iznosima sredstava sa svim zainteresovanim stranama. Ova OCD će objaviti poreklo sredstava zainteresovanim stranama, osim u slučaju kada donator eksplicitno zatraži da ostane anoniman. Informacije o primljenim iznosima sredstava će biti dostupne tokom procesa prikupljanja sredstava, periodično, kao i po završetku procesa prikupljanja sredstava.

**4.** Da će zaštititi upotrebu sredstava i napraviti mehanizme za prevenciju zloupotrebe sredstava i imovine, kao i da će preduzeti odgovarajuće mere ukoliko do zloupotrebe dođe.

<sup>3</sup> Pod bazom se podrazumeva direktna ciljna grupa organizacije, njeni korisnici, članstvo, volonteri i simpatizeri.

**5.** Da će sprovesti proces prikupljanja sredstava na transparentan način, otvoreno komunicirajući o svrsi, aktivnostima i potrebama zbog kojih prikuplja sredstva i da neće davati lažna obećanja ili stvarati nerealna očekivanja kod donatora od kojih se traži podrška.

**6.** Da će koristiti primljene donacije na odgovoran, efikasan i efektan način u skladu sa svrhom za koju su donirane. Ukoliko će deo doniranog novca biti potrošen na operativne troškove, to mora biti saopšteno unapred.

**7.** Da će javno i jasno definisati kako će upravljati fondovima koji su prikupljeni u kampanjama koje su okončane zbog više sile ili zastarelosti razloga za prikupljanje sredstava, kao i u slučajevima kada su prikupljeni iznosi veći ili manji od unapred planiranog iznosa prikupljanja sredstava.

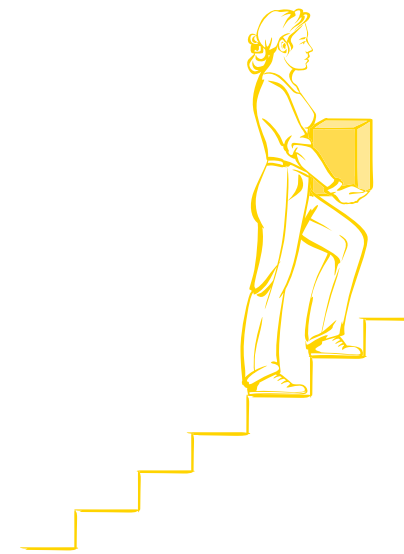
**8.** Da će osigurati da se prava korisnika i korisnica poštuju i da su njihovi dostojanstvo i samopoštovanje zaštićeni tokom procesa prikupljanja i distribucije sredstava, kao i tokom izveštavanja o upotrebi donacije.

**9.** Da će pravovremeno informisati svoje (potencijalne) korisnike i korisnice o prikupljenim donacijama i njihovoj distribuciji, bilo kroz periodično izveštavanje, kroz medije, direktan kontakt ili kroz druge relevantne načine komunikacije.

**10.** Da će težiti da uključi svoje korisnike i korisnice u proces definisanja svrhe prikupljanja i distribucije sredstava; i da ih uključi u odlučivanje o daljoj distribuciji sredstava koja su ostala neiskorišćena pošto je ispunjen inicijalni cilj prikupljanja sredstava.

**11.** Da će informisati donatore o tome kako je njihova donacija iskorišćena, kao i da će obezbediti brze, tačne, obimne i otvorene odgovore na sva pitanja, na osnovu zahteva donatora i procedure izveštavanja.

**12.** Da će uvažiti doprinose donatora i obezbediti da se sve informacije o donatorima tretiraju kao poverljive i da su bezbedno pohranjene, na osnovu zahteva donatora i procedura vidljivosti.



# PRINCIP 1. MISIJA, VREDNOSTI, PRINCIPI I STRATEŠKI CILJEVI OCD, LEGALITET I LEGITIMITET

*OCD će se ponašati u skladu sa sopstvenom misijom, vrednostima, principima i/ili strateškim ciljevima poštujući zakone, propise, ostala zvanična dokumenta i međunarodne sporazume koji su na snazi u datoj zemlji.*

Organizacije civilnog društva se formiraju sa nekim ciljem. Osnivači su pokrenuti potrebom da se neki društveni problem reši, da se pomogne nekoj grupi ljudi ili da se zadovolje

potrebe neke grupe na lokalnom, nacionalnom ili međunarodnom nivou. Čak i kada organizacija nema usvojenu izjavu misije, vrednosti, principe ili ciljeve, sama motivacija osnivača opredeljuje organizaciju u izboru šta će raditi i, možda još bitnije, šta neće raditi.

Šta je misija organizacije i čemu ona služi? Ne pristupajte ovom pitanju previše po automatizmu. Organizacije olako tvrde da imaju misiju i definisane organizacijske ciljeve, ali kako znamo da je to zaista tako? Ima li naša organizacija misiju ako je ona samo definisana, ispisana na papiru i to je sve? Naravno da ne. Misiju imamo tek kada je ona jasno definisana, poznata unutar i izvan organizacije, za koju imamo kapaciteta i koju sprovodimo u svakodnevnom radu.

## MISIJA ORGANIZACIJE MORA BITI JASNO I, POŽELJNO JE, KRATKO DEFINISANA.

To je izjava koja najbolje predstavlja ko i šta je naša organizacija. Potrebno je definisati misiju tako da:

- jasno opredeljuje organizaciju, tj. definiše tačno:
  - šta radi
  - gde
  - za koga
- motiviše ljude u organizaciji, naše korisnike i druge aktere
- omogućuje da evaluiramo učinak organizacije sa vremena na vreme.

**O**rganizacija koja se pridržava misije, vrednosti, principa i strateških ciljeva gradi svoju prepoznatljivost i kod donatora i u zajednici. Ovo nije samo standard prikupljanja sredstava, ovo je jedan od preduslova dugoročnog uspeha organizacije. Kada pomislimo na civilno društvo i zaštitu životne sredine, većina ljudi na svetu se seti organizacije *Green Peace*. Kada se pomisli na borbu protiv torture, tu je *Amnesty International*. Vama je cilj da, kada ljudi u vašoj zajednici i donatori pomisle na problem koji je deo vaše misije (npr. zapošljavanje mladih), njihova prva asocijacija bude vaša OCD.

Izuzetno je važno da **organizacija može da sprovede misiju**. Da bi to bilo moguće, misija mora biti u skladu sa našim znanjima i veštinama, kompetencijama, resursima, kapacitetima i visinom finansijskih sredstava koje možemo prikupiti. Može li nam misija biti u vezi sa izmenom nekog zakona ako ne poznajemo dobro zakonski okvir u toj oblasti, prakse javnih institucija, ako nemamo stručne saradnike ili pak resurse potrebne za njihovo angažovanje?

Kada imamo definisanu misiju i utvrdimo da imamo neophodne kapacitete, potrebno je **postarati se da se misija zaista i sprovodi kroz svakodnevni rad OCD**. Za početak, da li je izjava misije dobro poznata svima u organizaciji uopšte, a potom i korisnicima i akterima od značaja za našu organizaciju?

Važno je takođe da izjava misije nađe svoju primenu, posebno prilikom donošenja odluka. Misija je najvažnija smernica prilikom donošenja svih odluka u organizaciji, jer nas podseća ko smo mi i zašto uopšte postojimo. Koliko često se setite misije prilikom donošenja odluka? Ako to nije čest slučaj, moguće da je vaša izjava misije nedovoljno jasna ili nedovoljno

upotrebljiva.

Misija organizacije je, na neki način, neformalni ugovor koji organizacija pravi sa društvom i ljudima koji žive u zajednici. Misijom naša organizacija preuzima deo obaveza, određenu funkciju u društvu/zajednici. Zahvalju-

**O**rganizacija za podršku mladima u jednoj lokalnoj zajednici u Crnoj Gori dobila je poziv od podgoričke OCD da organizuju tribinu sa temom **promocije ulaska Crne Gore u NATO**. Nakon puno razmišljanja, pre svega u želji da pomognu prijatelje i partnere iz prestonice, ali i u nadi da će tako privući nove donatore, omladinska organizacija je pristala da uradi tribinu na temu koja izaziva dosta kontroverzi u toj zajednici. Tribina je dobila veliku pažnju javnosti i medija, pa je većina građana te zajednice prvi put čula za organizaciju na ovaj način. Skoro dve godine nakon te tribine, organizacija je imala problema prilikom realizacije programa za mlade, jer je javnost njihove ciljeve i misiju prepoznavala na pogrešan način.

jući misiji, zajednica može da računa na nas, na to da će naša organizacija biti tu da se bavi određenim problemom, da štiti javni interes i interes zajednice u pitanjima koje pokriva misija, nasuprot brojnih interesa koji će taj javni interes narušavati. Gubitak fokusa, stalno menjanje oblasti i tema rada OCD, dovodi do „rušenja ugovora” koji smo misijom postavili. Zajednice na našu OCD počinju da gledaju kao na entitet koji postoji sebe radi i na koji više ne mogu da računaju. Stiče se imidž „svaštarenja”.

Naravno, svaka organizacija može imati svoju „zlatnu koku”<sup>4</sup> u aktivnostima koje su izvan misije, a zahvaljujući kojima se pokrivaju troškovi osnovnih aktivnosti organizacije. Sve dok aktivnosti „zlatne koke” ne postanu preovlađujuće u organizaciji, sasvim je u redu da imamo poneku aktivnost tog tipa. Ali, zaista poneku. Na sličan način organizacija definiše i svoje vrednosti, principe i strateške ciljeve. Svi ovi elementi direktno proizilaze iz misije i doprinose tome da se misija organizacije ostvari. Ako je deo naše misije otvoreno i

transparentno društvo, zahvaljujući vrednostima i principima mi preciznije definišemo šta to znači za nas. Na kraju, strateškim ciljevima definišemo gde naša organizacija želi da bude u periodu od 3–5 godina, vođeni idejom da tim ciljevima zaista sprovodimo našu misiju.

Legalnost rada je drugi podjednako važan element prvog principa Standarda za prikupljanje sredstava. Poslednjih godina došlo je uglavnom do poboljšanja šireg zakonodavnog okvira u zemljama Jugoistočne Evrope. Kad je reč o principu legalnosti, odnosno poštovanja zakona, ovaj princip podrazumeva ne samo poštovanje zakona prilikom prikupljanja sredstava, već i poštovanje zakona u celokupnom radu OCD. Organizacija koja ne uspe da plati porez ili protiv koje se vodi neki postupak u kojem se može izreći novčana kazna, ugrožava i namenu sredstava koje prikuplja. Ovakva situacija ne ugrožava samo kredibilitet jedne organizacije, već narušava krhko poverenje između građana i celokupnog civilnog sektora.

4 Videti Gruber-Mohr-ovu analizu, Robert E. Gruber, Marry Mohr.

## PRINCIP 2. ODGOVORNOST, OTVORENOST I TRANSPARENTNOST

*OCD će biti odgovorne, otvorene i transparentne u procesu saradnje sa odgovarajućim javnim institucijama, partnerima iz zajednice, donatorima, vladom, medijima kao i u odnosu na sopstvenu bazu.*

Odgovornost vlasti je princip za koji se veliki broj OCD zalažu kroz svoj rad. Ali, koliko se bavimo pitanjem naše odgovornosti? Da li i OCD nekom odgovaraju? OCD nastaju i obavezuju se da rade u javnom interesu. Svakako da su iz ovog razloga odgovornost prema javnosti, otvorenost i transparentnost u radu preduslov našeg funkcionisanja u sferi javnog interesa. Ali, detaljnijim uvidom u ovu problematiku, dolazimo do zaključka da ta „najšira javnost“ i odgovornost u

odnosu na nju, tako široko definisanu, zapravo ne znače mnogo. Biti odgovoran svima! Šta to zapravo znači? Ako stanemo ovde i ne razmotrimo malo bolje ko su to „svi“, ovaj princip se vrlo lako pretvara u „ne biti odgovoran nikome“.

U svojim publikacijama, Irsko udruženje razvojnih organizacija *Dochas* naglašava da je neophodno razlikovati 4 vrste odgovornosti, u zavisnosti od toga prema kome je odgovornost usmerena:

- odgovornost odozdo nagore – prema vladi i institucijama, donatorima i fondacijama;
- odgovornost odozgo nadole – prema bazi;
- unutrašnja odgovornost – prema zaposlenima i članovima organizacije (sa ciljem očuvanja misije i vrednosti, odnosno organizacione kulture);
- horizontalna odgovornost – prema kolegama iz drugih organizacija (sa ciljem unapređenja standarda i kvaliteta rada, kao i unapređenja reputacije civilnog sektora u celini)<sup>5</sup>.

5 Za više informacija, videti izvrstan tekst autora A. Anđelkovića na linku: [http://wikiciv.org.rs/index.php/Povećanje\\_odgovornosti\\_i\\_transparentnosti#cite\\_ref-2](http://wikiciv.org.rs/index.php/Povećanje_odgovornosti_i_transparentnosti#cite_ref-2).

zasnovanih na realnim potrebama. Tu se pre svega misli na planiranje obima aktivnosti koji odgovara kapacitetima organizacije, kao i kreiranje realnih projektnih budžeta.

Odgovornost prema bazi, uključujući i korisnike, ostvaruje se na više načina. Ovaj segment odgovornosti je detaljnije obrađen u narednim principima koji su u vezi sa bazom i korisnicima. Odgovorna OCD unutar sebe ostvaruje odgovornost pre svega zahvaljujući postojanju unutrašnjih kontrolnih mehanizama. Realno postojanje skupštine i upravnih odbora u OCD omogućava ne samo kvalitetno upravljanje organizacijom, već i kontrolu nad rukovođenjem, realizacijom aktivnosti i odnosom OCD prema svojim zaposlenima i članovima. Ukoliko OCD zapošljava ljude, odgovornost se ostvaruje jasnim definisanjem prava i obaveza zaposlenih (ugovori sa zaposlenima, opisi poslova, procena radnog učinka), kao i punim poštovanjem dogovorenih uslova.

**K**oalicija „Otvoreni parlament“ u Srbiji, koju predvodi OCD „CRTA“, promoviše odgovornost vlasti i zahteva transparentnost u radu javnog sektora. Da bi imali kredibilitet da traže odgovorno i transparentno ponašanje vlasti, unutar koalicije je doneta odluka da sve članice moraju da objavljuju godišnje izveštaje o radu organizacije (razumljive građanima) kao i da rade godišnju finansijsku reviziju, čiji rezultati moraju biti objavljeni na sajtovima članica.

Svaka od ove 4 vrste odgovornosti zahteva drugačiji pristup. Dok se odgovornost prema vladi i institucijama ostvaruje kroz učešće u javnim raspravama, konstruktivnoj kritici i razvoj javnih politika, kao i kroz obezbeđivanje realnih podataka sa terena koji omogućavaju kvalitetnije odluke u drugim sličnim aktivnostima, odgovornost prema donatorima se ostvaruje ponajviše kroz razvoj projektnih ideja

Civilno društvo je segment društva sa krhkim imidžom. Rad OCD je zasnovan pre svega na poverenju između organizacija i građana. Poverenje se stiče vremenom, uz puno napornog rada i sa rezultatima koji dolaze kao direktna posledica ovih „ulaganja”. Poverenje, koje se tako dugo gradi, nažalost, lako se gubi. I tu moramo biti svesni činjenice da neodgovorno ponašanje jedne OCD narušava ugled i drugih organizacija. Jedini način da se pojedinačne OCD zaštite od neodgovornog ponašanja drugih jeste uspostavljanje i primena profesionalnih i etičkih standarda.

Transparentnost ili javnost rada OCD je prisutna u statutima skoro svih OCD u regionu. Ali na koji način se ona ostvaruje i šta znači? Transparentnost OCD se primenjuje kroz obezbeđivanje potpunog uvida u informacije o radu i rezultatima organizacije zainteresovanoj javnosti. Mora se naglasiti da standard transparentnosti ne podrazumeva „pasivnu” ulogu organizacije u ispunjavanju ovog standarda. Naprotiv, OCD je transparentna ako sama radi na objavljivanju informacija, ako su informacije dostupne kroz redovno izveštavanje javnosti (putem

sažita, na konferencijama za štampu, u medijskim nastupima...) i ako su dostupne informacije razumljive javnosti.

Zato svakako ne možemo reći da je jedna OCD transparentna zato što dostavlja obavezne godišnje finansijske izveštaje državi, koja ih potom objavljuje na nekom svom sajtu. Te informacije su nerazumljive i često nedostupne široj javnosti.



---

**A**prila 2010. godine policija je uhapsila Katarinu Rebraču, u to vreme predsednicu Dobrotvornog fonda „Katarina Rebrača” iz Beograda, zbog sumnje da je prisvojila više od 300.000 EUR namenjenih za humanitarnu pomoć preko svog udruženja. Priča je dobila izuzetnu pažnju javnosti jer je reč o poznatoj ličnosti u Srbiji, uspešnoj manekenki, koja je u to vreme u javnosti aktivno promovisala rad svog fonda.

Sve OCD koje prikupljaju sredstva od pojedinaca i kompanija u Srbiji su dosta vremena nakon ovog hapšenja imale problem u komunikaciji sa potencijalnim donatorima i smanjene prihode iz ovog znatnog izvora finansiranja, iako su se bavile potpuno drugačijim temama, prikupljale čak i značajno manje sume u odnosu na pomenuti fond, ili već imale veliki broj uspešnih akcija iza sebe. Suđenje Katarini Rebrači je još uvek u toku (septembar 2015. godine).

---

## PRINCIP 3. JASNA, OTVORENA I TRANSPARENTNA KOMUNIKACIJA

*OCD će imati jasnu, istinitu i otvorenu komunikaciju o svojim aktivnostima, rezultatima i iznosima sredstava sa svim zainteresovanim stranama. OCD će objaviti poreklo sredstava zainteresovanim stranama, osim u slučaju kada donator eksplicitno zatraži da ostane anonimna. Informacije o primljenim iznosima sredstava će biti dostupne tokom procesa prikupljanja sredstava, periodično, kao i po završetku procesa prikupljanja sredstava.*

Izveštavanje javnosti, donatora, partnera i korisnika se može odvijati na puno različitih načina. Svaka komunikacija o aktivnostima, rezultatima

i finansijama je forma izveštavanja. Izveštavanje i komunikacija sa javnošću se u civilnom sektoru doživljavaju često kao korisna aktivnost, ali nedovoljno kao obaveza koja proističe iz profesionalnih i etičkih standarda.

Izveštavanje i otvorena komunikacija jesu kanal izgradnje poverenja. To je ujedno i antikoruptivna mera koju sektor sprovodi. Važno je za svaku OCD da javno objavi i jasno saopšti sledeće informacije: čime se bavi (o tome je već bilo reči u opisu prvog principa), ko čini organizaciju, koje su aktivnosti i koji su rezultati rada organizacije, kao i ko je donator i u kom iznosu podržava aktivnosti organizacije. Redovno osvežavanje ovih podataka od strane pojedinačnih OCD štiti ceo civilni sektor i omogućava da se zaštiti od optužbi za dela koruptivne prirode.

**Koje informacije je najpoželjnije objaviti?**

### MISIJA ORGANIZACIJE.

O ovome je već pisano u opisu principa 1.

### KO ČINI ORGANIZACIJU?

Organizaciju čine ljudi, njihova znanja, veštine, motivacija i interesi. Važno je predstaviti informacije o članovima upravnog odbora, direktoru/direktorki i zaposlenima u organizaciji, kao i kratku informaciju o tome ko su ti ljudi. Preporučljivo je da na sajt stavite i kratku biografiju ljudi iz organizacije iz koje se može jasno shvatiti da ti ljudi imaju kompetencije, relevantno iskustvo i odgovarajuću motivaciju.

### AKTIVNOSTI I REZULTATI RADA ORGANIZACIJE.

Ukoliko sajt vaše organizacije i vaši promotivni materijali ne sadrže informaciju o aktivnostima i rezultatima rada, možete se naći u situaciji da vas javnost percipira kao neaktivne, kao organizaciju koja postoji samo na papiru. Sa druge strane, potrebno je predstavljati rezultate OCD i kako ne bi došlo do dupliranja aktivnosti

u civilnom sektoru. Naime, nije retka situacija da se, usled nedovoljne komunikacije unutar sektora i/ili donatorske zajednice, gotovo identični projekti ponavljaju iz godine u godinu. Takođe, objavljivanje podataka o rezultatima može da omogući i da druge OCD rade na nadogradnji već postignutih rezultata, stvarajući sinergiju različitih ideja i poduhvata.

**M**reža SIGN okuplja fondacije iz 6 zemalja Balkana. Reč je o fondacijama koje redovno objavljuju godišnje izveštaje, čiji sajtovi sadrže podatke o aktivnostima i donatorima. Fondacija „Mozaik” iz Bosne i Hercegovine na svom sajtu je na interesantan način predstavila svoje donatore, obezbeđujući i objavljivanje imena pojedinaca koji su pomogli akcije nakon poplava 2014. godine ([www.mozaik.ba/bs-lat/donatori-2015](http://www.mozaik.ba/bs-lat/donatori-2015)). Ova praksa šalje OCD važnu poruku – sve donacije i svi donatori su podjednako važni.

### KO SU DONATORI I KOLIKO NOVCA IZDVAJAJU ZA KOJE AKTIVNOSTI?

Preporuka je da se na sajtu i u promotivnim materijalima jasno naznači ko su donatori organizacije, koliko sredstava izdvajaju i za koje projekte.

### KAKO ORGANIZACIJA TROŠI PRIKUPLJENA SREDSTVA?

O ovom segmentu biće više reči u predstavljanju narednih principa.

Važno je unapred dogovoriti sa donatorom da li i kako želi da bude predstavljen u našim materijalima. Međunarodni donatori imaju svoja pravila, koja su najčešće sastavni deo ugovora o grantu. Kada prikupljate sredstva od pojedinaca i kompanija to najčešće nije slučaj, pa je preporučljivo da vi njima ponudite više opcija kako možete predstaviti njihovu podršku. OCD može ponuditi vidljivost na svom sajtu, na promotivnim lecima i plakatima, na manifestacijama koje organizuje, redovno spominjanje i zahvalnost prilikom gostovanja u medijima... Jedna od opcija mora biti i nespominjanje imena donatora, uz jasnu odrednicu da je donator želeo da ostane anonimniji široj javnosti. Svakako, informa-

**J**edan od problema civilnog sektora u svim zemljama na Balkanu su tzv. GONGO organizacije. To su nevladine organizacije koje je uspostavila vlast da formalno deluju kao OCD kako bi vlasti ili partijama obezbedile dodatna sredstva dostupna neprofitnim organizacijama ili kako bi izvršile uticaj u vezi sa određenim temama unutar zemlje ili na međunarodnom nivou.

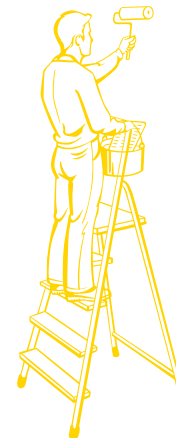
Reč je o neloyalnoj konkurenciji koja koristi generalni nedostatak informacija o radu OCD i nerazumevanje javnosti u pogledu tema civilnog društva, a svoje bliske kontakte sa nosiocima vlasti koristi za dobijanje sredstava. Jedini način da se autentične organizacije sačuvaju od ove konkurencije jeste uspostavljanje standarda poslovanja OCD koji bi stvarao obavezu otvorene i aktivne komunikacije o tome ko čini organizaciju, ko su donatori i koje projekte organizacije realizuje. To bi obezbedilo i samim OCD i javnosti da lakše prepoznaju GONGO organizacije.

cija o identitetu donatora uvek mora postojati u organizaciji i biti dostupna državnim organima ukoliko je zatraže na zakonom regulisan način. Detalje o tome kako ovo sprovesti u delo naći ćete u opisu principa 12, kao i u trećem i četvrtom poglavlju Priručnika.

Kada OCD radi kampanju prikupljanja sredstava od pojedinaca i kompanija, kampanja može potrajati duže i periodično se ponavljati. Standardi za prikupljanje sredstava podsećaju organizacije da je važno redovno objavljivati informacije o prikupljenom iznosu tokom trajanja kampanje prikupljanja sredstava. Reč je o principu koji nije samo vezan za transparentnost, već je važan i za uspešno prikupljanje sredstava, posebno u drugoj polovini dugotrajnije kampanje.

Naime, kada kampanja tek počne, veliki broj ljudi se zainteresuje u prvih nekoliko nedelja. Ukoliko nakon dve do tri nedelje javnosti nije dostupna informacija o količini prikupljenog novca, tada potencijalni donatori neće biti sigurni da li je vredno „investirati“ u tu kampanju. Da li možda kampanja ide loše i OCD neće uspeti da prikupi sva sredstva? Ako dam novac, moguće je

da dajem za ideju koja neće uspeti? To su pitanja koje svaki potencijalni donator (pojedinaac ili kompanija) postavlja u tom trenutku.



# PRINCIP 4. PREVENCIJA ZLOUPOTREBE SREDSTAVA I IMOVINE, MERE U SLUČAJU ZLOUPOTREBE

*OCD će zaštititi upotrebu sredstava i napraviti mehanizme za prevenciju zloupotrebe sredstava i imovine, kao i preduzeti odgovarajuće mere ukoliko do zloupotrebe dođe.*

Ovaj princip sadrži u sebi pitanje na koji način organizacija obezbeđuje da prikupljen novac i imovina budu iskorišćeni u svrhu za koju su namenjeni. Više od toga, kako javnost da zna da organizacija jeste u stanju da obezbedi odgovarajuću upotrebu novca i imovine.

Svaka organizacija, i velika i najmanja, ima svoje prakse po kojima postupa sa novcem. Veće organizacije imaju i pisane procedure koje detaljnije opisuju kako se sprovode postupci plaćanja, nabavki manje i veće vrednosti, kako se vodi evidencija o potrošnji, i mnoge druge procedure. Ipak, bez obzira na veličinu organizacije i stepen formalnosti u radu, sve organizacije ulaze u finansijsko poslovanje i neophodno je uspostaviti neke standarde u obavljanju sledećih poslova<sup>6</sup>:

## UKOVEDENJE FINANSIJAMA

Unutar organizacije postoje ljudi koji su odgovorni za različite aspekte finansijskog poslovanja OCD. Poslovi u okviru finansijskog poslovanja podeljeni su jasno unutar tima koji čini organizaciju i svako svoj posao obavlja u skladu sa opisom tog posla.

<sup>6</sup> Za više informacija videti: Jenny Gilmore, *NGO Policy and Procedures Manual*, kao i detaljnije opise aktivnosti u poglavljima 3 i 4 ovog priručnika

Neophodno je da u finansijskom poslovanju OCD poštuje zakone svoje zemlje, kao i zahteve iz ugovora o donaciji ili grantu.

## PLAN POTROŠNJE

Pre početka bilo kakve akcije prikupljanja sredstava, neophodno je napraviti realan plan budžeta koji će biti potrošen za namenu za koju se prikupljaju sredstva. Plan potrošnje mora biti realan i mora obezbediti da se aktivnosti za koje prikupljamo sredstva mogu izvesti u obećanom obimu i sadržaju.

## FINANSIJSKE OPERACIJE

Organizacija mora poštovati pravila i zakone koji predviđaju odnos OCD sa bankama. Države imaju različita pravila u tom pogledu, ali u većini država se zahteva da, u ograničenom vremenskom roku i uz odgovarajuću papirologiju, sav novac prikupljen u gotovini bude uplaćen na bankovni račun. Neophodno je da se u organi-

zaciji ovlasti lice za rad sa bankovnim računom, koje je ujedno i krivično i materijalno odgovorno za ovaj segment finansijskog poslovanja.

**U** okviru dvogodišnjeg programa *Civil Society Forward*, koji su sprovodili Institut za održivi razvoj (ISC) i USAID u Srbiji, izabrano je 11 OCD koje su prošle kroz intenzivan proces unapređenja svojih procedura u oblastima finansijskog poslovanja, nabavki i ljudskih resursa. Cilj cele inicijative bio je da ovih 11 organizacija podigne stepen odgovornosti u svom radu. Ove organizacije i nakon završetka programa šire dobre prakse koje su usvojile. Više informacije moguće je naći na linku: [www.iscserbia.org/indexENG.html](http://www.iscserbia.org/indexENG.html)

Preporučljivo je da za svaku transakciju nalog za plaćanje potpisuju najmanje dve osobe iz organizacije kako bi se obezbedila dodatna unutrašnja kontrola i provera i kako bi se izbegle nepotrebne greške. Preporučljivo je takođe da za potrošnju u većim iznosima OCD traži odobrenje svog Upravnog odbora.

#### **REDOVNO FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE**

Reč je o mesečnom izveštavanju koje obuhvata pregled troškova u periodu za koji se izveštava, stanje na računima OCDi upoređivanje sa planom potrošnje. Zahvaljujući internom finansijskom izveštavanju, organizacija ne samo da radi na sprečavanju eventualnih zloupotreba, već sebi omogućava da brzo reaguje na zahteve zainteresovane javnosti u vezi sa informacijama o prikupljenim i potrošenim sredstvima.

#### **NEZAVISNA FINANSIJSKA REVIZIJA**

Reč je o standardu poslovanja koji je svojstven uglavnom OCD sa većim budžetima. Ovde se ne misli samo na reviziju potrošnje na projektu, već prvenstveno na praksu da OCD redovno, jednom godišnje, radi godišnju finansijsku reviziju celoku-

pnog svog poslovanja. Ovi izveštaji bi trebalo javno da se objave na sajtu organizacije.

#### **NABAVKE I PLAĆANJA ROBE I USLUGA**

Svaka organizacija radi ove nabavke, bez obzira na svoju veličinu i visinu projektnih budžeta. Važno je da organizacija odgovorno pristupa ovim poslovima. Procedure nabavke mogu biti pisane ili nepisane, ali neophodno je obezbediti da organizacija prilikom plaćanja bude sigurna da je dobijena ponuda najpovoljnija u smislu odnosa cene i kvaliteta tražene robe i usluga. OCD koja objavljuje pozive za ponude i dobavljače prilikom realizacije svojih aktivnosti je transparentnija od drugih i manje rizikuje da bude optužena za favorizovanje nekih dobavljača ili pak za dogovaranje povraćaja novca od strane dobavljača koji su angažovani.

#### **IZDVAJANJA ZA PLATE I ADMINISTRATIVNE TROŠKOVE**

Poželjno je da javnost može da dobije informaciju koliki procenat budžeta OCD ide na plate i administrativne troškove. Na ovaj način OCD izbegavaju optužbe da postoje samo radi svojih plata.

OCD takođe moraju poštovati zakone u vezi sa kupovinom pokretne i nepokretne imovine, vođenjem evidencije imovine i inventara organizacije. OCD mogu učiniti i više nego što zakon zahteva, kroz interne procedure u vezi sa obeležavanjem imovine organizacije, pravilima za izdavanje opreme i sl.

Na kraju, šta organizacija radi ukoliko dođe do zloupotrebe sredstava i imovine? Pre svega, prethodno opisane procedure obezbeđuju ne samo da dođe do prevencije zloupotrebe, već i da se lako utvrde odgovornost i razlog nastanka zloupotrebe. Neophodno je da organizacija bude u stanju da momentalno preduzme mere da se sama zaštiti od posledica zloupotreba. Svaka OCD bi trebalo da razvije svoje mehanizme reakcije na zloupotrebu, koji su u skladu sa načinom na koji organizacija upravlja sredstvima i imovinom. Cilj ovih procedura je da se obezbedi da sama OCD bude u stanju da pre svih drugih detektuje moguću ili ostvarenu zloupotrebu i da preduzme mere zaštite.

---

**D**anChurchAID (DCA) je organizacija koja se susrela sa slučajevima korupcije vezanim za njihov međunarodni rad sredinom prošle decenije. Njihova reakcija je mnoge iznenadila – oni su počeli redovno na svom sajtu da objavljuju informacije o tim slučajevima, kao i šta je DCA uradila da zaštiti sredstva i imovinu. Uprkos lošem imidžu koji je nastao oko ovih slučajeva, zahvaljujući ovoj reakciji DCA je nastavila uspešno da prikuplja sredstva i čak je povećala svoje prihode od pojedinaca u 2009. godini, povećavajući svoj budžet na oko 123 miliona evra. Zbog odgovornog i transparentnog ponašanje ove organizacije, slučajevi korupcije vezani za njihov rad nisu negativno uticali na njihove donatore, naprotiv! Više o ovom i sličnim slučajevima može se pročitati na linku: <http://www.odihpn.org/humanitarian-exchange-magazine/issue-52/corruption-in-the-ngo-world-what-it-is-and-how-to-tackle-it>.

---

# PRINCIP 5. TRANSPARENTNOST I OTVORENOST U PROCESU PRIKUPLJANJA SREDSTAVA

*OCD će sprovesti proces prikupljanja sredstava na transparentan način, otvoreno komunicirajući o svrsi, aktivnostima i potrebama zbog kojih prikuplja sredstva i neće davati lažna obećanja ili stvarati nerealna očekivanja kod donatora od kojih se traži podrška.*

Ključna informacija koja obezbeđuje transparentnost prikupljanja sredstava jeste podatak od koga OCD traži sredstva i ko donira toj OCD novac ili donacije drugog tipa, da li su to samo međunarodni donatori ili pak organizacija ima donatore i među pojedincima, kompanijama i u javnom sektoru.

Tokom kampanja prikupljanja sredstava važno je da zainteresovana javnost može lako da sazna koliko ste novca prikupili u bilo kom trenutku kampanje, kao i da bude obaveštena o tome kada je akcija završena i kada se prestaje sa prikupljanjem sredstava. Savremene tehnologije danas stvaraju velike mogućnosti da se ovaj proces izvede jednostavno, čak i vizuelno interesantno. Osim iznosa, podelite informacije o tome ko je do sada dao sredstva, koliko i na koji način (grant, individualna donacija, kupovina proizvoda na aukciji koju ste organizovali...), što je ujedno prilika i da se zahvalimo svima koji su nas podržali.

Tokom prikupljanja sredstva moramo biti jasni koja je svrha cele akcije. I tu ne smemo biti neprecizni. Ako, na primer, tvrdimo da prikupljamo sredstva za izgradnju sigurnih kuća u Srbiji, a odlučili smo da ih gradimo samo u Vojvodini, da li smo dovoljno iskreni prema našim potencijalnim donatorima? Ako tvrdimo da ćemo prikupljanjem određenog iznosa pomoći da

se obezbedi smeštaj i hrana za 2000 izbeglica, a realno je da samo 1000 može dobiti adekvatnu pomoć sa tim iznosom, da li smo bili korektni prema donatorima? Kada definišete svrhu akcije prikupljanja sredstava, budite što precizniji u planiranju i promociji. Budite sigurni da će svrha biti ispunjena sa traženim novcem, da ćete postići promenu koju obećavate.

Organizacija mora biti svesna i ograničenja u sopstvenim kapacitetima. Možda se nekim iznosom novca i može postići svrha prikupljanja sredstava, ali: da li mi imamo kapaciteta da tu akciju realizujemo do kraja? Možda i možemo prikupiti novac da pružimo pomoć za 2000 izbeglica, ali šta ako naša volonterska i aktivistička mreža može dopreti samo do 1000 izbeglica?

Na kraju krajeva, uzimajući u 2015. godini aktuelni primer sa izbegličkom krizom, da li je pomoć koju želimo da pružimo upravo onaj tip pomoći koji je potreban izbeglicama? Kako znamo da je tako? Da li smo uradili odgovara-

juća istraživanja potreba pre nego što smo krenuli u prikupljanje sredstava? Ako nismo, naša akcija će možda sprečiti da preko potrebna pomoć dođe u prave ruke i na pravi način jer smo deo opredeljenih sredstava za ovu situaciju možda uzaludno potrošili na stvari koje nikome nisu potrebne?

**C**atalyst Balkans na svom sajtu objavljuje godišnje izveštaje o filantropiji. Istraživanje obuhvata 7 zemalja na Balkanu i moguć je pristup najrazličitijim podacima u vezi sa donacijama i inicijativama za prikupljanje sredstava na nivou pojedinačnih država i celog regiona. Na sajtu možete pretražiti broj i iznose donacija po tipovima donacija, tipovima donatora, nameni, tipovima korisnika donacija i brojnim drugim kriterijumima. Posetite link: <http://catalystbalkans.org/en/home/resources>.

Veliki broj OCD pravi sličnu grešku kada aplicira kod međunarodnih donatora – kreiraju preambiciozne projekte. Uvereni da će ambicioznošću svog poduhvata da impresioniraju donatora ili pak da će biti „konkurentniji“ u odnosu na druge projekte, ogroman broj organizacija u opis svog projekta stavlja što više aktivnosti, ciljeva, očekivanih rezultata. Iskustvo u radu sa OCD ukazuje na to da tu često nema zle namere – predstavnici ovih organizacija zaista žele sve to da urade, ulažući i svoj prekovremeni ili volonterski rad. Međutim, ovakvo razmišljanje može biti pogrešno iz više razloga. Na ovaj način nastaju nekoherentni predlozi projekata. To su oni projekti koji nemaju jasan fokus, tačno naznačenu promenu kojoj je ceo tim posvećen. Sa povećanjem broja ciljeva i očekivanih rezultata, OCD gubi fokus i teško bira prioritete prilikom realizacije. Donatori su u stanju da prepoznaju ovu opasnost i često odbacuju ovakve projekte jer deluju preambiciozno i nefokusirano. Donatori su svesni opasnosti koje ovakav pristup nosi.

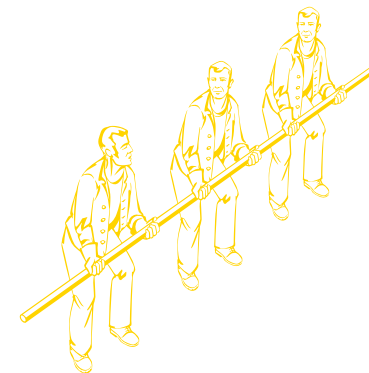
Slična situacija je i sa kompanijama i pojedincima, ali ovde postoji dodatna opasnost koju morate imati na umu. Za razliku od donatora koji imaju svoje selekzione komitete i ljude koji čitaju cele vaše projekte, pojedinci i kompanije najčešće nisu zainteresovani da posvete toliko vremena vama. Ako ste preambiciozni i postavljate previše ciljeva, postoji ogromna opasnost da ćete samo zbuniti potencijalne donatore, da ćete ostaviti utisak nekoga ko zapravo nije siguran šta stvarno želi. U komunikaciji sa ovim donatorima je važno jasno predstaviti konkretan rezultat koji želimo postići našom akcijom.

Ovaj princip vam može pomoći da razvijate dugoročne odnose sa donatorima. Svi donatori vole da podržavaju uspešne priče, a vaš jasan fokus u radu doprineće da lakše definišete šta je uspeh za vas, kako ga postići, a potom da o tome i lakše komunicirate sa zainteresovanom javnošću. Kada ostvarite tako definisan uspeh, svi će biti u stanju da ga prepoznaju, a potom će i sami poželeti da učestvuju u vašem sledećem uspehu. Treba imati u vidu da u ovom smislu moramo uvek biti i do kraja iskreni sa

donatorima. Nekada smo sami svesni da postoje činjenice u vezi sa našom akcijom koje nam ne idu u prilog. Potrebno je zaista naći način da o tome komuniciramo sa potencijalnim donatorima. Ako prečutimo ove informacije, a one se pojave u javnosti bez našeg učešća, kredibilitet naše OCD može biti izuzetno ugrožen.

**S**tacionar u SAD je pokrenuo kampanju prikupljanja sredstava sa ciljem da se dogradi novo krilo i poveća kapacitet objekta sa 80 na 200 ležajeva. Kampanja je dobro krenula jer je cilj prikupljanja bio izuzetno plemenit i prepoznat kao važan u lokalnoj zajednici. Mesec dana kasnije, lokalni novinar je utvrdio da niti u jednom trenutku u trogodišnjem periodu nije bilo popunjeno više od 65 ležaja u postojećem krilu stacionara! Nakon objavljivanja priče, predstavnici kampanje objasnili su javnosti da kapacitet nije popunjen zbog loših uslova u postojećem stacionaru, koji će takođe biti sređen prikupljenim novcem.

**Kampanja na kraju nije uspevala jer je javnost izgubila poverenje – delovalo je kao da su namerno skrivali važne informacije. Sa druge strane, ljudi koji su vodili kampanju su na početku odlučili da ne predstavljaju postojeće loše stanje u stacionaru jer su mislili da će to ugroziti kampanju. Upravo je nedovoljna otvorenost direktno dovela do neuspeha u prikupljanju sredstava.**



# PRINCIP 6. ODGOVORNO, EFIKASNO I EFEKTNO KORISCENJE PRIMLJENIH DONACIJA

*OCD će koristiti primljene donacije na odgovoran, efikasan i efektan način u skladu sa svrhom za koju su donirane. Ukoliko će deo doniranog novca biti potrošen na operativne troškove, to mora biti saopšteno unapred.*

Kreiranje plana potrošnje (budžeta) pre početka prikupljanja sredstava je prvi izraz odgovornosti OCD. Na ovaj način OCD obezbeđuje sebi mogućnost da bude precizna u odgovaranju na pitanja kao što su šta će tačno uraditi sa novcem i kako će obezbediti efikasno trošenje i efektne rezultate

u odnosu na prikupljena sredstva. Kasnije, kada organizacija krene sa potrošnjom, potrebno je preduzeti dodatne mere da bi se obezbedilo da potrošnja bude efikasna. Potrebno je voditi računa o sledećim temama:

## OPRAVDANOST TROŠKOVA.

Tip troškova koji planirate mora da bude zaista opravdan. To ne znači da pravite budžet u minimalnom iznosu. To pre svega znači da predvidite, što je moguće tačnije, sve troškove koji su realno potrebni da ispunite zadatak koji ste sami sebi dali. Ukoliko zaboravite neki važan trošak, bićete u problemu – novac koji ćete prikupiti biće nedovoljan za ono što želite ostvariti. Takođe, vodite računa da ne unosite troškove koji vam nisu zaista potrebni. Da li će svi mesečni administrativni troškovi i plate u kancelariji biti posvećeni realizaciji samo jedne aktivnosti? Opravdanost se ogleda i u što tačnijoj proceni obima proizvoda i usluga koji su vam potrebni za realizaciju projekta, kao i u realnoj ceni koja je dostupna na tržištu.

## EFIKASNOST U POTROŠNJI.

Ovde je ključno pitanje da li sa planiranim iznosom i prikupljenim novcem možemo da uradimo više nego što smo planirali. Da li postoji neki drugi način da rešimo problem u lokalnoj zajednici, način koji je učinkovitiji i jeftiniji? Ovo su neka od ključnih pitanja efikasnosti troškova. Ukoliko našom akcijom prikupljamo sredstva za izgradnju socijalnih stanova, moramo se potruditi da troškovi koje smo predvideli budu maksimalno efikasni. Ako troškovi izgradnje po kvadratu, u zahtevanom kvalitetu, budu jednaki ili veći od ekonomske cene investitora na tržištu, to svakako pokazuje da je naša aktivnost neefikasna (investitori u svoju cenu kvadrata uračunavaju i svoj profit). Ako je druga OCD već sredila tri parka za 50.000 EUR na način koji je zadovoljio potrebe lokalnog stanovništva, biće teško prikupiti 100.000 EUR za jedan park sličnog ili nešto boljeg kvaliteta od navedena tri.

**N**eke OCD sprovode prikupljanje sredstava tako što potencijalnim donatorima ponude „šoping liste”. Šoping lista sadrži spisak svega što je potrebno za sprovođenje jedne akcije, a donatori uplaćuju iznos „stavke” sa šoping liste. Za izgradnju kuće to mogu biti cigle ili drvene grede, gde donator upisuje količinu i uplaćuje odgovarajući iznos. Reč je o interesantnoj tehnici zahvaljujući kojoj donator tačno zna šta je obezbedila njegova/njena donacija. *Multiple Sclerosis Society* iz Ujedinjenog Kraljevstva je jedna od mnogih organizacija koje na ovaj način prikupljaju sredstva vrlo uspešno.

### SREDSTVA SE TROŠE U POTPUNOSTI ZA ODGOVARAJUĆU NAMENU.

Izuzetno je važno da sav prikupljen novac namenimo aktivnosti za koju smo prikupljali sredstva. Ne možemo usred akcije novac prikupljen za park da preusmerimo na izgradnju vrtića jer nam se učinilo da je to bolji način potrošnje sredstava. Donatori koji su dali sredstva za park možda ne žele da ta sredstva daju za drugu namenu. Takođe, ako nam nakon prikupljanja sredstava i izvedene aktivnosti ostane još novca, moramo da imamo unapred definisanu namenu za taj novac. O tome će biti više informacija u opisu daljih principa.

### OPERATIVNI TROŠKOVI SE PREDSTAVLJAJU DONATORIMA UNAPRED.

Ukoliko planirate da deo prikupljenih sredstava iskoristite za operativne troškove (troškove kancelarije, za plaćanje struje i režijskih troškova ili za plate zaposlenih), potrebno je to jasno predstaviti potencijalnim donatorima. Ovo je posebno važno kada imate donatore koji ne zahtevaju detaljan budžet od vas. Svi donatori su izuzetno zainteresovani kako se troši njihov novac i ne želite da neko bude razočaran u tom smislu. Zato je važno unapred reći

koliki procenat budžeta će biti izdvojen za plate i administrativne troškove ukoliko želite i ove troškove pokriti iz sredstava donatora. Visina plata koju predviđate mora biti u skladu sa cenom rada na lokalnom tržištu.

### TROŠKOVI SAMOG PRIKUPLJANJA SREDSTAVA NE SMEJU BITI NESRAZMERNI U ODNOSU NA TROŠKOVE AKTIVNOSTI ZA KOJU PRIKUPLJAMO SREDSTVA.

Na primer, televizijska reklama na nacionalnoj TV stanici može biti izuzetno skupa. Ukoliko sama reklama košta daleko više od iznosa koji prikupimo za neku aktivnost, postavlja se pitanje zašto nismo izdvojili sredstva opredeljena za reklamu da direktno pomognemo našim korisnicima ili ciljnim grupama? Ako je trošak donatorske večere daleko veći od iznosa prikupljenih sredstava, čemu onda donatorska večera? Poželjno je da OCD uključe svoje dobavljače u akciju kako bi dobili što povoljnije uslove za sprovođenje aktivnosti prikupljanja sredstava. Sasvim je legitimno tražiti povlašćenu cenu za emitovanje reklame na TV stanici ili pak pokrivene troškove donatorske večeri od restorana i sponzora na ime neprofitne prirode vaše akcije.

### I VREME JE RESURS KOJI JE POTREBNO EFIKASNO KORISTITI.

Ovaj princip se odnosi i na vaše vreme i na vreme vaših donatora. Potrebno je obezbediti potencijalnim donatorima što više mogućnosti da doniraju sredstva i da sam čin doniranja ne zahteva previše vremena i truda. Ako je potrebno da donator uplati novac na račun, to će pre učiniti ukoliko vi obezbedite već popunjenu priznanicu koju je samo potrebno odneti u banku ili prepisati podatke u programu za plaćanje na internetu. Slanje SMS poruke sa donacijom je lakše za donatora od odlaska u banku. Sa druge strane, angažovanje tima u vašoj organizaciji i vreme i trud posvećeni akciji prikupljanja sredstava su takođe važan faktor u planiranju. Ako jedan koncert donosi isti efekat kao i trodnevni festival, zašto praviti ceo festival?

**A**merički sajt [www.charitynavigator.org](http://www.charitynavigator.org) prati više parametara koji ukazuju na kvalitet i standarde za prikupljanje sredstava. Standard efikasnosti u vezi sa troškovima koji su definisali jeste da se očekuje da za svakih 50 centi utrošenih za troškove samog prikupljanja sredstava morate prikupiti najmanje 1\$. Podatak koji iznose na sajtu pokazuje da prosečno uspešna OCD troši oko 15 centi za troškove aktivnosti prikupljanja sredstava na svaki prikupljeni dolar. Na njihovoj stranici potencijalni donatori dobijaju informaciju da neke OCD troše na ovaj način čak i do 40% prikupljenog novca, koji ne pomaže direktno ljudima kojima je novac namenjen. Na podstranici *10 Inefficient Fundraisers* imate podatke o 10 američkih OCD koje su najneefikasnije u troškovima, gde je za prošlu godinu na prvom mestu fondacija koja je utrošila \$1.75 za svaki dolar koji su uspeali da prikupe!

## PRINCIP 7. UPRAVLJANJE FONDOVIMA U SLUCAJU OKONČANJA PRIKUPLJANJA USLED VISE SILE, PRIKUPLJANJA MANJEG ILI VEĆEG IZNOSA OD PLANIRANOG

*OCD će javno i jasno definisati kako će upravljati fondovima koji su prikupljeni u kampanjama koje su okončane zbog više sile ili zastarelosti razloga za prikupljanje sredstava, kao i u slučajevima kada su prikupljeni iznosi veći ili manji od unapred planiranog iznosa prikupljanja sredstava.*

Nemoguće je predvideti sve okolnosti i uticaje iz okruženja koji mogu da

ugroze našu akciju prikupljanja sredstava. Prirodne nepogode su svakako primer, ali i mnogo jednostavniji splet okolnosti može da dovede do problema. Na primer, OCD prikuplja sredstva da opremi javni park u svojoj opštini, ali usred akcije opština sama opredeli sredstva za sređivanje istog parka. Ili slučaj u kojem OCD prikuplja sredstva za kupovinu nekretnine za potrebe pružanja usluga dnevnog centra svojim korisnicima, ali tokom same akcije dođe do velike promene u ceni nekretnina.

Druga vrsta okolnosti na koje je ponekad nemoguće uticati jesu situacije kada OCD prikupi više ili manje sredstava u odnosu na iznos potreban za realizaciju akcije. Šta raditi u svim ovim situacijama? Kako biti spreman i za ove neočekivane okolnosti?

**U** okviru programa *Akademija održivosti*, koji se sprovodi kroz mrežu SIGN u 6 zemalja, jedan broj podržanih lokalnih organizacija je prikupio više sredstava od očekivanih iznosa. Kako je mreža SIGN prethodno obezbedila obuku za sve organizacije, sve su one imale spreman plan šta će raditi sa viškom sredstava ukoliko njihove kampanje ka pojedincima i kompanijama budu uspešnije od očekivanog – predviđeni su dodatni broj sadnica drveća u jednoj, dodatni elementi letnje učionice u drugoj, kupovina kvalitetnije opreme za OSI u trećoj inicijativi. Treninzi su uključivali i definisanje i saopštavanje ove

poruke donatorima, jer način na koji se saopšti ova poruka može dosta doprineti uspehu u prikupljanju sredstava.

### **OCD NE SME SAMOSTALNO DA ODLUČI DA PROMENI NAMENU PRIKUPLJENOG NOVCA USLED VIŠE SILE ILI NASTANKA NEPREDVIDENIH OKOLNOSTI.**

Zemlje u regionu nemaju zakonom regulisan postupak u vezi sa ovim pitanjem, i to otvara velike probleme u slučajevima koji su opisani u prethodnim pasusima. U Ujedinjenom Kraljevstvu je ovaj postupak precizno definisan. Reč je o kompleksnom postupku za koji se preporučuje angažovanje advokata. OCD prijavljuju svoj slučaj vladinoj komisiji nadležnoj za dobrotvorne organizacije (*Charity Commission*) u Engleskoj, odnosno Kancelariji škotskog nadzornog tela za dobrotvorne organizacije (*Office for the Scottish Charity Regulator-OSCR*) u Škotskoj. Čak i u slučajevima kada donatori daju saglasnost za promenu namene novca koji su donirali, OCD u UK moraju da traže dodatne saglasnosti i uputstva od ovih tela, dok u Škotskoj u izuzetnim uslovima OSCR može odobriti „reorganizaciju” budžeta čak i bez dozvole donatora. Ovi slučajevi pokazuju koliko je ovo osetljivo pitanje i u zemljama sa bogatom praksom i iskustvom u ovoj oblasti.

Kako na Balkanu nema odgovarajućih tela, samoregulatornih ili državnih, postoji veliki prostor za manipulacije, ali i za „prozivanje” OCD u javnosti usled nedovoljnog razumevanja i banalizovanih tumačenja situacije od strane medija ili zainteresovanih strana. Zato je preporuka da OCD izbegavaju situacije u kojima uopšte menjaju namenu novca koliko god je to moguće. Ukoliko nastupe izmenjene okolnosti usled kojih je originalna namena zaista potpuno onemogućena, preporučljivo je da se pre izmene namene obustavi kampanja prikupljanja sredstava, da se donatori obaveste o situaciji i da se traži od njih u pisanoj formi potvrda da se slažu sa novom namenom sredstava. Pri tome, poželjno je da namena sredstava bude što sličnija originalnoj ideji.

**P**orodica Ognjanović je u proleće 2013. godine apelovala na građane Srbije da se pomogne maloj Tijani kojoj je potrebna transplantacija srca. Cena operacije i iznos koji su želeli da prikupe bio je 750.000 dolara. Akcija je naišla na veliki odziv javnosti i mediji su ubrzo izvestili da se na bankovni račun slilo čak 2,6 miliona evra. Nažalost, devojčica nije dočekala transplantaciju koja je trebalo da se obavi u Hjustonu. Preminula je jula 2013. godine. Porodica Ognjanović je potom javnost izvestila da je Tijanino lečenje koštalo 1,1 milion evra, a da će ostatak novca uplatiti za potrebe lečenja druge dece. Mediji su burno odreagovali optužujući Ognjanoviće za zloupotrebu sredstava, a Više tužilaštvo u Beogradu je odblokiralo račun porodice tek krajem aprila 2015. godine, kada je utvrđeno da nije bilo malverzacija. Nedostatak standarda u prikupljanju sredstava i nedostatak znanja u vezi sa principima prikupljanja sredstava od strane porodice, kao

i nerazumevanje medija u pogledu ove teme, nanelo je veliku štetu ponajviše porodici Ognjanović, ali i svima koji se bave prikupljanjem sredstava od pojedinaca u Srbiji.

**OCD MORA UNAPRED PREDVIDETI ŠTA ĆE URADITI U SLUČAJU DA SE NE PRIKUPI DOVOLJNO NOVCA.**

Ovakva prethodna odluka organizaciji će puno značiti, posebno u situacijama kada se prikupi dosta manje novca od iznosa potrebnog za realizaciju aktivnosti. Naravno, važno je ovu odluku unapred saopštiti donatorima i javnosti, što može u velikoj mjeri i ohrabriti ljude da doniraju sredstva. Nijedan donator ne voli da ulaže u nešto što možda neće uspjeti. Neka vrsta bezbednosne mreže jeste informacija da će OCD, ukoliko ne sakupi dovoljno novca, prikupljeni iznos dati za neku drugu namenu u javnom interesu.



**OCD MORA UNAPRED PREDVIDETI ŠTA ĆE URADITI UKOLIKO SE PRIKUPI VIŠE NOVCA OD PLANIRANOG IZNOSA.**

Osmislite unapred šta ćete raditi ukoliko prikupite više novca i potrudite se da namena bude slična originalnoj nameni. Ako ste to propustili da uradite na početku, potrebno je da budete izuzetno oprezni. U tom slučaju višak novca se ne sme po automatizmu trošiti. Potrebno je obavestiti donatore da je akcija uspela iznad očekivanja i upitati ih da li je u redu da doniran novac iskoristite na neki način.

Preporuka jeste da se novac iskoristi za istu namenu, obezbeđujući bolji kvalitet aktivnosti. U primeru parka, koji koristimo u Priručniku, viškom sredstava je moguće obezbediti dodatni mobilijar. Ukoliko se novac prikuplja za kupovinu, na primer, inkubatora za lokalno porodilište, možemo tražiti od donatora da nam odobre da višak sredstava iskoristimo za krećenje porodilišta ili za kupovinu klima uređaja na tom odeljenju. Bez obzira na to što je očigledno da je ovakva namena „prigodna”, tražite prethodno saglasnost vaših donatora. I oni će biti zadovoljni što znaju da je akcija

uspela i što postoji prilika da zajedno uradimo više nego što smo planirali. Važno je svakako da odluku o nameni viška sredstava ne donosite sami.

## PRINCIP 8. POSTOVANJE PRAVA I DOSTOJANSTVA KORISNIKA I KORISNICA U PRIKUPLJANJU SREDSTAVA

njihovog problema ili zadovoljenje njihovih potreba.

Poželjno je svakako uključiti korisnike u akciju prikupljanja sredstava, pre svega kroz preciznu identifikaciju njihovih potreba, a kasnije i kroz pokazivanje rezultata i uspeha akcije. Ipak, moramo voditi računa o tome da zaštitimo privatnost i dostojanstvo naših korisnika, posebno kada se bavimo osetljivim grupama ili situacijama u kojima se korisnici nalaze.

*OCD će osigurati da se prava korisnika i korisnica poštuju i da su njihovo dostojanstvo i samopouzdanje zaštićeni tokom procesa prikupljanja i distribucije sredstava, kao i tokom izveštavanja o upotrebi donacije.*

Korisnici su pojedinci ili grupe građana kojima je novac iz akcije prikupljanja sredstava namenjen direktno ili indirektno, putem aktivnosti koja ima za rezultat rešavanje

### GRUPE KORISNIKA SREDSTAVA MORAJU BITI JASNO DEFINISANE PRE AKCIJE PRIKUPLJANJA SREDSTAVA.

**A**kcija „Čep za hendikep” Udruženja paraplegičara i kvadriplegičara Banata ima interesantan pristup. Naime, sve što je potrebno da donirate jesu plastični čepovi sa flaša pića ili prazne limenke. Udruženje kroz reciklažu prikupljenih čepova i limenki ostvaruje prihod koji koristi za kupovinu pomagala osobama sa invaliditetom. U kampanji prikupljanja sredstava ovo udruženje ne koristi podatke o korisnicima već, u najvećoj meri, kroz interesantna vizuelna rešenja, ukazuje ljudima na to koliko je lako pomoći ovim načinom doniranja. Udruženje na svom sajtu kasnije objavljuje priče o korisnicima koji su dobili pomagala, obezbeđujući njihovu saglasnost za sve objavljene podatke. Mediji su odlično reagovali na ovu akciju, kao i organizatori najvećih kulturnih manifestacija u zemlji.

Ukoliko je direktni korisnik prikupljenih sredstava osoba ili grupa osoba, neophodno je dobiti saglasnost u pisanoj formi od svih pojedinačno i jasno naznačiti u kampanji da su oni lično korisnici sredstava. Ukoliko je to grupa korisnika koji svi imaju neke zajedničke karakteristike (npr. žene žrtve nasilja), morate dati jasan opis grupe koja će zaista dobiti podršku zahvaljujući prikupljenim sredstvima. U primeru prikupljanja sredstava za žene žrtve nasilja, tako opšte definisana grupa korisnica nije dovoljna. Potrebno je dati jasnu informaciju o tome na kom području će biti ostvarena akcija i koji tip podrške će žene dobiti zahvaljujući prikupljenim sredstvima (npr. korisnice sigurnih kuća na teritoriji Zapadne Srbije će dobiti odgovarajuću podršku psihologa).

Na kraju, postoji mogućnost da prikupljate sredstva za određenu aktivnost koja nema svoje direktne korisnike – npr. za medicinska istraživanja. Tada je važno dati jasan i tačan opis aktivnosti i jasan opis ishoda koji se očekuje.

### **AKCIJE PRIKUPLJANJA SREDSTAVA BI TREBALO DA ŠTVARAJU EMPATIJU, NE DA IZAZIVAJU SAŽALJENJE PREMA NAŠIM KORISNICIMA.**

Razlika između empatije i sažaljenja je velika. Iako ponekada deluje da će akcija prikupljanja biti uspešnija ako izazovemo sažaljenje, neophodno je voditi računa o privatnosti i pravu na dostojanstvo ljudi o kojima je reč. Izazivanje sažaljenja može dovesti i do stigmatizacije nekih grupa, pa čak i negativnih reakcija na naše „sažaljivo” tumačenje položaja pojedinaca i grupa. Sa druge strane, buđenje empatije sadrži emociju, ali na sasvim drugačiji način. Empatija podrazumeva mogućnost da razumemo i shvatimo, da osetimo nešto što drugi ljudi osećaju, doživljavaju, misle. Empatija ostavlja mnogo više prostora za delovanje i ne pretvara naše korisnike u „žrtve”. Naše kampanje bi trebalo da osnažuju naše korisnike, ne da ih čine bespomoćnim i predstavljaju kao bespomoćne.

### **OBJAVLJIVANJE PODATAKA O LIČNOSTI MORA BITI U SKLADU SA ZAKONSKIM OKVIROM U TOJ OBLASTI.**

Ukoliko želite da kroz priču o pojedincima i njihovim životima predstavite vašu kampanju prikupljanja sredstava, potrebno je obezbediti odgovarajuće saglasnosti. Zakonski okvir se razlikuje od zemlje do zemlje i važno je znati na koji način na rad



OCD utiču sistemski zakoni, posebno zakon koji reguliše zaštitu podataka o ličnosti. Potrebno je da OCD obezbedi pristanak korisnika da se podaci koriste u kampanji, a potom i da korisnik ima mogućnost da prati proces obrade podataka. Nakon toga, poželjno je da dobijete saglasnost i za tekstove i druge oblike obrade podataka koji se koriste u kampanji prikupljanja sredstava. Drugim rečima, pre nego što odštampate letak koji sadrži podatak o ličnosti (npr. fotografiju), pokažite pripremu za štampu korisniku čiji se podaci objavljuju. Na kraju, zakon uglavnom predviđa i pravo lica čije podatke koristimo na kopiju materijala koji koristi podatke o ličnosti i obezbedite da je to pravo ostvareno.

### **OBJAVLJIVANJE FOTOGRAFIJA.**

Posebno osetljiva tema, jer fotografija omogućuje da naš korisnik ili grupa korisnika postanu prepoznatljivi u širem okruženju. Fotografiju tretirajte kao i bilo koji drugi podatak o ličnosti. Preporuka jeste da se ne koriste fotografije koje je moguće lako skinuti sa interneta i koje se lako mogu naći u drugim materijalima. Želite da vaša kampanja bude autentična.

### **INFORMACIJE O RANJIVIM GRUPAMA NE SMEJU DA STIGMATIZUJU POJEDINCE ILI GRUPE.**

Važno je dobro razmisliti o načinu na koji predstavljamo korisnike, kako ne bismo doprineli negativnom imidžu grupe korisnika. Potrebno je da OCD razvije svoja znanja i veštine u oblasti komunikacije o potrebama posebno ranjivih grupa upravo kako bi izbegla probleme nastale iz pogrešno saopštenih poruka. Ranjive grupe su brojne, a neke od njih su deca, žene žrtve nasilja, korisnici narkotika, mladi u rizičnom ponašanju, zaraženi HIV-om...

**P**redstavnici sektora OCD često prilikom gostovanja u TV emisijama govore o potrebi da se obezbede sadržaji za mlade u lokalnoj zajednici. Kao problem navode da se mladi, u nedostatku tih sadržaja, okreću narkoticima, alkoholu i antisocijalnom ponašanju.

Mora se postaviti pitanje učinkovitosti i etike takvog pristupa. Da li mi na ovaj način poručujemo da su svi mladi poročni po svojoj prirodi? Da li zapravo stigmatizujemo mlade i gradimo sliku u javnosti koja mlade promovise kao neodgovorne po svojoj prirodi? Veliki broj akcija za mlade nije imalo podršku mladih jer OCD koja na ovaj način vodi kampanju pokazuje da ih ne razume, ne prepoznaje njihove potrebe i njihov status u društvu.

## PRINCIP 9. INFORMISANJE KORISNIKA I KORISNICA O PRIKUPLJANJU SREDSTAVA

*OCD će pravovremeno informisati svoje (potencijalne) korisnike i korisnice o prikupljenim donacijama i njihovoj distribuciji, bilo kroz periodično izveštavanje, kroz medije, direktan kontakt ili kroz druge relevantne načine komunikacije.*

Ovde je potrebno razdvojiti unapred tri moguće situacije, kao što je predstavljeno i u prethodnom principu.

**KADA PRIKUPLJAMO SREDSTVA ZA DIREKTNU POMOĆ POJEDINCU ILI UNAPRED ODREĐENOJ GRUPI POJEDINACA, POTREBNO JE OBEZBEDITI IM REDOVAN I PUN UVID U IZNOSE PRIKUPLJENIH SREDSTAVA, LISTU DONATORA I SVE DRUGE RELEVANTNE PODATKE.**

Akcija prikupljanja sredstava se ne sme raditi bez odobrenja osoba za koje se prikupljaju sredstva. Potrebno je otvoriti poseban račun OCD namenjen samo za sredstva iz akcije posvećene pojedincu ili grupi pojedinaca. Taj račun se ne sme koristiti za pokrivanje drugih troškova OCD. Potrebno je takođe unapred napraviti budžet i plan potrošnje tako da se spreče eventualni nesporazumi između korisnika i OCD u vezi sa potrošnjom tih sredstava. Ukoliko je reč o grupi pojedinaca koja je toliko velika da bi troškovi komunikacije bili nesrazmerno veliki u odnosu na iznos prikupljenih sredstava, moguće je i obaveštavanje putem sajta i medija, ali uz prethodnu najavu korisnicima. Sve ove aktivnosti služe da bi direktni korisnici sredstava imali stalan uvid u način prikupljanja sredstava i kasniju potrošnju.

Često čujemo da je prikupljanje sredstava od pojedinaca neizvodljivo kada su u pitanju akcije u oblastima kao što su ljudska prava i zagovaranja. Primer organizacije *Amnesty International UK* pokazuje da nije tako.

Naime, još sredinom 90-ih ova organizacija je napravila tzv. *Pen Pack*. Reč je o pismu koje je bilo upućeno na veliki broj adresa. U pismu su se nalazili papir i olovka. Na papiru su, sa jedne strane, predstavljene priče kako su olovke u svetu korišćene za torturu. Priče su zaista potresne, ali proverljive i tačne.

Sa druge strane papira stajao je naslov: „Olovka može biti instrument promene”, sa pozivom da potpisivanjem priznanice koja se nalazi na dnu te stranice građani pomognu globalnu borbu protiv torture.

Akcija je bila toliko uspešna da je trajala 10 godina u Britaniji, proširila se širom sveta i još uvek je koristi *AI Austalia*.

**DRUGA SITUACIJA NASTAJE KADA PRIKUPLJAMO SREDSTVA ZA GRUPU KORISNIKA KOJA IMA NEKE ZAJEDNIČKE KARAKTERISTIKE, ALI SE NE ZNA UNAPRED KO JE DIREKTAN KORISNIK SREDSTAVA.**

To su akcije koje pružaju podršku korisničkoj grupi i rešavaju probleme grupe ljudi koji imaju neka slična svojstva – srednjoškolci u opštini, starija lica koja žive sama, žene žrtve nasilja. Ovde nemamo direktne korisnike koje je potrebno obavestiti, ali ipak postoje budući korisnici naših aktivnosti za koje prikupljamo sredstva. OCD bi trebalo da putem medija obavesti i javnost i potencijalne korisnike ne samo o akciji prikupljanja sredstava, već i o načinima na koji će aktivnosti uključiti ljude iz korisničkih grupa. Sa druge strane, ukoliko postoje udruženja koja već okupljaju ljude iz tih korisničkih grupa ili pak postoji neko mesto njihovog okupljanja ili jednostavno postoje mesta u gradu na kojima se grupe najčešće nalaze, bilo bi izuzetno korisno da iskoristimo tu činjenicu i, prekopromotivnih materijala ili čestim odlascima, dođemo do ljudi koji se tamo okupljaju.

**NA KRAJU, IMAMO SITUACIJE GDE PRIKUPLJAMO SREDSTVA ZA NEKI CILJ, BEZ DIREKTNIH KORISNIKA AKCIJE.**

Ovo je čest slučaj, a primeri koji se, između ostalih, mogu navesti jesu poziv da građani finansiraju medicinska istraživanja, aktivnosti udruženja za dobrobit životinja ili pak zagovaračke akcije u oblasti ljudskih prava. Ovde nemamo direktne korisnike, ali je fokus obaveštavanja usmeren na najzainteresovanijim akterima ovih akcija. Medicinska istraživanja su važna za javne ustanove u zdravstvu i pacijente, dok je dobrobit životinja nešto važnija tema od drugih za sve ljubitelje kućnih ljubimaca. Kredibilitet naše akcije proizilazi iz toga što na neki način mi predstavljamo upravo te zainteresovane strane i njihove interese. Otud potreba da se njima i obratimo. Naravno, time mi dobijamo priliku da od njih tražimo sredstva, jer su nam tu potencijalno najzainteresovaniji donatori. Čak i kada prikupljamo sredstva od stranih donatora, trebalo bi voditi računa o tome da ljudi u čije ime radimo projekte imaju informacije o planiranim aktivnostima, o visini sredstava koja smo dobili, kao i o tome kako trošimo ta sredstva.

---

**A**gencija *Dunham & Company* je 2014. godine objavila istraživanje koje je pokazalo da neefikasno korišćenje onlajn alata, posebno nekvalitetno osmišljeni sajtovi, dovode do toga da OCD globalno propuštaju da prikupe više milijardi evra! Jedan od razloga je i činjenica da polovina OCD u svetu ni na naslovnoj strani sajta niti na socijalnim mrežama, nema jasno opisanu promenu koju donosi u živote korisničkih grupa i rezultate svog prethodnog rada. Samim tim, prilikom brzog pregleda stranice korisnik nije u stanju jasno da prepozna šta OCD uopšte radi. Kako većina korisnika zapravo u prvim sekundama posete stranicama odlučuje da li će tu i ostati i pročitati dodatne informacije, ogromna većina se ne interesuje da nauči više o organizaciji, što je predušlov svakog doniranja.

---

# PRINCIP 10. UKLJUCENJE KORISNIKA I KORISNICA U PROCES DEFINISANJA SVRHE PRIKUPLJANJA SREDSTAVA

*OCD će težiti da uključi svoje korisnike i korisnice u proces definisanja svrhe prikupljanja i distribucije sredstava i uključiti ih u odlučivanje o daljoj distribuciji sredstava koja su ostala neiskorišćena pošto je ispunjen inicijalni cilj prikupljanja sredstava.*

Izvor legitimiteta svake OCD su pre svega vrednosti i ljudi<sup>7</sup>. Imati podršku

7 Videti: N. Tadros, *Peoples' Advocacy, Manual for trainers*, USA, 2010.

građana, ne znači automatski da je naš rad legitiman – uostalom, da li smatrate legitimnom organizaciju koja je u stanju da okupi ljude koji promovišu nasilje, mržnju, diskriminaciju? Ali, isto tako, legitimitet ne dolazi isključivo iz naših vrednosti, potkrepljenih znanjima, veštinama i stavovima. Legitimitet jedne OCD dolazi i iz toga što postoje ljudi, „kritična masa”, koja prepoznaje i podržava naš rad. Tu se pre svega misli na korisnike naših usluga i aktivnosti, ali i na širu bazu.

Zato je toliko i važan ovaj princip. Uključivanjem korisnika u definisanje svrhe prikupljanja i distribucije sredstava, mi već kroz prikupljanje sredstava radimo na legitimitetu naše organizacije, odnosno naših aktivnosti. Koliko god da naša OCD dobro poznaje svoje korisničke i ciljne grupe, ne smemo dozvoliti da

izgubimo kontakt sa njima. Okolnosti, potrebe i problemi se brzo menjaju, a naša OCD će biti uspešna ne samo ukoliko prati tu dinamiku, već i ukoliko zajedno sa svojim korisnicima pokazuje da je u stanju da predvidi važne, hitne i neizbežne okolnosti koje su pred nama.

Donatori pre svega daju sredstva da bi se pomoglo da ljudi u svojim zajednicama reše svoj problem ili ispune neku svoju potrebu. Svi donatori daju sredstva našoj organizaciji jer veruju da mi legitimno zastupamo interese i potrebe naših korisnika. Sa druge strane, naši korisnici će nam verovati samo ukoliko zaista osećaju neku dobrobit iz našeg rada. Naša uloga je da budemo savršen posrednik između korisnika i donatora, finansijski i operativno efikasan.

Korisnike možete uključiti u proces definisanja svrhe prikupljanja na puno različitih načina – kroz debate, intervjue, zborove građana, ankete, istraživanje literature i publikacija... Za sve ove aktivnosti karakterističan je pre svega istraživački aspekt. Ipak, kao što je slučaj sa zborovima građana, nekada ove aktivnosti mogu dobiti i formu akcionog planiranja i prikupljanja dobrih ideja koje naši korisnici imaju. Na ovaj način gradimo odnos sa našom bazom, o čemu je već bilo reči u prethodnim principima.

**V**rlo čest savet koji OCD dobijaju od stručnjaka za marketing jeste da je potrebno da „pojednostave svoju priču” kada se obraćaju javnosti. Ovaj savet se često daje, ali se zaista teško primenjuje, jer zapravo ne uključuje nikakvu sadržinu, konkretan zahtev ili predlog. Na sajtu [www.sofii.org](http://www.sofii.org) naći ćete hiljade primera i konkretnih saveta na temu prikupljanja sredstava. Jedan od važnijih saveta jeste da broj reči i jednostavnost u izražavanju ne smeju postati važniji od onoga što zaista želite da poručite. Ljudi žele da im se obratite kao inteligentnim bićima, koja se u svojoj svakodnevnici susreću sa brojnim realnim problemima – svađom u porodici, sukobom između generacija, niskim primanjima... Ljudi žele da čuju istinu, reči koje će im pokrenuti emocije i poruku koja će jasno reći šta oni mogu uraditi da rešimo naše probleme.

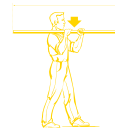
Ukoliko vaša OCD sprovodi ovakve aktivnosti tokom pripreme novih projekata i inicijativa, potrebno je razmisliti na koji način da učinimo i distribuciju sredstava participativnom. Naime, ukoliko se na zboru građana predloži neka aktivnost, nije loše prodiskutovati sa korisnicima o tome šta je sve potrebno od resursa i materijala za izvođenje tih aktivnosti. Sa jedne strane, dobićete puno korisnih informacija, ali sa druge informisaćete i vaše korisnike i bazu o tome kako ćete razvijati budžet projekta i kako će ići distribucija sredstava.

Ukoliko koristite ankete i druge aktivnosti gde ne postoji puno prilika za dvosmernu komunikaciju, uvek postoji opcija da na vašem sajtu objavite podatke o distribuciji sredstava, posebno izdvajajući troškove plata i administrativne troškove. Više o tome u narednom poglavlju.

Naročito osetljiva situacija nastaje kada prikupimo više sredstava nego što je potrebno za realizaciju određene akcije. O tome je već bilo reči u opisu principa 7. Međutim, potrebno je dodati još jedan savet vezan za ovaj princip. Poželjno je uključiti i korisnike

u definisanje svrhe distribucije tog „viška” prikupljenih sredstava. Ukoliko smo prikupljali sredstva za sređivanje parka, primer već previše puta korišćen u ovom priručniku, nije dovoljno samo pitati donatore gde žele da njihova sredstva budu investirana. Možda je čak i važnije pitati korisnike parka šta još žele da dobiju u parku od „viška” prikupljenih sredstava?

Trebalo bi da budemo oprezni kod ove preporuke. Nisu sva prikupljanja sredstava takva da omogućavaju legitimno uključivanje korisnika u odluku o distribuciji sredstava. Moramo da vodimo računa i o konfliktu interesa. Ukoliko, na primer, prikupljamo sredstva za izgradnju sigurnih kuća na teritoriji Srbije i prikupimo dovoljno novca da izgradimo jednu kuću više u odnosu na naš plan, uključivanje korisnika iz planiranih kuća moglo bi da dovede do toga da, pošto su oni vođeni svojim prirodnim interesom, sredstva budu utrošena za njihove potrebe. Sa druge strane, možda je baš najveća potreba za sigurnom kućom u mestu gde nemamo direktan kontakt sa žrtvama nasilja upravo iz razlog što tamo nema sličnih usluga.



**Š**est velikih međunarodnih OCD je kroz jedno istraživačke odgovaralo na pitanje: koji su razlozi zašto donatori baš vas podržavaju, a ne nekog od vaših konkurenata? Svi su dali svoje odgovore. Potom je slično pitanje bilo postavljeno njihovim donatorima: koji su razlozi zbog kojih dajete novac baš tim organizacijama, a ne drugima? Ni u jednom slučaju se odgovori nisu poklapali. Svaka organizacija je verovala da je prikupljanje sredstava za njihovu organizaciju jedna stvar, a za njihove donatore podržavanje te organizacije je bilo nešto sasvim drugo. Ne gubite kontakt sa bazom i korisnicima! Njihove realne potrebe i problemi moraju uvek biti jasni i vama i vašim donatorima. To je jedini način da dobijete održivost na duže staze, izgrađujući odnose između vas, donatora i korisnika, odnose zasnovane na poverenju i realnosti.

# PRINCIP 11. INFORMISANJE DONATORA O NACINU NA KOJI SE DONACIJA KORISTI

*OCD će informisati donatore o tome kako je njihova donacija iskorišćena i obezbediti brze, tačne, obimne i otvorene odgovore na sva pitanja, na osnovu zahteva donatora i procedure izveštavanja.*

Iako se podrazumeva u civilnom sektoru da se na kraju projekata podnose izveštaji o realizaciji i potrošnji, postavlja se više pitanja koja ostaju i dalje otvorena kada je reč o izveštavanju. Najveći broj OCD svoja sredstva dobija od međunarodnih i domaćih fondacija, ili pak iz javnog sektora, koji imaju svoje detaljne forme za izveštavanje. Većina organizacija je prilagodila svoje poslovanje ovim

zahtevima. Na ovaj način, OCD pristupaju i izveštavanju kompanija koje podržavaju njihove projekte i neretko nemaju specifične zahteve i forme. Postoji prirodna tendencija da u ovakvim izveštajima OCD prikažu rezultate svojih projekata u lepšem svetlu. U želji da pokažu donatorima da je „investicija“ bila dobra i da je vredno nastaviti sa takvom podrškom, OCD se trude da pokažu da su ostvarile sve što je projekat predviđao. Ipak, takvom praksom postajemo neiskreni i prema donatorima i prema sebi. Ne postoji projekat u kojem se nisu pojavile nepredviđene okolnosti ili u kojem, tokom realizacije, neka od aktivnosti nije u potpunosti uspela. Ključna greška prilikom ovakvog izveštavanja je ta što ne samo da ne priznajemo greške, već sprečavamo i nas same i donatore da naučimo važne lekcije koje se uče iz svakog neuspeha. Zapravo, „ulepšavanjem stvarnosti“ mi potpuno sputavamo proces učenja iz grešaka, što je velika barijera u daljem razvoju organizacije i pristupa aktivnostima. Iznad svega,

na ovaj način nismo dovoljno otvoreni i ne delimo tačne odgovore na sva pitanja ili pak izbegavamo pitanja koja su zapravo važna i za nas i donatore. Česta greška primećena u praksi OCD jeste i da se izveštavanje pristupa samo u rokovima datim za povremene izveštaje i finalni izveštaj. OCD u ovom slučaju pristupaju izveštavanju kao birokratskom poslu, a alati monitoringa i evaluacije postaju isključivo potpora toj birokratiji. Na ovaj način monitoring i evaluacija se posvećuju gotovo isključivo praćenju procesnih indikatora, tj. postaju samo sredstvo koje dokazuje da su se aktivnosti odvijale u odgovarajućem obimu. Procena uspešnosti ostvarenih rezultata se prepušta zaključcima osobe koja sastavlja izveštaj. Ova praksa nije dobra jer nijedna osoba u organizaciji ne može imati sve potrebne informacije važne za izvlačenje ključnih zaključaka u vezi sa uspesima i neuspesima. Takođe, naučene lekcije se na ovaj način ne dele unutar organizacije, što dovodi i do toga da ljudi u timu nemaju istu sliku o tome šta je bilo uspešno, a šta ne.

**U**koliko prikupljate sredstva od pojedinaca i kompanija kroz kampanju, važno je kvalitetno administriranje liste potencijalnih i donatora koji su vas podržali. Poželjno je imati dobru bazu podataka o potencijalnim donatorima sa informacijom o tome koga i kada ste kontaktirali, kakav odgovor ste dobili, ko vas je već podržao i sa kolikim iznosima, da li ste se zahvalili tom donatoru. Ova baza će vam kasnije pomoći i prilikom izveštavanja jer ćete imati kontakt listu donatora, ali i onih koji vas nisu podržali. Poželjno je poslati izveštaj i jednima i drugima, potrebno je pokazati uspeh i biti otvoren u pogledu sredstava i rezultata akcije. Ovako organizacija sprečava nepovoljne glasine, pokazuje profesionalnost i odgovornost, zahvaljuje donatorima i dobija nove potencijalne donatore za sledeće akcije.

Drugačija praksa se javlja kod organizacija koje prikupljaju sredstva od pojedinaca i kompanija kroz kampanje prikupljanja sredstava. U ovim slučajevima ne postoji forma izveštavanja, a potencijalni donatori dolaze iz najrazličitijih struktura u društvu. Kako obezbediti da informisanje i izveštavanje bude u skladu sa standardima?

Preporučljivo je da izveštaj u ovim slučajevima bude prilagođen samoj akciji i vrednostima akcije, sadržavajući svakako sledeći skup informacija:

#### **KRATAK OPIS REZULTATA KAMPANJE.**

U ovom delu je potrebno dati kratak pregled čemu je služila akcija prikupljanja sredstava, koliko novca je prikupljeno i šta je urađeno ili će biti urađeno sa tim novcem.

#### **KRATAK PREGLED SITUACIJE PRE POČETKA REALIZACIJE PROJEKTA.**

Ovde treba dati podatke o problemu ili potrebi koje pokušavamo da rešimo našim projektom. Trebalo bi dati podatke o stanju na početku projekta i predstaviti šta smo želeli da postignemo u smislu očekivanih rezultata.

---

Da li je to opis parka koji je u lošem stanju, a koji nakon projekta dobija otvorenu teretanu i 30 klupica? Ili je to možda proširenje sigurne kuće za nedostajućih 50% kapaciteta?

---

**U**gotovo svim većim gradovima u regionu često srećemo ljude na ulicama koji prikupljaju donacije za neka udruženja. Najčešće se radi o akcijama pomoći deci ili ugroženim grupama. Neretko, ovakve akcije izazivaju nepoverenje i sumnju da se prikupljen novac, kao i dobra volja da se nekom pomogne zloupotrebljavaju. Glavna zamerka ovim akcijama jeste to što ne postoji način da se informišete o tome koliko novca je prikupljeno, niti šta je sa tim novcem urađeno. Ovakav postupak ne samo da je u suprotnosti sa standardima prikupljanja sredstava, već direktno doprinosi nepoverenju između građana i celog civilnog sektora, koji bi trebalo da se zaštiti od ovih praksi.

---

#### **PREGLED PLANA BUDŽETA I PRIKUPLJENIH SREDSTAVA.**

Ovde je potrebno predstaviti koliko smo novca ili materijala želeli da prikupimo, a koliko smo uspeli u tome. Trebalo bi predstaviti najveće i najznačajnije donatore. Kompletnu listu donatora možemo objaviti na samom kraju izveštaja.

#### **PRIKUPLJENA SREDSTVA IZ RAZLIČITIH IZVORA.**

Ukoliko smo radili kampanju da prikupimo sredstva od pojedinaca i kompanija, a dobijemo tokom akcije i sredstva od javnog sektora ili međunarodnih donatora, to bi trebalo jasno predstaviti u izveštaju. Time izbegavamo da nas optuže da smo za „istu stvar” dobili sredstva i od pojedinaca, i od kompanija, i od donatora. Važno je pokazati da je ukupan zbir dobijenih sredstava upravo iznos koji smo tražili i koji smo utrošili na obećanu akciju.

#### **DETALJAN OPIS REZULTATA.**

Ovde je potrebno opisati šta smo postigli zahvaljujući prikupljenim sredstvima. Potrebno je biti što precizniji i jasniji.

#### **PLANOVI ZA BUDUĆNOST.**

Iskoristite izveštaj i informisanje na kraju akcije da najavite svoje buduće aktivnosti. Pozovite sve koji su vas već podržali, ali i one koji nisu da učestvuju u vašim budućim akcijama.

#### **ZAHVALNOST SVIM DONATORIMA.**

Na kraju izveštaja pobrojite sve donatore koji su vas podržali (izuzev onih koji su želeli da ostanu anonimni) i zahvalite se svima.

Najveći deo ovih aktivnosti i objava možete primeniti i tokom akcije prikupljanja i tokom realizacije vaših aktivnosti. Važno je redovno obavestavati javnost, a ne samo na kraju projekta.

## PRINCIPI 12. UVAZAVANJE DOPRINOSA DONATORA I TRETMAN INFORMACIJA O DONATORU

Kada smišljate način kako da uvažite doprinos donatora, možete prvo krenuti od toga da napravite listu svih vaših manifestacija i materijala koje pripremate u narednom periodu. Potom treba analizirati da li su to dobre prilike da se uvažavaju donatori i koji su najbolji načini da se to uradi.

Ali, pre nego što se zahvalite donatorima i uvažite njihovo učešće, budite sigurni da oni to žele. Potrebno je dobiti odobrenje donatora, kao i informaciju o tome kako oni žele da budu predstavljeni u vašim materijalima. To možete uraditi jednostavno – ako imate ugovore o donaciji, ostavite u formi prazno mesto na kojem će donator sam upisati kako tačno želi da se njegovo/njeno ime ili ime kompanije navede u vašim materijalima.

*OCD će uvažiti doprinose donatora i obezbediti da se sve informacije o donatorima tretirane kao poverljive i da su bezbedno pohranjene, na osnovu zahteva donatora i procedura vidljivosti.*

Najbolji način da se obezbedi dugotrajna i kontinuirana podrška od donatora jeste da se OCD zahvali svakom donatoru i da uvažavaju doprinos svakog od donatora. Prilika zapravo ima puno – na manifestacijama koje organizujemo, na našim štampanim materijalima, sajtu, na zidu u kancelarijama.

**P**rilikom realizacija *NIF-a 08* (Niški investicioni forum 2008. godine) organizatori su ponudili tri paketa donatorima. Svaki paket je bio različite visine (zlatni je bio 20.000 EUR, srebrni 10.000 EUR, a bronžani 5.000 EUR) i korporativni donatori su mogli da biraju bilo koji od ovih paketa.

Svaki paket je u startu nudio različitu vidljivost kompanijama na samom forumu, kao i u materijalima foruma koji su bili distribuirani pre, tokom i nakon foruma. Na ovaj način *NIF 08* prikupio je značajna sredstva za svoju manifestaciju, a odnos sa korporativnim donatorima bio je detaljno uređen sadržajem odabranog paketa.

Međunarodni donatori obično imaju svoje zahteve u vezi sa vidljivošću koji su sastavni deo ugovora. U slučaju kada donator nema ovakve zahteve, poželjno je da OCD ima svoj sistem, po mogućstvu u formi pisane procedure, koji predviđa načine na koji se ova vidljivost ostvaruje. Ovako štitite i samu OCD od situacija gde donator traži vidljivost za koju smatrate da je neopravdano velika u odnosu na donaciju, ali i stvarate jednake uslove za vidljivost različitih donatora i iznosa donacija. Svim donatorima je važno da imaju osećaj da je njihova vidljivost adekvatna u odnosu na vidljivost drugih donatora vaše akcije.

Potrebno je da organizacija ima proceduru za slučajeve da donator želi da bude anoniman. Procedura mora da predvidi na koji način donator iskazuje svoju želju da bude anoniman, kako se unutar organizacije skladište podaci o anonimnim donatorima i na koji način se javnosti prezentuje

svaka anonimna donacija. Bilo bi poželjno dobiti i informaciju na koji način anonimni donator želi da dobije izveštaj o rezultatima aktivnosti, a da pri tome bude siguran da je privatnost i dalje zaštićena.

Kada prikupljate sredstva, obično nisu sve dobijene donacije podjednake visine. Bilo bi prilično neodgovorno podjednako se zahvaliti nekome ko je dao malu donaciju i nekome čija donacija čini možda i više od polovine prikupljenog iznosa. OCD pre početka prikupljanja sredstava ima plan kako se zahvaljuje za male, srednje i velike donacije. Naravno, na početku je važno definisati kriterijume šta je za vas mala, šta srednja a šta velika donacija.

Podaci o donatorima najčešće ne uključuju samo ime donatora (fizičkog ili pravnog lica). OCD obično dobije još neke podatke – broj telefona, imejl adresu, fizičku adresu, JMBG, podatke o kontakt osobama, dokumentaciju donatora... Ovi podaci se moraju tretirati kao poverljivi na odgovarajući način. Dobro bi bilo da OCD osmisli način na koji će tretirati ove podatke, pa čak i da ima pisanu

proceduru u vezi sa ovim pitanjem. Ova procedura se takođe predstavlja donatorima. Ukoliko imate veliku javnu kampanju prikupljanja sredstava, ova procedura se može naći i na vašem sajtu kako bi svi donatori imali istu informaciju. Procedura bi trebalo da obuhvati i pitanje na koji način su poverljive informacije o donatoru dostupne zaposlenima u organizaciji i u kojim slučajevima.



**U**svetu je već postala ustaljena praksa da se građani „zatrjavaju” pismima u kojima OCD traže donacije. Primaoci ovakvih pisama se obično osećaju kao da je njihova privatnost ugrožena jer pisma sadrže njihova imena, adrese, a ponekad i druge lične informacije.

Ova negativna praksa često je posledica dogovora dve ili više OCD da međusobno razmene informacije o svojim donatorima. Na ovaj način, potpuno ne vodeći računa o poverljivosti ovih informacija, OCD dolaze do spiska ljudi koji su u startu već donirali i pokazali interesovanje da podrže rešavanje društvenih problema. Računajući na njihovu svest, OCD procenjuju da će tako dobiti donatora i iz kruga prijatelja partnerske organizacije.

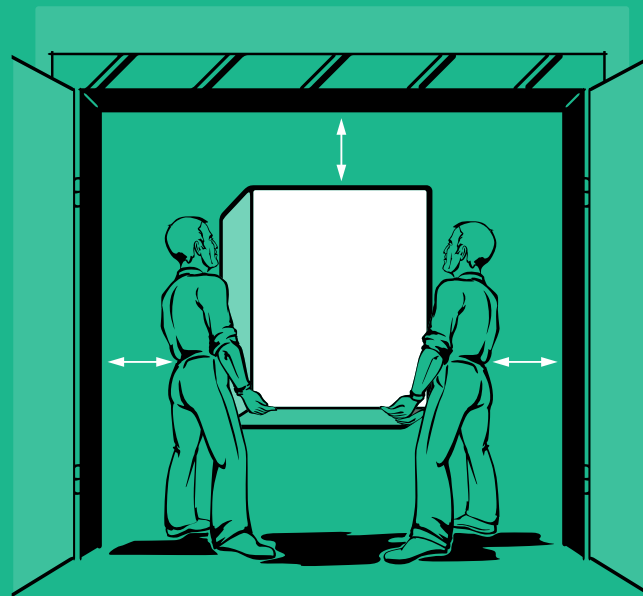
Reč je o praksi koja je nepoželjna. Informacije o donatoru moramo tretirati sa puno pažnje i deliti samo na način koji nam donator odobri.

U slučaju većih OCD, pitanje poverljivosti ovih informacija bi trebalo da postane i deo odnosa između OCD i zaposlenih. Poželjno je da zaposleni potpišu izjavu kojom potvrđuju da će njima dostupne informacije o donatoru biti tretirane kao poverljive informacije. Zaposleni tada obično potpisuju i da su svesni činjenice da pogrešno postupanje u ovom smislu može dovesti do pokretanja disciplinskog postupka, pa i otkaza. Odnos sa donatorom je potrebno negovati. Za to OCD mora da odvoji vreme, ljude i druge resurse. Iako ogromna većina donatora ne traži zahvalnost, uvažavanje njihovog doprinosa govori o kulturi vaše organizacije kako postojećim, tako i potencijalnim donatorima vaših akcija.

Ukoliko tražite donatore za jednu svoju aktivnost, u startu ste pogrešno postavili svoj cilj. Vi u potencijalnim donatorima tražite dugoročne partnere koji će učestvovati u promenama koje unosite u život ljudi. Svaki susret sa donatorom se zato koristi da se gradi odnos sa njima, a ne da se traži novac.

# MATRICA AKTIVNOSTI

1. Ocena *kompleksnosti*
2. Ocena *finansijskih potreba*





**U** ovom poglavlju kroz tabelu su predstavljene različite aktivnosti kojima možete obezbediti primenu Standarda u svojoj organizaciji.

Tabela vam omogućava da za svaku aktivnost imate jasan uvid kojim principima iz Standarda doprinose.

Kako nisu sve aktivnosti podjednako primenjive na sve organizacije, aktivnosti su obeležene ocenama koje pokazuju kolika je kompleksnost usvajanja i primene, kao i koliko novca je potrebno izdvojiti da bi se ta aktivnost sprovela.

## OCENA KOMPLEKSNOSTI

Reč je o oceni koja ukazuje na stepen razvoja koji bi organizacija trebala da dostigne kako bi neku aktivnost mogla uspešno da primeni. Ocene su na skali od 1 do 5 i odgovaraju sledećem narativnom opisu:

### 1. VRLO JEDNOSTAVNO

(moguće za organizacije koje tek počinju sa radom),

### 2. RELATIVNO JEDNOSTAVNO

(poželjno je da organizacije funkcionišu najmanje godinu dana, uz kapacitete i resurse koji su u začetku razvoja),

### 3. SREDNJE KOMPLEKSNO

(organizacija bi trebala da ima iza sebe godine postojanja i odgovarajući organizacioni razvoj koji obezbeđuje zapošljavanje 3–4 lica),

### 4. ZAHTEVNO

(organizacija, osim godina rada, ima 5–10 stalno zaposlenih lica, opise poslova i kontinuitet u realizaciji projekata i prikupljanju sredstava),

### 5. IZUZETNO KOMPLEKSNO

(organizacija ima redovne prihode iz različitih izvora, više od 10 zaposlenih lica sa jasnim opisima poslova i obezbeđenu finansijsku održivost na srednjoročni period).

# OCENA FINANSIJSKIH POTREBA

Neke od predloženih aktivnosti zahtevaju i novčana ulaganja. Zato je u matrici i to predstavljeno na skali od 1 do 5, pri čemu ocene odgovaraju sledećem opisu:

**1. NISU POTREBNA NIKAKVA FINANSIJSKA SREDSTVA ZA REALIZACIJU, ILI SU POTREBNA MALA ULAGANJA U IZNOSU NAJVIŠE DO 50 EUR,**

**2. POTREBNA SU MALA FINANSIJSKA ULAGANJA U VISINI 50-300 EUR,**

**3. POTREBNA SU FINANSIJSKA ULAGANJA U IZNOSU 300-1.000 EUR,**

**4. POTREBNA SU ZNAČAJNA FINANSIJSKA U IZNOSU OD 1.000-5.000 EUR,**

**5. POTREBNA SU VELIKA FINANSIJSKA ULAGANJA U IZNOSU VEĆEM OD 5.000 EUR.**

Aktivnost	Kompleksnost primene Potrebna sredstva (u minimalnom iznosu)											
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12
Definisati izjavu misije, vizije i vrednosti organizacije	1	1	x									
Organizacija se prilikom donošenja odluka vodi definisanim misijom i vizijom	1	1	x									
Organizacija poznaje zakonske propise i poštuje ih u svom radu	1	1	x	x								
Organizacija realizuje najveći broj svojih aktivnosti tako da budu u skladu sa misijom i vizijom	1	1	x									
Organizacija redovno podnosi godišnje finansijske izveštaje odgovarajućim državnim institucijama	1	1	x	x								
Organizacija planira svoje aktivnosti u skladu sa realnom procenom svojih kapaciteta	1	1		x				x				x
Organizacija ima skupštinu i upravni odbor, čiji članovi nisu plaćeni	1	1	x	x								x

Aktivnost	Kompleksnost primene Potrebna sredstva (u minimalnom iznosu)											
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12
Skupština i upravni odbor organizacije se redovno sastaju, upravljaju organizacijom i nadziru rukovođenje organizacijom	1	2	x	x	x							
Organizacija ima na svom sajtu i/ili u drugim materijalima dostupne informacije o prikupljenim sredstvima, projektima i donatorima	1	1		x	x	x	x		x		x	x
Organizacija na svom sajtu ima objavljene informacije o članovima organizacije, zaposlenima i članovima Upravnog odbora	1	1		x	x	x						
Organizacija na svom sajtu redovno objavljuje informacije o aktivnostima i rezultatima rada	1	1		x	x	x						
Organizacija kreira plan potrošnje pre nego što krene u prikupljanje sredstava	1	1		x	x	x	x					

Aktivnost	Kompleksnost primene Potrebna sredstva (u minimalnom iznosu)											
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12
Organizacija ima i koristi žiro račun; Za svaki svoj projekat organizacija ima poseban žiro račun	1	1		x	x	x						
Organizacija organizuje svoje finansijsko poslovanje tako da je u stanju da mesečno prati svoje prihode i rashode	1	1			x	x			x			
Organizacija jasno i precizno predstavlja donatorima i javnosti svoje aktivnosti, svrhu i potrebe zbog kojih prikuplja sredstva, bez skrivanja informacija od značaja za proces prikupljanja	1	1		x		x						
Organizacija prikuplja informacije o tome šta druge organizacije rade u istoj oblasti i izbegava dupliranje aktivnosti	1	1				x						
Prilikom kreiranja budžeta, organizacija prikuplja podatke o realnim cenama na tržištu i unosi ih u budžet	1	1					x	x				

Aktivnost	Kompleksnost primene		Potrebna sredstva (u minimalnom iznosu)											
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12		
Organizacija vodi računa o tome da materijalni troškovi samog prikupljanja sredstava ne budu nesrazmerno veliki u odnosu na prikupljeni iznos	1	1				x								
Organizacija, pre nego što krene u prikupljanje sredstava, donosi odluku o tome šta će uraditi sa prikupljenim novcem ukoliko prikupljen iznos nije dovoljan za izvođenje aktivnosti	1	1		x	x	x	x						x x	
Organizacija, pre nego što krene u prikupljanje sredstava, donosi odluku o tome šta će uraditi sa prikupljenim novcem ukoliko prikupljen iznos bude veći od iznosa potrebnog za izvođenje aktivnosti	1	1		x	x	x	x						x x	
Ukoliko organizacija nije unapred donela odluku o tome, a prikupi veći ili manji iznos od potrebnog, neophodno je konsultovati donatore šta da uradi sa tim novcem pre početka potrošnje	1	1		x		x	x						x x	

Aktivnost	Kompleksnost primene		Potrebna sredstva (u minimalnom iznosu)											
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12		
U slučaju da prikupi veći iznos od potrebnog, organizacija neće samostalno odlučivati o potrošnji tog novca	1	1					x						x	
Pre početka prikupljanja sredstava, organizacija mora definisati i obavestiti donatore o tome koje grupe korisnika i ciljne grupe će imati direktnu korist od projekta, na kojoj teritoriji i kako su oni izabrani	1	1	x						x				x	
Organizacija ne koristi podatke o ličnosti (uključujući i foto-/video-/audio-materijale) o svojim korisnicima bez dobijanja pisane saglasnosti; Informacije se koriste u obimu sa kojim su se saglasili korisnici	1	1							x					
Organizacija ne pokreće akciju prikupljanja sredstava za pomoć pojedincu ili unapred određenoj grupi pojedinaca bez njihovog prethodnog odobrenja	1	1					x		x	x	x			

Aktivnost	Kompleksnost primene Potrebna sredstva (u minimalnom iznosu)											
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12
Organizacija redovno izveštava pojedince ili unapred određenu grupu pojedinaca za koju prikuplja sredstva o toku prikupljanja sredstava	1	1		x	x	x		x	x			
Organizacija sastavlja tačne, sadržajne i precizne izveštaje za donatore o tome kako je donacija iskorišćena	1	2	x	x	x							x
Organizacija ima razvijen sistem monitoringa i evaluacije koji služi za to da se prati implementacija projektnih aktivnosti	1	2	x	x	x							x
Organizacija ističe ime i druge podatke o donatoru prilikom realizacije aktivnosti u skladu sa ugovorom ili dogovorom sa donatorom	1	1	x	x	x							x
Organizacija ima načina da se zahvali svim svojim donatorima, uvažavajući i one koji su dali velike, ali i one koji su dali male donacije	1	1			x							x

Aktivnost	Kompleksnost primene Potrebna sredstva (u minimalnom iznosu)											
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12
Organizacija redovno sprovodi strateško planiranje	2	2	x									
Organizacija redovno sprovodi istraživanje potreba u vezi sa svojim korisnicima ili temom kojom se bavi	2	2	x					x		x		
Ukoliko prikupljanje sredstava traje duži vremenski period, organizacija redovno objavljuje koliko je prikupila novca tokom celog tog perioda	2	2		x	x	x						
Organizacija uredno vodi inventarske liste svoje imovine, koristi reverse prilikom pozajmica i održava svoju imovinu	2	1		x								
Organizacija ima sistem po kojem određuje procenat budžeta projekata koji će se izdvajati za administrativne troškove i plate, i to jasno predstavlja potencijalnim donatorima	2	1			x	x						

Aktivnost	Kompleksnost primene		Potrebna sredstva (u minimalnom iznosu)											
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12		
Organizacija redovno objavljuje godišnje narativne izveštaje o svom radu	2	1	x	x	x				x		x	x	x	
Organizacija ima na svom sajtu i/ili u drugim materijalima objavljene jasne informacije o procentu novca koji se izdvaja za plate, administrativne troškove i programske troškove na godišnjem nivou	3	2	x	x	x	x	x		x				x	
Organizacija ima proceduru po kojoj postupa kada donator želi da ostane anoniman i poštuje tu proceduru	3	1		x									x	
Organizacija ima i primenjuje politiku u vezi sa sukobom interesa, koja pokriva i teme od značaja za odnos sa donatorima	3	1		x	x		x							
Organizacija ima i poštuje procedure koje se tiču upravljanja i rukovođenja finansijama	3	1	x	x	x									

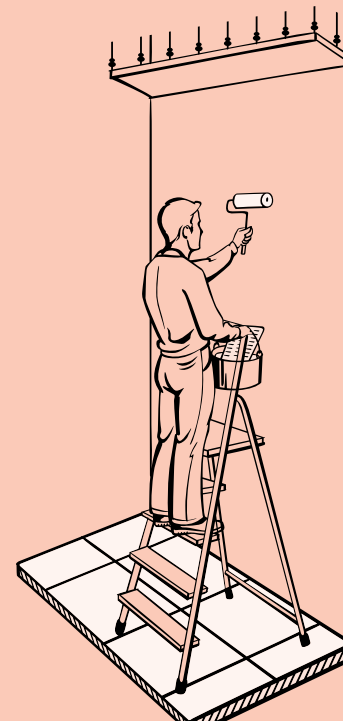
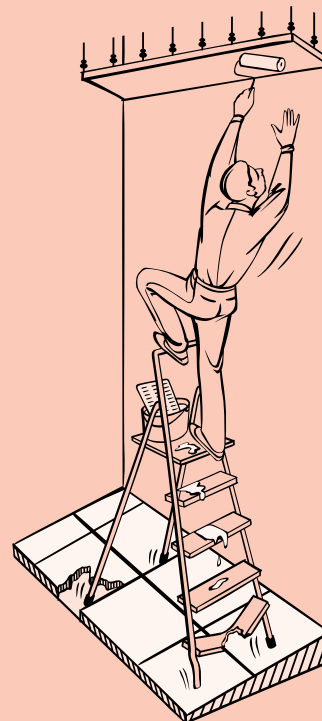
Aktivnost	Kompleksnost primene		Potrebna sredstva (u minimalnom iznosu)											
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12		
Organizacija ima sistem i procedure po kojima realizuje sve svoje nabavke, obezbeđujući da više od jedne osobe potpisuje naloge	3	1		x		x								
Organizacija ima procedure za slučaj kada se utvrdi da je došlo do zloupotrebe sredstava i imovine od strane fizičkih lica u organizaciji i izvanje	3	1		x										
Organizacija ima plan komunikacije sa javnošću koji pomaže da se korisničke grupe ne stigmatizuju u javnosti kroz proces prikupljanja sredstava	3	1											x	
Organizacija ima razvijen sistem procene učinka aktivnosti na promene i razvoj koje žele da postignu u društvu	3	3	x			x							x	

Aktivnost	Kompleksnost primene		Potrebna sredstva (u minimalnom iznosu)											
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12		
Organizacija angažuje nezavisnu kuću koja procenjuje uspeh projektne aktivnosti i efikasnost upotrebe prikupljenih sredstava	3	4	x	x	x								x	
Organizacija šalje izveštaje o prikupljenim sredstvima, potrošnji, aktivnostima i rezultatima projekta svim svojim donatorima, čak i ukoliko ne postoji takav zahtev od donatora	3	2	x	x	x	x							x	
Organizacija ima definisanu listu/ponudu kako i gde može donatoru ponuditi vidljivost	3	4											x	
Zaposleni u organizaciji imaju opise svojih poslova, a rukovodstvo se vodi opisima poslova prilikom delegiranja zadataka	4	1	x											

Aktivnost	Kompleksnost primene		Potrebna sredstva (u minimalnom iznosu)											
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12		
Zaposleni u organizaciji imaju ugovore na osnovu kojih rade i u potpunosti se poštuju obaveze na osnovu zakonodavstva o radu	4	4	x	x										
Organizacija redovno sprovodi procenu radnog učinka svojih zaposlenih	4	1												
Organizacija ima redovnu godišnju nezavisnu finansijsku reviziju svog poslovanja	4	4	x	x	x	x			x			x		
Ukoliko donator želi da bude anonimn, organizacija mu predstavlja plan po kojem se postupa i kojim se štiti privatnost kako unutar organizacije tako i u javnosti	4	1											x	

# USVAJANJE I PRIMENA

1. Organizacioni razvoj - *Programski segment*
2. Rad sa korisnicima
3. Rad sa donatorima
4. Informisanje zainteresovanih strana i javnosti
5. Organizacioni razvoj - *Ljudski i materijalni resursi i kapaciteti*
6. Organizacioni razvoj - *Upravljanje i rukovođenje finansijama i administracijom*
7. Monitoring i evaluacija



# USVAJANJE I PRIMENA

**U** ovom poglavlju su predstavljene moguće aktivnosti organizacije na polju primene standarda i principa za prikupljanje sredstava. Sve moguće aktivnosti su predstavljene kroz sledeće kategorije:

## **ORGANIZACIONI RAZVOJ**

programski segment, ljudski resursi i finansijsko poslovanje

## **RAD SA KORISNICIMA**

## **RAD SA DONATORIMA**

## **INFORMISANJE ZAJNTERESOVANIH STRANA I JAVNOSTI**

(izveštavanje u širem smislu)

## **MONITORING I EVALUACIJA.**

Kao što je već navedeno u prethodnom poglavlju, nisu sve predložene aktivnosti lako primenjive u svim organizacijama. Manje organizacije bi trebalo da preduzmu aktivnosti koje su manje kompleksne, koje odgovaraju njihovoj internoj podeli poslova i odgovornosti, kao i budžetu koji je na raspolaganju. Od većih organizacija bi se očekivalo da usvoje i primene većinu predloženih aktivnosti. U matrici u prethodnom poglavlju za svaku od ovih aktivnosti možete naći procenu kompleksnosti i potrebnog budžeta.



## ORGANIZACIONI RAZVOJ - PROGRAMSKI SEGMENT

Aktivnost	Smernice	Onlajn baza
Definisati izjavu misije, vizije i vrednosti organizacije	Vizija je opis društva odnosno zajednice koje želite da izgradite. Nju je nemoguće dostići kroz rad same organizacije, ali ona daje i važnu smernicu za delovanje organizacije. Misija daje odgovor na pitanje šta organizacija radi da ostvari viziju. Nešto savremeniji pristup kaže da je misija odgovor na pitanje „Kakvu promenu vašu organizacija unosi u živote ljudi?“. Uputstvo kako napraviti misiju naći ćete u onlajn bazi podataka.	Dokument: <i>Kako napraviti izjavu o misiji</i>

Organizacija se prilikom donošenja odluka vodi definisanim misijom i vizijom	Na sastancima gde se donose kolektivne odluke možete se podsetiti izjave misije i vizije u dva slučaja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imate dilemu između dve ili više odluka koje je moguće doneti – izaberite onu koja najviše doprinosi vašoj misiji i viziji. Ako nijedna od odluka to ne čini, možda to i nisu dobre odluke za našu organizaciju.</li> <li>• Želite da procenite da li je ranije doneta i sprovedena odluka bila dobra. Ispitajte koliko je ta odluka realno doprinela ispunjenju misije.</li> </ul>	
--	--	--

## ORGANIZACIONI RAZVOJ - PROGRAMSKI SEGMENT

Aktivnost	Smernice	Onlajn baza
Organizacija realizuje najveći broj aktivnosti u skladu sa misijom i vizijom	Prilikom planiranja budućih aktivnosti, organizacija se pre svega vodi misijom i vizijom. Sa druge strane, preporučljivo je da se najmanje jednom godišnje uradi evaluacija toga koliko su aktivnosti prethodne godine bile u skladu sa misijom i šta je ostvareno na polju vizije.	Dokument: <i>Kako Upravni odbor može da oceni rad NVO</i>
Organizacija prikuplja informacije o tome šta druge organizacije rade u istoj oblasti i izbegava dupliranje aktivnosti	Kada imate neku ideju, neki novi projekat ili inicijativu, proverite prvo šta su drugi radili na tom polju. Da li je bilo sličnih aktivnosti? Ako jeste, koje su to aktivnosti bile i šta je postignuto? Tek kada prikupite sve ove informacije, krenite u razradu vaše ideje.	
Organizacija redovno sprovođi strateško planiranje	Strateško planiranje je proces koji najčešće vodi nezavisni facilitator, osoba sa puno iskustva koja pomaže da se različiti stavovi i interesi unutar organizacije usklade u jedinstven plan, sa trogodišnjim ili petogodišnjim ciljevima organizacije, definisanim vrednostima i principima, kao i definisanim akcionim planom.	Dokument: <i>Uvod u strateško planiranje</i>

## **RAD SA KORISNICIMA**

### **Aktivnost**

Organizacija redovno sprovođi istraživanje potreba u vezi sa svojim korisnicima ili sa temom kojom se bavi

### **Smernice**

Organizacije mogu sprovođiti svoja istraživanja i kroz jednostavnije istraživačke forme – razgovore sa korisnicima i ankete. Ipak, preporučljivo je da organizacija razvija neke od istraživačkih kompetencija u svojim redovima ili da povremeno angažuje profesionalne istraživače, ukoliko ima takve mogućnosti.

Osnovne smernice za ovaj rad mogu se naći na platformi: [www.wikiciv.org](http://www.wikiciv.org).

### **Onlajn baza**

Prilog:  
[http://wikiciv.org.rs/index.php/Istraživanje\\_i\\_Razvoj](http://wikiciv.org.rs/index.php/Istraživanje_i_Razvoj)

Pre početka prikupljanja sredstava, organizacija mora definisati i obavestiti donatore o tome koje grupe korisnika i ciljne grupe će imati direktnu korist od projekta, na kojoj teritoriji i kako su oni izabrani

Međunarodni donatori ovaj podatak traže u svojim aplikacionim formama. Forma projekta EU je tu možda najkonkretnija jer zahteva da definišete i korisničke i ciljne grupe, predstavite njihove potrebe, broj ljudi koji ćete obuhvatiti i kako ćete odgovoriti na njihove potrebe. Ovo ipak ne treba gledati kao zahtev EU, već kao potrebu svakog projektnog delovanja. Isto tako, pravimo plan i kada prikupljamo sredstva od drugih donatora, uključujući i pojedince. Ukoliko prikupljate sredstva za inicijativu koja nema direktnu korisničku grupu (npr. za medicinska istraživanja), potrebno je predstaviti na koji će način ove aktivnosti uticati na svoje okruženje.

## **RAD SA KORISNICIMA**

### **Aktivnost**

Organizacija ne koristi podatke o ličnosti (uključujući i foto-/video-/audio- materijale) o svojim korisnicima bez dobijanja pisane saglasnosti

Informacije se koriste u obimu sa kojim su se saglasili korisnici

Organizacija vodi računa o tome da ne stigmatizuje korisničke grupe

### **Smernice**

Prilikom prikupljanja sredstava možemo koristiti i priče o ljudima, našim korisnicima. Ali, budite oprezni!

Pre bilo kakvog prikupljanja podataka o ličnosti, prvo se obavestite o zakonskoj regulativi u ovoj oblasti. U nekim državama postoje nezavisni državni organi koji se bave ovim pitanjem. To su uglavnom povereništva i poverenici za zaštitu podataka o ličnosti, a na njihovim sajtovima možete videti sve zahteve koje je potrebno ispuniti.

Vrlo je važno razumeti da je korišćenje podataka o ličnosti, fotografija i naročito video-materijala izuzetno osetljivo pitanje za korisnike.

Vodite računa o tome da se prema korisnicima odnosite sa empatijom, a ne sažaljenjem. Vi želite da ojačate vaše korisnike, da obezbedite da njihovo samopouzdanje raste, kao i poštovanje zajednica prema njima. Međunarodni principi koji su predstavljani u našoj onlajn bazi vam daju dodatne sugestije za rešavanje ovog pitanja.

### **Onlajn baza**

Dokument:  
*Statement of Ethical Principles in Fundraising*

## **RAD SA KORISNICIMA**

<b>Aktivnost</b>	<b>Smernice</b>	<b>Onlajn baza</b>
<p>Organizacija ne pokreće akciju prikupljanja sredstava za pomoć pojedincu ili unapred određenoj grupi pojedinaca bez njihovog prethodnog odobrenja</p>	<p>Ukoliko prikupljate sredstva za unapred određenu grupu ili za pojedinca, prethodno tražite saglasnost ovih ljudi. Ovo je posebno važno za organizacije koje se finansiraju iz članarina (npr. udruženja osoba sa invaliditetom). Poželjno je da pribavite saglasnost u pisanoj formi.</p>	<p>Dokument: <i>Statement of Ethical Principles in Fundraising</i></p>

Organizacija redovno izveštava pojedince ili unapred određenu grupu pojedinaca za koju prikuplja sredstva o toku prikupljanja sredstava

Izveštavanje može da se realizuje direktnim obraćanjem korisničkim grupama (npr. davanje izveštaja na papiru svim korisnicima) ili pak usmeravanjem na javno objavljene podatke na sajtu. Predlog je da se izveštavanje ka korisnicima i ka javnosti što više izjednači kako bismo efikasnije koristili naše vreme i resurse, a i podigli stepen transparentnosti našeg rada. Zato je najpreporučljivije da na svom sajtu redovno objavljujete informacije o prikupljenom iznosu.

## **RAD SA DONATORIMA**

<b>Aktivnost</b>	<b>Smernice</b>	<b>Onlajn baza</b>
<p>Organizacija jasno i precizno predstavlja donatorima i javnosti svoje aktivnosti, svrhu i potrebe zbog kojih prikuplja sredstva, bez skrivanja informacija od značaja za proces prikupljanja</p>	<p>Svaka organizacija bira svoj način na koji komunicira sa donatorima. Način komunikacije prilagođen je tipu organizacije i aktivnosti za koju se prikupljaju sredstva, kao i samom donatoru. Prilikom komunikacije sa međunarodnih donatorima i javnim sektorom komunikacija ide preko pisanja predloga projekata i izveštaja, u koje bi trebalo da unosimo tačne i precizne informacije, kao i izvore informacija koji obezbeđuju proverljivost onoga o čemu izveštavamo. Što se tiče pojedinaca i kompanija, potrebno je pobrinuti se da unapred predstavimo sve informacije koje interesuje ove donatore, ne skrivajući i slabosti i rizike naše ideje.</p>	<p>Prilog: <i>http://wikiciv.org.rs/index.php/Prikupljanje_i_raspologavanje_resursima</i></p>

Organizacija sastavlja tačne, sadržajne i precizne izveštaje za donatore o tome kako je donacija iskorišćena

U ovim izveštajima dajte pregled i procesnih i razvojnih indikatora. Drugim rečima, predstavite i šta ste radili (npr. broj radionica, broj korisnika, broj analiza...), ali i šta ste postigli (npr. broj izbeglica i broj noćenja u prostoru koji ste napravili, bolji rezultati dece u školi nakon vašeg programa, priče o uspehu...). U onlajn bazi naći ćete tekst Dragana Srećkovića o tome kako da razvijete i pratite ove indikatore.

Prilog:  
*http://wikiciv.org.rs/index.php/Monitoring\_i\_evaluacija*

## **RAD SA DONATORIMA**

### **Aktivnost**

Organizacija ima sistem po kojem određuje procenat budžeta projekata koji će se izdvajati za administrativne troškove i plate, i to jasno predstavlja potencijalnim donatorima

### **Smernice**

Preporuka je da vaši administrativni troškovi i plate ljudi iz organizacije ne prelaze 30% ukupnog budžeta. Honorari profesionalnih saradnika koji su direktno uključeni u izvođenje inicijative (npr. psihologa koji pruža savetovanje za koje prikupljamo sredstva ili arhitekta koji bi trebalo da projektuje zgradu za sigurnu kuću) ne ulaze u ovaj segment, već su to programski troškovi. Važno je da ove informacije budu lako dostupne donatorima, kako ne bismo kasnije došli u poziciju da donatori zažale zbog svoje donacije jer nisu bili svesni da finansiraju i ove troškove. To je česta situacija kada se radi sa pojedincima i kompanijama kao donatorima.

### **Onlajn baza**

Primer:  
*izvod iz izveštaja CDT-a*

## **RAD SA DONATORIMA**

### **Aktivnost**

Organizacija, pre nego što krene u prikupljanje sredstava, donosi odluku o tome šta će uraditi sa prikupljenim novcem ukoliko prikupljen iznos nije dovoljan za izvođenje aktivnosti ili bude veći od planiranog; ta odluka se unapred saopštava potencijalnim donatorima

### **Smernice**

Donesite ovu odluku pre početka prikupljanja sredstava. Poželjno je da namena sredstava bude što sličnija originalnoj nameni. Komunikacija o ovoj temi bi trebalo da bude jasna, ali i oprezno izvedena kako potencijalni donatori ne bi došli do pogrešnog zaključka o tome da predviđate da vam akcija neće uspeti. Donošenjem ove odluke vi izbegavate situacije u kojima ćete naknadno od donatora tražiti dodatne dozvole za trošenje novca. Naravno, ovo se pre svega odnosi na prikupljanje sredstava od pojedinaca, jer kompanije donatori i javni sektor imaju već uspostavljena pravila u ovom pogledu.

### **Onlajn baza**

## **RAD SA DONATORIMA**

Aktivnost	Smernice	Onlajn baza
<p>Ukoliko organizacija nije unapred donela odluku o tome, a prikupi veći ili manji iznos od potrebnog, neophodno je kontaktovati donatore šta da uradi sa tim novcem pre početka potrošnje</p>	<p>Ukoliko niste unapred doneli odluku šta ćete uraditi ukoliko prikupite više ili manje sredstava od planiranog, neophodno je da se obratite donatorima sa predlogom da se sredstva upotrebe drugačije od dogovorene namene. Ipak, ukoliko ste u mogućnosti, organizujte susret sa donatorima i razmislite ideje o tome šta uraditi, a potom samo tražite potvrdu konsenzusa koji ste postigli na sastanku. Važno je da novac ne opredeljujete samostalno za određenu namenu. Ukoliko je nemoguće postići dogovor sa donatorima, a prikupili ste manje novca od potrebnog, bilo bi dobro da imate načina da jednostavno vratite novac donatorima. U onlajn bazi možete naći priručnik <i>Charity Commission</i>, vladinog tela koji se bavi ovim pitanjima u UK. lako nijedna država na Balkanu nema slične institucije, primer je dat sa ciljem da se uči iz prakse razvijenijih zemalja.</p>	<p>Dokument: <i>Charities and Fundraising</i></p>

## **RAD SA DONATORIMA**

Aktivnost	Smernice	Onlajn baza
<p>Organizacija ističe ime i druge podatke o donatoru prilikom realizacije aktivnosti u skladu sa ugovorom ili dogovorom sa donatorom</p>	<p>Međunarodni donatori i domaće fondacije imaju svoja jasna pravila o potrebi za isticanjem njihovih znakova, imena i drugim potrebama u vezi sa njihovom vidljivošću. Ukoliko to nije slučaj, dobro je da organizacija ima svoj plan. O tome više u narednom pasusu. Ugovorna obaveza se mora doslovno poštovati.</p>	
<p>Organizacija ima definisanu listu/ponudu kako i gde može donatoru ponuditi vidljivost</p>	<p>Neki donatori nemaju svoja pravila o vidljivosti. Kompanije, mala i srednja preduzeća, pojedinci, pa čak i javni sektor, nemaju strogo definisana pravila gde i kako navodite informacije u vezi sa njihovom podrškom. Zrelije organizacije su unapred spremne za te situacije. Ako već niste ovo uradili, ovaj savet vam može biti koristan: okupite ceo tim i popišite sve vaše materijale koje planirate da koristite u budućnosti (letak, bina na koncertima koje organizujemo, katalozi sa naših izložbi, reklama na lokalnoj TV stanici...); promislite koji od ovih materijala je dobra prilika za promociju donatora i odredite cenu za pojavljivanje kompanija na svakom od njih. Primer u bazi pokazuje da ne morate imati preambicioznu ponudu za ovaj korak.</p>	<p>Prilog: <i>Gift Acknowledgement Procedure</i></p>

## **RAD SA DONATORIMA**

Aktivnost	Smernice	Onlajn baza
<p>Organizacija ima proceduru po kojoj postupa kada donator želi da ostane anonimn i poštuje tu proceduru</p>	<p>Potrebno je da organizacija unapred razvije plan šta radi ako donator želi da ostane anonimn. Donatoru se u tom slučaju pre doniranja sredstava jasno predstavlja kako organizacija postupa u tim slučajevima. Kako razviti taj sistem? U onlajn bazi ćete naći vodič na ovu temu. Reč je o delu priručnika o procedurama i politikama OCD u vezi sa razvojem prikupljanja sredstava, u izdanju AFP-a (<i>Association of Fundraising Professionals</i>).</p>	<p>Dokument: <i>Donor policies and procedures</i></p>

Ukoliko donator želi da bude anonimn, organizacija mu predstavlja plan po kojem se postupa i kojim se štiti privatnost kako unutar organizacije tako i u javnosti

Ukoliko donator želi da ostane anonimn, organizacija to mora apsolutno obezbediti. Postavlja se pitanje na koji način unutar organizacije obezbeđujete da podaci budu anonimni. Da li su informacije o anonimnim donatorima dostupne zaposlenima u organizaciji? Ako jesu, ko su ti zaposleni i na koji način oni koriste ove informacije? Ovo su samo neki od odgovora na pitanja koje će imati sami donatori.

U onlajn bazi ćete naći potpuniju listu pitanja kao i preporuke kako da napravite dobar sistem u vašoj organizaciji.

Dokument:  
*Donor policies and procedures*

## **RAD SA DONATORIMA**

Aktivnost	Smernice	Onlajn baza
<p>Organizacija šalje izveštaje o prikupljenim sredstvima, potrošnji, aktivnostima i rezultatima projekta svim svojim donatorima, čak i ukoliko ne postoji takav zahtev od donatora</p>	<p>U našem regionu ovo je čest slučaj, posebno sa malim i srednjim preduzećima, a ponekad i većim kompanijama. Iako često ne traže nikakav izveštaj, preporučljivo je da im se ipak pripremi izveštaj u što jednostavnijoj formi. Taj izveštaj ne mora da sadrži kopiju računa, ali bi svakako bilo dobro dati pregledan prikaz prikupljenih sredstava, potrošnje sredstava, informacije o aktivnostima i rezultatima. Na ovaj način gradite odnose sa donatorima i povećavate šansu da vas ponovo podrže. Sa druge strane, postavljate standard saradnje koji je primer i drugima.</p>	<p>Dokument: <i>Donor policies and procedures</i></p>

Organizacija ima načina da se zahvali svim svojim donatorima, uvažavajući i one koji su dali velike, ali i one koji su dali male donacije

Birajte načine na koji se zahvaljujete. Načini zavise od toga ko ste vi, čime se bavite i kakva je vaša organizaciona kultura. Neprofitno pozorište će se svakako drugačije zahvaliti svojim donatorima u odnosu na naučnu laboratoriju, zar ne? Takođe, razmišljajte o tome ko su vaši donatori. Potrebno je odabrati način koji će donatorima značiti.

Dokument:  
*Donor policies and procedures*

## **INFORMISANJE ZAINTERESOVANIH STRANA I JAVNOSTI**

<b>Aktivnost</b>	<b>Smernice</b>	<b>Onlajn baza</b>
Organizacija redovno objavljuje godišnje narativne izveštaje o svom radu	Godišnji izveštaji o kojima je ovde reč su dokumenta koja jednostavnim rečnikom predstavljaju sve što je organizacija uradila u prethodnih godinu dana. Primera odličnih izveštaja ima u celom regionu.	Dokumenta: Godišnji izveštaji članica mreže SIGN
Organizacija na svom sajtu ima objavljene informacije o članovima organizacije, zaposlenima i članovima Upravnog odbora	Prikupite podatke, fotografije i kratke biografije članova vašeg UO, zaposlenih i ključnih članova organizacije koji eventualno nisu u UO ili zaposleni. Predstavite to na vašem sajtu. Pokažite zašto ste baš vi organizacija koja se bavi tim pitanjem – pokažite da imate ljude, znanja i veštine da se bavite pitanjima koja pokrivajte. Gradite kredibilitet znanjem i veštinama koje jasno predstavljate i donatorima i svim zainteresovanim stranama. Primer sajta koji je dat u našoj onlajn bazi je stranica Foruma za građanske inicijative iz Prištine.	Primer: <a href="http://www.fiq-fci.org/en/Staff">http://www.fiq-fci.org/en/Staff</a>

## **INFORMISANJE ZAINTERESOVANIH STRANA I JAVNOSTI**

<b>Aktivnost</b>	<b>Smernice</b>	<b>Onlajn baza</b>
Organizacija na svom sajtu redovno objavljuje informacije o aktivnostima i rezultatima rada	Reč je o objavljivanju podataka o aktivnostima organizacije koje nije deo izveštavanja donatora ili godišnjeg izveštaja. Ovde je reč o izveštavanju o dnevnim aktivnostima organizacije. Predlog za razmišljanje za zrelije organizacije: kada imate redovni nedeljni sastanak zaposlenih, prilikom predavljanja aktivnosti od prošle nedelje i plana za narednu nedelju, za svaku od tih aktivnosti se dogovorite da li će biti objavljena na sajtu. Tako ćete biti sigurni da ništa niste propustili.	Primer: <a href="http://www.mozaik.ba">www.mozaik.ba</a>
Organizacija ima na svom sajtu i/ili u drugim materijalima dostupne informacije o prikupljenim sredstvima, projektima i donatorima	Poželjno je na sajtu i u izveštajima, a eventualno i u drugim materijalima, imati pun pregled u vezi sa ovom temom. Pun pregled pre svega uključuje: listu projekata, listu donatora po projektu i iznos koji je donator odobrio za svaki od projekata. Ove liste mogu biti uređene na najrazličitije načine, ali bi bilo neophodno imati pregled ovih podataka. Primer u našoj onlajn bazi je izvod iz godišnjeg izveštaja organizacije CDT iz Podgorice.	Dokument: izvod iz izveštaja CDT-a

## **INFORMISANJE ZAINTERESOVANIH STRANA I JAVNOSTI**

<b>Aktivnost</b>	<b>Smernice</b>	<b>Onlajn baza</b>
Organizacija ima na svom sajtu i/ili u drugim materijalima objavljene jasne informacije o procentu novca koji se izdvaja za plate, administrativne troškove i programске troškove na godišnjem nivou	Za razliku od objavljivanja informacija o projektima i prikupljenim sredstvima, ovde je reč o potrošnji. Nije važno samo koliko novca smo prikupili, već da li smo ga efikasno i namenski potrošili. Poželjno je da vaš izveštaj daje detaljan pregled i procenat rashoda koji se izdvajaju za vaše programске troškove u odnosu na plate i administrativne troškove. Ukoliko želite da date detaljniji pregled vaših troškova, to je dobrodošlo. Primer izveštaja CDT-a i ovde može da se iskoristi (pogledati drugu stranu izvoda).	Dokument: <i>izvod iz izveštaja CDT-a</i>

## **INFORMISANJE ZAINTERESOVANIH STRANA I JAVNOSTI**

<b>Aktivnost</b>	<b>Smernice</b>	<b>Onlajn baza</b>
Ukoliko prikupljanje sredstava traje duži vremenski period, organizacija redovno objavljuje koliko je prikupila novca tokom celog tog perioda	Ovo je važno činiti kako ne bi došlo do dupliranja sredstava od strane više donatora, kako bi svi zainteresovani donatori znali da li je akcija prikupljanja uspešna ili ne, kako bi javnost mogla da prati tok prikupljanja sredstava. Ova preporuka je posebno korisna za sve koji prikupljaju sredstva od pojednaca i kompanija u dužem vremenskom periodu, jer upravo ovakav pristup može obezbediti da potencijalni donatori zajedno sa vama teže uspehu – prikupljanju traženog iznosa za izvođenje akcije. Na linku iz naše onlajn baze možete naći uputstvo kako jednostavno napraviti jedan od najpoznatijih i vizuelno najzanimljivijih alata za praćenje prikupljanja sredstava – <i>Fundraising termometer</i> .	Primer: <a href="http://www.brighthub.com/computing/windows-platform/articles/75680.aspx">http://www.brighthub.com/computing/windows-platform/articles/75680.aspx</a>
Organizacija ima redovnu godišnju nezavisnu finansijsku reviziju svog poslovanja	Nezavisne revizijske kuće mogu, na poziv organizacije, uraditi izveštaj koji će ukazati na dobre i loše finansijske prakse u organizaciji. Ovaj izveštaj zato nije samo segment informisanja, već i segment kontrole i razvoja organizacije. Finansijska revizija ovog tipa ipak iziskuje odgovarajuće troškove i vreme organizacije. Sažetak ovog izveštaja može se naći i u vašem godišnjem izveštaju.	Dokumenti: <i>godišnji izveštaji članica mreže SIGN</i>

## **ORGANIZACIONI RAZVOJ - LJUDSKI I MATERIJALNI RESURSI I KAPACITETI**

Aktivnost	Smernice	Onlajn baza
Organizacija planira svoje aktivnosti u skladu sa realnom procenom svojih kapaciteta	Prilikom planiranja svake aktivnosti, organizacija vodi računa o tome da ta aktivnost doprinosi misiji i vrednostima organizacije, da ima kapaciteta da je izvede i da može da dobije adekvatnu finansijsku i drugu podršku za tu aktivnost. Važno je takođe imati u vidu da aktivnosti mogu da se definišu tako da obezbede i razvoj kapaciteta organizacije. Smernice kako da vodite ovaj proces, možete naći u prezentaciji u onlajn bazi.	Prezentacija: <i>Strateški trougao</i>
Organizacija ima skupštinu i upravni odbor, čiji članovi za svoj rad u ovim telima nisu plaćeni, koji se redovno sastaju, upravljaju organizacijom i nadziru rukovođenje organizacije	Upravljanje i rukovođenje u jednoj organizaciji bi trebalo da budu razdvojeni. Dok se upravljanjem bave skupština i upravni odbor, rukovođenje je posao direktora organizacije i njenih menadžera. Više informacija o ovoj razlici, kao i savete kako ovo pretvoriti u praksu, možete naći u onlajn bazi i priručniku Merilin Vajaj.	PDF: <i>Upravljanje u NVO</i>  PDF: <i>Governance in NGOs</i>

## **ORGANIZACIONI RAZVOJ - LJUDSKI I MATERIJALNI RESURSI I KAPACITETI**

Aktivnost	Smernice	Onlajn baza
Zaposleni u organizaciji imaju ugovore na osnovu kojih rade i u potpunosti se poštuju obaveze na osnovu zakonodavstva o radu	Zrelije organizacije imaju zaposlene čiji je status rešen ugovorom o radu. Organizacije najčešće koriste već postojeće forme ugovora o radu, koje su unapred usklađene sa zakonom. Ipak, ukoliko imate sredstva i potrebna znanja, nije loše razmisliti o tome da vaša organizacija kreira svoju formu ugovora o radu koja će u većoj meri odgovarati prirodi vaše organizacije i posla koji zaposleni obavljaju.	Dokument: <i>Priručnik za finansijsko računovodstveno i porezno poslovanje za udruženja i fondacije u BiH<sup>1</sup></i>
Zaposleni u organizaciji imaju opise svojih poslova, a rukovodstvo se vodi opisima poslova prilikom delegiranja zadataka	Zrelije organizacije svoju podelu poslova u timu pretvaraju u dokumenta - u opise poslova i sistematizaciju radnih mesta. Opisi poslova obično sadrže: pun naziv pozicije, nazive pozicija koje su nadređene, nazive pozicija koje su podređene, listu poslova koje lice obavlja, kao i listu potrebnih kompetencija.	

<sup>1</sup> U različitim zemljama važe nešto drugačiji zakoni u ovim oblastima. Priručnik u bazi je raden za zakonodavstvo na teritoriji BiH i potrebno je uvažiti neka od uputstava uzimajući to u obzir.

## **ORGANIZACIONI RAZVOJ - LJUDSKI I MATERIJALNI RESURSI I KAPACITETI**

<b>Aktivnost</b>	<b>Smernice</b>	<b>Onlajn baza</b>
Organizacija redovno spro- vodi procenu radnog učinka svojih zaposlenih	Procena radnog učinka se radi za svakog zapo- slenog ponaosob, a ima puno različitih sistema ocenjivanja. Ključna podela sistema procene jeste pitanje ko ocenjuje. U nekim modelima svi zaposleni ocenjuju sve, pa i svoje nadređene. U drugačijim sistemima se poštuje hijerarhijska struktura.	Dokument: <i>Procena radnog učinka</i>
Organizacija ima i primenjuje politiku u vezi sa sukobom interesa, koja pokriva i teme od značaja za odnos sa donatorima	Politike konflikta interesa sprečavaju da unutar organizacije nastanu situacije u kojima privatni ili poslovni interes nekog od zaposlenih ili članova tela organizacije bude sproveden iza paravana organizacijskih interesa, i obrnuto. U onlajn bazi možete naći jednu od ranijih politika Trag fonda- cije (prethodno BCIF) u vezi sa konfliktom inte- resa.	Dokument: <i>BCIF, Konflikt interesa i politika diskrecije</i>

## **ORGANIZACIONI RAZVOJ - LJUDSKI I MATERIJALNI RESURSI I KAPACITETI**

<b>Aktivnost</b>	<b>Smernice</b>	<b>Onlajn baza</b>
Organizacija uredno vodi inventarske liste svoje imo- vine, koristi reverse prilikom pozajmica i održava svoju imovinu	Imovina koja se dobije ili kupi kroz donacije naj- češće pripada samoj organizaciji. Bilo da je reč o imovini velike ili male vrednosti, prema toj imovini se mora odnositi sa svešću da je ona dobijena za potrebe implementacije neke ideje ili projekta. Zato je važno uvek imati srede ne inventarske liste, i prilikom pozajmica potpisivati reverse kako bi se izbegla opasnost od gubitka ili zaboravljanja opreme i imovine. U bazi ćete naći listu šta bi sve zrelije organizacije trebalo da predvide ovakvim procedurama.	Dokument: <i>Procedures for mate- rial assets</i>

## ORGANIZACIONI RAZVOJ - UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE FINANSIJAMA I ADMINISTRACIJOM

Aktivnost	Smernice	Onlajn baza
<p>Organizacija poznaje zakonske propise i poštuje ih u svom radu</p>	<p>Ljudi u rukovodećim organima organizacije moraju poznavati zakonski okvir u svojoj zemlji. Potrebno je pre svega poznavati<sup>1</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zakon o udruženjima ili NVO</li> <li>• zakon o fondacijama i zadužbinama</li> <li>• poreske propise</li> <li>• zakonske zahteve u vezi sa knjigovodstvom i finansijskim poslovanjem</li> </ul>	<p>Dokument: <i>Vodič za fondacije i zadužbine, Vodič za udruženja</i></p>
<p>Organizacija redovno podnosi godišnje finansijske izveštaje odgovarajućim državnim institucijama</p>	<p>Svaka organizacija je dužna da državi podnese redovni godišnji izveštaj, najčešće u formi bilansa stanja i uspeha. Ova aktivnost se prepušta knjigovodstvenim kućama. Zrelije organizacije imaju finansijski menadžment, koji bliže saraduje sa knjigovodstvenim kućama, prati njihov rad na ovom izveštaju, vrši kontrolu i savetovanje pri likom izrade ovog izveštaja.</p>	<p>Dokument: <i>Vodič za udruženja</i></p>

<sup>1</sup> Svaka država ima odgovarajuće zakone u navedenim oblastima i mogući su različiti nazivi ovih zakona od države do države.

## ORGANIZACIONI RAZVOJ - UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE FINANSIJAMA I ADMINISTRACIJOM

Aktivnost	Smernice	Onlajn baza
<p>Organizacija kreira plan potrošnje pre nego što krene u prikupljanje sredstava</p>	<p>Pre nego što krene u prikupljanje sredstava, organizacija mora da definiše tačan budžet i ukupan iznos koji je potrebno prikupiti za odgovarajuću akciju. Na ovaj način se unapred postavljaju pravila igre i obezbeđuje se da potencijalni donator tačno zna koje troškove i u kom iznosu finansira. Onlajn baza nudi deo Priručnika za nevladine organizacije, u izdanju Regionalnog centra za okoliš/životnu sredinu za Srednju i Istočnu Evropu (REC) i Ured za Bosnu i Hercegovinu (REC BiH).</p>	<p>Dokument: <i>Kreiranje budžeta</i></p>
<p>Prilikom kreiranja budžeta, organizacija prikuplja podatke o realnim cenama na tržištu i unosi ih u budžet</p>	<p>Prvi korak jeste da se predvide svi potrebni troškovi. Što se tiče plata i administrativnih troškova, zrelije organizacije će se osloniti na svoj godišnji budžetski plan i odrediti procenat vremena koji je potreban za konkretan projekat. Manje organizacije moraju da predvide i način angažovanja i odgovarajuće iznose za plate. Što se programskih troškova tiče, vodite računa o mogućnostima i zahtevima donatora – fondovi iz izvora EU ili Američke vlade oslobođeni su PDV-a. Donatori i korisnici moraju biti sigurni da nova trošimo odgovorno i efikasno.</p>	<p>Dokument: <i>Kreiranje budžeta</i></p>

## ORGANIZACIONI RAZVOJ - UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE FINANSIJAMA I ADMINISTRACIJOM

Aktivnost	Smernice	Onlajn baza
<p>Organizacija vodi računa da materijalni troškovi samog prikupljanja sredstava ne budu nesrazmerno veliki u odnosu na prikupljeni iznos (minimalno na 1 uloženi evro u prikupljanje sredstava, dobiti 2 evra za izvođenje akcije)</p>	<p>Troškovi prikupljanja sredstava su prilično mali kada to činimo kroz pisanje projekata međunarodnim, domaćim donatorima i javnom sektoru. Ipak, kada prikupljamo sredstva od pojedinaca i kompanija, tada ulazimo u mini-kampanju za prikupljanje sredstava, koja može prilično da košta. Ekstreman primer je sledeći: organizacija koncerta sa izuzetno skupim bendovima može privući veliki broj ljudi, ali trošak može biti daleko veći od iznosa koji možemo prikupiti prodajom karata. Reklame na nacionalnim TV stanicama mogu biti takođe preskupe u odnosu na iznos koji ćemo prikupiti. U onlajn bazi ćete naći kako organizacija koja se bavi monitoringom prikupljanja sredstava u Americi prikuplja i predstavlja ove podatke, pre svega štiteći donatore i korisnike u ovom procesu.</p>	<p>Prilog 1:  <a href="http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=topfen.detail&amp;listid=10#">http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=topfen.detail&amp;listid=10#</a>            VhZ-HrxYndQ</p> <p>Prilog 2:  <a href="http://wikiciv.org.rs/index.php/Prikupljanje_i_raspodelavanje_resursima">http://wikiciv.org.rs/index.php/Prikupljanje_i_raspodelavanje_resursima</a></p>
	<p>Pregled tehnika prikupljanja sredstava možete naći u tekstu Marije Mitrović na Wikiciv platformi.</p>	

## ORGANIZACIONI RAZVOJ - UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE FINANSIJAMA I ADMINISTRACIJOM

Aktivnost	Smernice	Onlajn baza
<p>Organizacija ima i koristi žiro račun; za svaki svoj projekat organizacija ima poseban žiro račun.</p>	<p>Poželjno je da za svaku akciju prikupljanja sredstava i svaki projekat organizacija otvori poseban žiro račun. Na ovaj način sebi obezbeđujete lakše praćenje troškova, ali takođe osiguravate i donatore i otklanjate sumnju da imate duple izvore finansiranja za iste troškove ili pak da jednim utroškom pravdate veću količinu novca kod više donatora.</p>	
<p>Organizacija ima i poštuje procedure koje se tiču upravljanja i rukovođenja finansijama</p>	<p>Reč je o procedurama koje regulišu ko su odgovorna lica, koji su postupci prilikom planiranja budžeta i potrošnje novca u organizaciji, izveštavanja i arhiviranja dokumentacije i druge poslove. Za organizacije različitih veličina neophodno je izraditi različit pristup u definisanju načina obavljanja poslova. Ipak, ključni principi ostaju isti – odgovornost u planiranju i potrošnji, mogućnost unutrašnje i spoljne kontrole mora da postoji, dostupnost svih informacija je obezbeđena.</p>	<p>Dokument:  <i>Priručnik za finansijsko računovodstveno i porezno poslovanje za udruženja i fondacije u BiH</i></p>

## ORGANIZACIONI RAZVOJ - UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE FINANSIJAMA I ADMINISTRACIJOM

Aktivnost	Smernice	Onlajn baza
-----------	----------	-------------

Organizacija organizuje svoje finansijsko poslovanje tako da je u stanju da prati svoje prihode i rashode na mesečnom nivou

U većim organizacijama je od ogromnog značaja da budete u prilici da znate gotovo u svakom trenutku kakva je vaša finansijska situacija – koliko novca imate na računima i u kešu, koliko potraživanja i dugovanja imate, koliko očekujete novca od donatora iz potpisanih, a još uvek neisplacenih ugovora. Na ovaj način obezbeđujete i bolje planiranje i reakcije na nepredviđene okolnosti, a takođe pojednostavljujete proces objavljivanja tih informacija.

## ORGANIZACIONI RAZVOJ - UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE FINANSIJAMA I ADMINISTRACIJOM

Aktivnost	Smernice	Onlajn baza
-----------	----------	-------------

Organizacija ima sistem i procedure po kojima realizuje sve svoje nabavke, obezbeđujući da više od jedne osobe potpisuje naloge

Veće organizacije bi trebalo da obezbede da najmanje dve osobe, u nekim slučajevima i tri, potpisuju naloge za plaćanje i obavljaju kontrolu iz ugla svoje pozicije. U organizacijama srednje veličine to mogu biti, na primer, finansijski menadžer i direktor, a u većim organizacijama to može biti još jedno lice, kao što je koordinator programa. Sto je veći iznos nabavke, procedure nabavki moraju biti strože kako bi obezbedile da javnost zna da efikasno trošimo njihova sredstva. Zato jedan broj donatora za najveće nabavke zahteva raspisivanje tendera i/ili dobijanje najmanje tri ponude, a veće organizacije imaju limit preko kojeg je neophodno odobrenje upravnog odbora za potrošnju (to može biti zahtev i za kupovinu određenog tipa – npr. prilikom kupovine nepokretnosti, vozila ili angažovanja advokata). Takve zahteve postavlja i EU kroz tzv. PRAG pravila svojih programa (videti link u onlajn bazi).

Prilog:  
[http://ec.europa.eu/europeaid/prag/?header\\_description=DEVCO+Prag+to+financial+and+contractual+procedures+applicable+to+external+actions+financed+from+the+general+budget+of+the+EU+and+from+the+11th+EDF&header\\_keywords=ePrag%2C+europa](http://ec.europa.eu/europeaid/prag/?header_description=DEVCO+Prag+to+financial+and+contractual+procedures+applicable+to+external+actions+financed+from+the+general+budget+of+the+EU+and+from+the+11th+EDF&header_keywords=ePrag%2C+europa)

## **MONITORING I EVALUACIJA**

<b>Aktivnost</b>	<b>Smernice</b>	<b>Onlajn baza</b>
<p>Organizacija ima razvijen sistem monitoringa i evaluacije koji služi za to da se prati implementacija projektnih aktivnosti i ostvarenja projekata i inicijativa</p>	<p>Monitoring i evaluacija na neki način počinju još dok razvijamo našu inicijativu. Naime, potrebno je na početku utvrditi stanje, položaj naših korisničkih grupa i druga pitanja od značaja za našu inicijativu. Potom, potrebno je definisati šta tačno želimo da postignemo. Ovde jer reč o indikativima i ciljevima. Monitoring i evaluacija će uključiti alate kojima pratimo i merimo promenu koja nastaje zahvaljujući našem projektu. Tekst sa Wikiciv platforme će vas najbolje voditi kroz detalje ovog procesa.</p>	<p>Prilog: <a href="http://wikiciv.org.rs/index.php/Monitoring_i_evaluacija">http://wikiciv.org.rs/index.php/Monitoring_i_evaluacija</a></p>
<p>Organizacija ima razvijen sistem procene učinka aktivnosti na promene i razvoj koje žele da postignu u društvu</p>	<p>Vrlo slično kao prethodna aktivnost, ali ovdje je važno istaći još jedan savet – tokom sprovođenja aktivnosti aktivno tražite priče o uspehu. Dobar primer uspeha je često važna vodilja i za buduću rad organizacije, kao i za buduća očekivanja korisnika i donatora. Odličan vodič kroz ovu kulturu izgradnje i preporučavanje istinitih priča jeste sajt <a href="http://nonprofitstorytellingconference.com">http://nonprofitstorytellingconference.com</a>.</p>	<p>Prilog: <a href="http://nonprofitstorytellingconference.com">http://nonprofitstorytellingconference.com</a></p>

## **MONITORING I EVALUACIJA**

<b>Aktivnost</b>	<b>Smernice</b>	<b>Onlajn baza</b>
<p>Organizacija angažuje nezavisnu kuću koja procenjuje uspeh projektnih aktivnosti i efikasnost upotrebe prikupljenih sredstava</p>	<p>Iskusnije i veće organizacije često imaju kompleksne aktivnosti, čije rezultate jeste moguće izmeriti, ali postoji potreba da se dobije neutralno čitanje ovih rezultata. Za ovu potrebu se angažuju nezavisni evaluatori. Zadatak nezavisnog evaluatora nije da vam kaže da ste dobri ili loši. On nije tu da vas ocenjuje. Evaluator vam ukazuje na to šta dobro radite, a šta bi moglo bolje. Nezavisna evaluacija je potrebna vama. Pri tome, možete odvojeno evaluirati sam proces prikupljanja sredstava i proces implementacije vašeg projekta.</p>	<p>Prilog: <a href="http://wikiciv.org.rs/index.php/Monitoring_i_evaluacija">http://wikiciv.org.rs/index.php/Monitoring_i_evaluacija</a></p>

Upotreba rodno senzitivnog jezika u Priručniku: Autor i izdavač uvažavaju potrebu za korišćenjem rodno senzitivnog jezika. Svi izrazi upotrebljeni u muškom gramatičkom rodu u ovom dokumentu odnose se bez diskriminacije i na žene.



FONDACIJA  
**Mozaik**



Fond za aktivno građanstvo



**SIGN**  
for  
Sustainability

**B | T | D** The Balkan Trust  
for Democracy  
A PROJECT OF THE GERMAN MARSHALL FUND

This publication has been produced with the assistance of the European Union. The contents of this publication are the sole responsibility of Trag foundation and can in no way be taken to reflect the views of the European Union

