

prvi puta na hrvatskom jeziku!



nvo priručnik

[kuharica za udruge]

Izdavač:

ODRAZ – Održivi razvoj zajednice (e-mail: odraz@odraz.hr)

Tekst pripremile:

Ivana Laginja i Lidija Pavić-Rogošić

Tekst uredile:

Nikolina Bošnjak

Tihana Damjanović

Ksenija Vidović Vorberger

Suradnici

Sanja Bingula

Alan Vojvodić

Kornelija Mrnjajus

Grafičko oblikovanje

Ksenija Vidović Vorberger

Zagreb, srpanj 2010.

III. Izdanje

Naklada 500 primjeraka

Nacionalna i sveučilišna knjižnica-Zagreb

UDK 061.2 : 65.012.4 > (035)

65.012.4 : 0.61.2 > (035)

NVO priručnik < kuharica za udruge> / <tekst pripremile Ivana Laginja ...et al.>.

- 3. Izd. – Zagreb : ODRAZ – Održivi razvoj zajednice, 2010.

Bibliografija uz svako poglavlje.

ISBN 978-953-7765-00-2

Udruženja – Menadžment – Priručnik

Menadžment – Udruženja – Priručnik

© Sva prava pridržana. Niti jedan dio Priručnika ne smije se koristiti ili reproducirati bez pisanog dopuštenja izdavača.

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu
pod brojem **739904**

SADRŽAJ

1. Upravljanje

Menadžment udruga

Jeste li prirodno nadareni ili trebate naučiti? _____	7
Razine složenosti u organizacijama – čvrst i povezan organizam _____	7
Funkcija menadžmenta – stvoriti stimulativno okruženje _____	8
Problemi u menadžmentu udruga – izazovi uspjeha _____	10
Zbog čega postojimo – koje su nam temeljne vrijednosti? _____	10
Misija i vizija – ambiciozna, ali ostvariva _____	10
Kako ostvariti ciljeve? _____	11
Postavljanje prioriteta – najvažniji čimbenici uspjeha _____	11
Planiranje radnog vremena _____	
– naporno i dugo ne znači pametno i učinkovito _____	11
Tipovi planiranja _____	12
Procjena rezultata – važan putokaz menadžmentu _____	13
Kako se organizirati u udruzi? _____	14
Unutrašnja politika udruge – utvrđena pravila i postupci _____	16
Odlučivanje – i raspodjela odgovornosti za donošenje odluka _____	17
Rad sa zaposlenicima – ljudi su najvažniji, zar ne? _____	17
Protok podataka – za bolje prepoznavanje važnosti _____	17
Pohrana dokumenata – valja se potruditi _____	18
Što nam još treba – ne zaboravite tehničku potporu _____	18
Vođenje ljudi u organizaciji – kako do ostvarenja ciljeva? _____	19
Nakon donošenja odluke – je li to najbolje rješenje? _____	21
Nadzor – nije bauk kakvim se čini _____	22
Ocjena zaposlenika – što treba zapamtiti _____	22
“Situacijsko vođenje” – što je to? _____	23
Literatura _____	24

Strategijsko planiranje

Svoj uspjeh planirajte iscrpno i dugoročno _____	26
Zašto planiramo _____	27
Strategijsko planiranje - zahtjevan ali dragocjen posao _____	28
Moguće prepreke u procesu planiranja _____	
– planirati treba u pravo vrijeme _____	29
Strategijsko nasuprot operativnom planiranju _____	29
Jezik strategijskog planiranja – razumijemo li se? _____	30
Koraci u strategijskom planiranju – logika ima riječ _____	31

Priprema djelatnosti planiranja – redoslijed koraka _____	31
Vizija organizacije _____	33
Misija organizacije _____	33
Oblikovanje izjave o misiji _____	35
SWOT analiza – podatke obuhvatiti cjelinom _____	35
PE(E)ST analiza – koje opasnosti prijete organizaciji iz okruženja _____	36
Definiranje strateških i operativnih ciljeva organizacije _____	
– iscrpno ili općenito _____	37
Razvijanje strategije i donošenje strateških odluka _____	
– načelo smanjenja rizika i povećanja koristi _____	38
Šest mogućih strategija udruge _____	40
Kriteriji za ocjenjivanje nacrta strategije _____	
– za rješenja koja najviše obećavaju _____	41
Strategijski plan – što sve dokument treba sadržavati _____	42
Planiranje kao timski rad – ljudi koji pozitivno gledaju na budućnost _____	42
Mali priručnik _____	43
SWOT _____	43
Provjera kapaciteta _____	44
Analiza vanjskih čimbenika (stakeholders) _____	46

Organiziranje sastanaka

Izbjegnite metodu „vlastite kože“ _____	48
Vrste sastanaka _____	48
Planiranje i priprema sastanaka – promislite o svim čimbenicima _____	49
Vođenje sastanka – stvorite ugodno ozračje _____	51
Zaključak sastanka – točka na „i“ _____	57
Literatura _____	57

2. Financiranje

Prikupljanje sredstava

Znati što je prikupljanje sredstava – pronaći pravi put _____	60
Prikupljanje sredstava kao stjecanje prijatelja _____	60
Učinite vašeg donatora partnerom _____	61
Zašto, a ne što _____	61
Temeljna načela prikupljanja sredstava _____	61
Vještine potrebne za prikupljanje sredstava _____	63
Razvijanje strategije prikupljanja sredstava _____	65
Ciklus prikupljanja sredstava _____	68

Izvori	69
Zašto ljudi daju	69
Ostvarenje kontakta	70
Davanja tvrtki – razlozi i mogućnosti	71
Poslovna sponzorstva	75
Zaklade	77
Ostali izvori	78

Izrada prijedloga projekta

Priprema i pisanje prijedloga projekta – budite uvjerljivi	82
Planiranje zahtjeva - dugotrajan i složen proces	82
Upoznajte donatore	86
Pisanje prijedloga projekta	89
Standardna struktura zahtjeva	90
Jezik komunikacije	97

Izrada proračuna

Definicija i svrha proračuna	104
Pregled izrade proračuna	104
Odabir metode za izradu proračuna	105
Tko je odgovoran za izradu proračuna?	106
Razdoblje za koje se izrađuje proračun	106
Što uključuje proračun?	107
Što treba znati pri izradi proračuna?	108
Koraci u izradi proračuna	110
Troškovi i njihova podjela	113
Proračun projekta kao dio prijedloga projekta za potporu	114
Kako razvrstati neizravne troškove po projektima	115
Elementi proračuna projekta	116
Obrazac sažetka proračuna projekta	118
Literatura	119

3. Okolina

O civilnom društvu

Izazov savjesti svijeta	122
Demokratska građanska kultura – kako je steći	122
Načelo supsidijarnosti – odnosi među razinama	123
Sudjelovanje građana – udruge, novi pristup	123
Suradnja između lokalnih vlasti i udruga – poštivanje razlika	124

Lokalne vlasti udrugama – više od „bogatog ujaka“	1255
Veličina trećeg sektora	125
Uključenost u rad udruga	126
Borba s lokalnim problemima – „kako ne izgorjeti“ ?	126
Koji su problemi – pitajte, istražite	127
Otvorena pitanja i upitnici – dobre i loše strane	128
Prikupljanje podataka – pitanja, pitanja, pitanja	128
Pronalaženje rješenja – uključite što više ljudi	129
Kako biti aktivan ? – i mali doprinos znači puno	135
Lokalna politika – neizostavni okvir	136
Lokalni izbori – uskočite u vlak	137
Literatura	138

Zagovaranje

I protivnike učinite saveznicima	140
Obilježja zagovaranja	140
Osnovni elementi procesa zagovaranja	141
Zagovaranje traži pripremu	142
Korištenje statističkih podataka i rezultata istraživanja	
- znati naći i znati predstaviti	143
Odabir izravnih ciljeva zagovaranja – odredite kriterije	144
Ciljevi i specifični ciljevi zagovaranja	145
Na koga je zagovaranje usmjereno ? - odaberite “metu”	146
Stvaranje saveza – sami ne možete naprijed	148
Stvaranje koalicije - više truda - bolji rezultat	149
Potporna na osnovnoj (lokalnoj) razini	152
Kako utjecati na izabranu ciljanu skupinu?	153
Korisni “alati”	155
Oblikovanje poruka za različitu publiku	158
Donositelji odluka	158
Organizacije uključene u zagovaranje	158
Javnost	158
Literatura	159

I.

Upravljanje

Menadžment udruga

Menadžment udruga

Jeste li prirodno nadareni ili trebate naučiti?

Što je menadžment – nedostupna zagonetka ili svakodnevna vještina?

Tijekom posljednjih godina uvjerali smo se da menadžment postaje sve važnijim elementom poslovanja. Pokazala se potreba za njegovim uvođenjem, za stjecanjem znanja uporabom suvremenih priručnika i sudjelovanjem na radionicama, seminarima i sličnim skupovima. No ipak, često smatramo da menadžment nije primjenjiv u radu udruga. Čini nam se da se na taj način može upravljati velikom tvrtkom ili bankom, ali kako ga primijeniti u udrugama koje se temelje poglavito na dobrovoljnom radu male skupine predanih ljudi?

Menadžment na teorijskoj ali i praktičnoj razini polako ulazi u sve pore društva što povećava razumijevanje, ali još uvijek ostaje zagonetka za mnoge. Ono što ne poznajemo često mistificiramo, pa sukladno tomu držimo da je menadžment dostupan samo visoko obrazovanim, natprosječno inteligentnim i osobito djelotvornim pojedincima, a istodobno smo previše kritični prema sebi i dvojimo hoćemo li i mi jednog dana dobiti propusnicu za takvo “društvo”.

No, stvarnost je drukčija: menadžmentom, i to vrlo visoke razine, koristimo se svakodnevno. Pripremanje doručka za obitelj, odvođenje djece u školu, dolazak na radno mjesto na vrijeme, probijanje kroz gradsku vrevu, prehranjivanje obitelji radom, vještine su vrlo dobrog menadžera. Samo valja vjerovati sebi i svojim sposobnostima u svakodnevnim okolnostima.

Radeći u udruzi često razmišljamo što možemo učiniti za nezaposlene, osobe s posebnim potrebama ili mlade, ne uzimajući u obzir pitanje kako to učiniti. Odgovor na to pitanje je svjesni menadžment, jednako važan za veliku banku kao i za malu lokalnu udrugu.

Bez obzira na sve, volonteri i zaposlenici udruga često ne vjeruju tehnikama profesionalnog menadžmenta. Improvizacija i spontanost, premda često dovode do kaosa i manjka sigurnosti, njima predstavljaju vrijednost - čvrsto povezanu sa specifičnom radnom atmosferom. Uporaba metoda “drugog” (poslovnog) svijeta predstavlja prijetnju identitetu udruge i pomiče osnovni razlog postojanja udruge u drugu perspektivu.

No, upravo dobar menadžment omogućuje povezivanje misije s uspješnošću njenog ostvarenja, osiguravajući očuvanje jedinstvenosti udruge. Korištenje menadžmenta pobuđuje određeni strah kod volontera u udrugama, ali je on jednostavno posljedica razvoja i uspjeha udruge. Više ljudi znači i više novaca, širi djelokrug rada i više zadataka - što sve zajedno zahtijeva drukčiji pristup nego na početku, kada nam je samo naša vizija davala polet za rad. Ako to ne prihvatimo kao nuždu - nećemo uspjeti. To vrijedi, kako za pojedine organizacije, tako i za treći sektor u cijelosti.

Jedan od uzroka naglog razvoja tog sektora u posljednjih nekoliko godina je i rast očekivanja javnosti i iznimna odgovornost u ispunjavanju tih očekivanja. Možemo li iskoristiti mogućnosti i upotrijebiti naš utjecaj na razvoj promjena u zemlji, istodobno razvijajući razinu svijesti građana, uvelike će ovisiti o tomu jesmo li mi - volonteri i zaposlenici u udruzi - sposobni ispuniti misiju udruge, koristeći suvremene tehnike menadžmenta koje su u pravilu razvijene za poslovni sektor.

Razine složenosti u organizacijama - čvrst i povezan organizam

Da su udruge i zaklade organizacije svima je poznata činjenica. Privatne tvrtke, banke i tvornice također su organizacije. Unatoč razlikama, sve vrste organizacija imaju sljedeća zajednička obilježja:

Identitet organizacije i organizacijska kultura - razlog postojanja organizacije, njena vizija, misija i javno iznesene vrijednosti. Organizacija bez jakog osjećaja identiteta, bez suglasnosti svih članova i zaposlenika oko misije – specifične skupine ciljeva zbog kojih organizacija postoji, ciljeva koji čine organizaciju drukčijom od ostalih organizacija - ne može predvidjeti i isplanirati budući razvoj ili vrednovati učinkovitost svojih aktivnosti.

S druge strane, takozvana organizacijska kultura uključuje običaje, navike, stavove, vjerovanja i vrijednosti koje postaju zajedničke svim članovima određene skupine volontera ili zaposlenika. Organizacijska kultura će predstavljati doprinos organizaciji - ukoliko je u skladu s njenim potrebama, ili će pak biti prepreka - ukoliko sprječava provedbu nužnih promjena. U ovom drugom slučaju, osnovni preduvjet za uspješne strukturalne ili tehničke promjene bila bi promjena organizacijske kulture.

Strategija – način ispunjavanja misije i njenih ciljeva. Mnoge organizacije mogu imati slične misije, ali se njihov identitet razlikuje na razini strategije. Zahvaljujući čvrstoj strategiji, organizacija može usmjeriti svoju energiju i sredstva na aktivnosti koje pružaju maksimalan učinak - ispunjavanje krajnjeg cilja. Razvoj čvrste strategije uključuje planiranje i određivanje mjerila za mjerenje uspjeha (vrednovanje).

Ljudi u organizaciji - nema dvojbe da su ljudi iznimno važan i često zanemaren dio organizacije. Ovo se odnosi na ljude kao pojedince, ali i ljude kao skupinu. Ovo pitanje uključuje zapošljavanje i uvjete rada, motivaciju i specifične vještine zaposlenih.

Struktura i postupci - rad organizacije, podjela i izvršenje zadataka i odgovornosti, donošenje odluka te razmjena informacija.

Tehnička potpora - administracija organizacije, financije, materijalna sredstva, prostor, oprema.

Svi tipovi menadžmenta, u profitnim ili neprofitnim organizacijama zahtijevaju rad na gore spomenutim razinama. Te razine zajedno predstavljaju složeni organizam organizacije i međusobno su čvrsto povezane. Pogreške koje se dogode pri razvoju načina poslovanja i strukture, utjecat će na rezultate planiranja. Zaposlenik koji ne razumije misiju svoje organizacije ili je pak razumije drukčije od upravnog odbora organizacije, neće nikad biti u mogućnosti uspješno djelovati unutar organizacijske strukture. Neodgovarajući menadžment zaposlenih može imati snažan utjecaj na rad čitave organizacije. Zahvaljujući djelotvornom menadžmentu, takve se okolnosti mogu izbjeći.

Djelotvoran menadžment zahtijeva kombinaciju zdravog razuma, osjetljivosti i predanosti organizacijskom duhu i vrijednostima te primjenu menadžerskih

vještina u praksi na svim razinama u organizaciji. Neki su ljudi u tome prirodno nadareni, dok drugi to trebaju naučiti.

Dobro je zapamtiti da nitko ne može biti dobar u svim aspektima menadžmenta. Zato je dobro i ostale suradnike uključiti u upravljanje. Sljedeća poglavlja govore kako postati **dobrim menadžerom**, koji na najbolji način koristi vlastite i tuđe kvalitete.

Funkcija menadžmenta - stvoriti stimulativno okruženje

Djelotvoran menadžment podrazumijeva planiranje, organiziranje i koordiniranje aktivnosti koje vode ispunjenju planiranih ciljeva organizacije, korištenjem svih raspoloživih sredstava na odgovarajući način.

Djelotvoran menadžment podrazumijeva da:

- svi ljudi u udruzi razumiju njezine ciljeve i smisao njezinog postojanja, a ne samo oni koji su izravno uključeni u menadžment udruge,
- svi ljudi u udruzi dijele viziju i razumiju razloge postojanja organizacije i njene opće ciljeve,
- dugoročni i kratkoročni ciljevi organizacije jasni su i ljudi u udruzi ih razumiju,
- ljudi su upućeni u stanje raspoloživih sredstava (ljudi, novac, vrijeme, oprema, prostor, materijal),
- postavljeni su precizni kriteriji za ocjenu djelotvornosti organizacije (kada i kako ćemo znati da smo ispunili naše ciljeve?),
- postoji mogućnost i želja da se postave i mjere radni standardi,
- postoji mogućnost izmjene planova i ciljeva sukladno promjenama vanjskih i unutrašnjih uvjeta,

- informacije nužne za kvalitetno donošenje odluka su dostupne,
- unutar organizacije postoje mehanizmi koji omogućavaju djelovanje u teškim okolnostima (rješavanje problema).

Očito je da bi učinkovit menadžment morao biti dio svih organizacijskih aktivnosti. (Biti djelotvoran, prema slavnoj definiciji Petera Druckera, znači činiti prave stvari, biti učinkovit znači - činiti *stvari na pravi način*).

Također je bitno uočiti važnost razna odgovornosti u postupku upravljanja.

1. Odgovornost za upravljanje **organizacijom** – definiranje i nadzor dugoročnih ciljeva, razvoj odgovarajuće strategije i postupaka.
2. Odgovornost za **svakodnevno upravljanje aktivnostima organizacije** – ispunjavanj strategije koja se provodi putem pojedinih zadataka, koordinacija rada ljudi i uporaba sredstava, nadzor kvalitete svij aktivnosti do samog kraja
3. Odgovornost za **upravljanje određenim timom, odjelom ili projektom**.
4. Pojedinačna **odgovornost za upravljanje vlastitim radom**.

Gornja je podjela važna zbog toga što se često misli da menadžment postoji samo na najvišim, izvršnim razinama. Čak i najbolji menadžer neće sam ništa postići. S druge strane, ukoliko nije spreman "dijeliti" svoje odgovornosti i obveze s ostalima (raspodijeliti odgovornost), značajno će se smanjiti angažman zaposlenih u organizaciji i njihova motiviranost za ostanak u organizaciji.

Skup djelatnosti nužnih za djelotvoran menadžment može se predstaviti i na manje složen način. Onaj koji pažljivo čita ovaj tekst primijetit će da se djelatnosti mogu svrstati u četiri šire kategorije:

- PLANIRANJE,
- ORGANIZIRANJE,
- VOĐENJE,
- NADZOR.

Planiranje se odnosi na definiranje krajnjeg cilja, te dugoročnih i kratkoročnih ciljeva organizacije, kao i određivanje najboljeg načina za ostvarivanje tih ciljeva.

Organiziranje znači stvaranje strukture - odlučivanje o vrstama aktivnosti koje su prikladne za ostvarenje planiranih ciljeva. Ne postoji univerzalna struktura koja će omogućiti ostvarenje svakog tipa misije. Tvrtka koja proizvodi elektronsku opremu oblikovat će drukčiju strukturu organizacije od centra za oboljele od raka ili institucije koja se bavi očuvanjem regionalne kulture i tradicije. U svakom od ovih slučajeva postojat će različita podjela odgovornosti, sustav donošenja odluka, razmjena informacija i drugo. Organiziranje također obuhvaća odabir i obuku novih zaposlenika / volontera.

Vođenje znači rad s ljudima u cilju ostvarenja misije/ciljeva udruge, uz optimalno korištenje njihova znanja i vještina. To je specifični dio organiziranja koji se odnosi na motiviranje zaposlenika, rješavanje problema, integriranje zadataka i skupina, korištenje mehanizama komunikacije unutar organizacije, raspodjelu posla i odgovornosti.

Nadzor je, jednostavno rečeno, provjera da će sve aktivnosti i sav posao ljudi u organizaciji uistinu voditi ostvarenju krajnjeg cilja organizacije.

Postoje mnoge metode menadžmenta, mnogi pristupi i tehnike ispunjavanja navedenih funkcija. Glavni razlozi razilaženja postoje zbog različitih pogleda na motivaciju za rad.

Prema više tradicionalnoj teoriji, nazvanoj **Teorija X**, ljudi rade upravo onoliko koliko trebaju da bi opstali, a inače izbjegavaju rad. **Teorija Y** kaže da rad u prikladnim uvjetima, gdje se poštuju pojedinačne potrebe i kreativnost, može postati izvorom velikog zadovoljstva. Pristup Teorije Y su bliža našem razumijevanju problema i zbog toga će naš pregled dobrog i djelotvornog menadžmenta možda biti pomalo subjektivan. Mi ćemo najčešće uzeti u obzir one metode koje tretiraju zaposlenike kao samodisciplinirane osobe, spremne na prihvaćanje odgovornosti u poticajnom okruženju. To je vjerojatno temeljna funkcija menadžmenta.

Problemi u menadžmentu udruga

- izazov uspjeha

Na početku članovi nove udruge najčešće rade volonterski kao neformalna skupina ljudi koji dijele jednake vrijednosti i vizije, ljudi koji su aktivni i žele nešto učiniti za druge, povezani zajedničkim raspoznavanjem problema i idejom kako problem riješiti. U takvim skupinama ne postoji formalna struktura, mehanizmi donošenja odluka i slično. Mnoge se udruge zaustave na toj razini, ne osjećajući potrebu za “poboljšanjem” svojih aktivnosti. Ipak, ovaj početni stupanj organizacije mora, u određenom trenutku, završiti i to je trenutak suočavanja s izazovima vlastitog uspjeha.

Razvoj organizacije je složen postupak, posebno stoga jer je vrlo lako izgubiti kvalitetu koja je bila temelj djelovanja organizacije kao, primjerice, osjećaj zajedništva, entuzijazam volontera i članova, jasna slika ciljeva i misije. Dobar menadžment uvijek mora računati na ove opasnosti i prijetnje. Slijedi i nekoliko ostalih, specifičnih, problema i pitanja:

- podcjenjivanje važnosti postupka definiranja dugoročnih i kratkoročnih ciljeva organizacije,
- nedostatak jasne podjele djelokruga rada i definicije odnosa između upravnog odbora, menadžera, zaposlenika, volontera i korisnika,
- nesklad između očekivanja zaposlenika, s jedne strane i ostvarivih mogućnosti s druge strane,
- nesigurnost ili previše samopouzdanja upravnog odbora - što može rezultirati
- izbjegavanjem ili uzurpiranjem odgovornosti,
- loše planiranje i sastanci bez rezultata,
- nejasni mehanizmi donošenja odluka i raspodjela informacija,
- nejasan djelokrug rada i odgovornosti pojedinih zaposlenika - položaj gdje im je teško ispuniti očekivanja menadžmenta i drugih kolega,

- nedostatak jasnih postupaka u slučajevima kada zaposleni nisu ispunili očekivane zadatke ili ne zadovoljavaju standarde rada postavljene unutar organizacije,
- loši mehanizmi financijskog menadžmenta,
- zanemarivanje ili podcjenjivanje sukoba unutar organizacije,
- zanemarivanje individualnih frustracija i stresa (zaposleni i “sagorijevaju”).

Zbog čega postojimo

- koje su nam temeljne vrijednosti?

Odlučili smo raditi u udruzi zbog određenih vrijednosti koje su nama jako važne. O tim vrijednostima ne moramo svakodnevno raspravljati s kolegama. No, ipak, upravo te vrijednosti stalno određuju stav prema provedenim promjenama i poduzetim aktivnostima u organizaciji. Javno izgovorene vrijednosti određuju način na koji želimo raditi (način na koji bi se trebale donositi odluke, prihvatljivi izvori financiranja, i drugo).

Važan element menadžmenta je i spoznaja o tomu koje su vrijednosti važne pojedinim zaposlenicima, te koje su vrijednosti zajedničke svim zaposlenima. Teško je upravljati organizacijom “protiv ljudi” - menadžment bi trebao podupirati njihov rad.

Misija i Vizija

- ambiciozna, ali ostvariva

Vizija udruge definira stanje stvari koje želimo postići. Odluka o viziji i što treba učiniti da bi je ostvarili je temelj cjelokupnog planiranja i polazna točka pri vrednovanju aktivnosti. Bez zajedničke vizije je nemoguće ustanoviti prioritete i / ili odrediti odgovornosti zaposlenika. Vizija (ili nepostojanje vizije), također, utječe i na angažman zaposlenika - ljudi žele znati, ne samo ono **što** trebaju raditi, već i

zašto to rade (ovdje uloga vizije ima veliku važnost pri zapošljavanju novih ljudi i njihove integracije u postojeći tim).

Misija udruge je izravno povezana s vizijom. Misija predstavlja neku vrstu izjave namjera udruge i vrijednosti koje ona zagovara, a istodobno pokazuje koliko su te namjere i vrijednosti u suglasju s praksom udruge. Misija mora postojati u pisanom obliku i svi je zaposleni moraju znati i podupirati (zbog jednakih razloga koji su prije navedeni). Izjava o misiji mora biti afirmativna, odražavati vjerovanje, opisivati izazov, a ne organizaciju. Osim što je ambiciozna, dakako mora biti i ostvariva. Primjerice ne možete napisati da će se za pet godina potpuno riješiti nezaposlenost, jer je to jednostavno nemoguće.

Kako ostvariti ciljeve?

Odgovor na ovo pitanje je **planiranje**. No, pitanje **kako**, vodi ka mnogim drugim pitanjima: *Tko će to napraviti? Kada će biti napravljeno?*

Premda je planiranje temelj djelovanja, mnoge udruge uopće ne planiraju ili ne planiraju dovoljno. Takve se organizacije ne mogu razviti (prilagoditi svoje strategije, aktivnosti i usluge promjeni uvjeta) i ne napreduju ili, jednostavno, nemaju uspjeha.

Postavljanje prioriteta

- najvažniji čimbenici uspjeha

“Dvije su stvari na koje je ljude teško navesti: na razmišljanje i na svrstavanje aktivnosti prema važnosti - vještine koje razlikuju profesionalca od amatera.” Svrstavanje aktivnosti prema njihovoj važnosti je, precizno rečeno, postavljanje prioriteta. Ovo se odnosi na sve vrste planiranja, kako za udruge, tako i za osobno planiranje.

Red prioriteta i mogućnost rada prema precizno odabranim ciljevima su najvažniji čimbenici uspjeha u menadžmentu.

✓VALJA ZAPAMTITI

Svrstavajte vaše aktivnosti prema sljedećoj shemi:

Vrlo važno / Hitno: to treba prvo učiniti

Vrlo važno / Nije previše hitno: odredite rokove, uključite te zadatke u svoj plan rada

Nije jako važno / Hitno: pronađite brzi način da to riješite, uključite i suradnike

Nije jako važno / Nije previše hitno: „Skupljajte“ ovakve zadatke i redovno im posvetite određenu količinu vremena (primjerice, pola sata tjedno) ili neka ih netko drugi učini, ili (ukoliko ne postoji druga mogućnost) jednostavno ih preskočite!

Iskustvo nas uči da je ovaj naizgled jednostavan model ponašanja vrlo teško postići i da često osjećamo potrebu obavljati sve odjedanput. Prilazimo praktičan savjet svima koji se susreću s ovim problemom:

Paretovo načelo:

20 posto prioriteta će vam osigurati 80 posto uspjeha

ako

potrošite 80 posto vašeg vremena, energije i novca
za onih 20 posto najvažnijih zadataka

Valja zapamtiti da se prioriteti redovno mijenjaju i zbog toga zahtijevaju stalnu pozornost.

Planiranje radnog vremena

- naporno i dugo ne znači pametno i učinkovito

Postavljanje prioriteta je dio problematike koji je od vitalne važnosti za sve koji vode udruge, a to je: **planiranje vremena**.

Nekada je netko tko radi 60 sati tjedno smatran dobrim menadžerom (tako predan udruzi / tvrtki), no možemo li reći da je osoba koja nije sposobna raditi

disciplinirano, u skladu s hijerarhijom važnosti zadataka (vidi poglavlje o prioritetima) dobar menadžer? Cilj nije nužno raditi naporno i dugo, već obaviti određen posao pametno i učinkovito.

Prvi korak prema boljem korištenju vremena je svjesnost o:

- količini vremena posvećenoj radu u tjedan dana – paziti da se ne zamjeni s vremenom provedenim na radnom mjestu,
- prosječnoj količini vremena namijenjenoj osobnim, malim zadacima i odgovornostima,
- količini vremena provedenoj na trajnim, redovnim zadacima i odgovornostima,
- količini vremena provedenoj na “nepredviđenim” zadacima (onima koji, primjerice, ovise o broju stranaka i o vrsti njihovih zahtjeva).

Počnete li sebe promatrati na poslu i zapisivati stvarne količine vremena posvećenog osobnim zadacima i tipičnim skupinama zadataka, nakon nekoliko tjedana bit ćete sposobni raspoznati svoj način korištenja vremena i, ovisno o vašoj osobnoj prosudbi, napraviti odgovarajuće promjene u svom načinu korištenja vremena (u skladu s Paretovim načelom).

Postoji još nekoliko čimbenika koji će vam, također, pomoći progodomk promjene načina korištenja vremena. To su:

- planirajte nekoliko mjeseci unaprijed uzimajući u obzir redovne - predviđene zadatke + vrijeme rezervirano za one nepredviđene,
- izradite tjedni radni plan s preciznošću do pola sata; popunjavajte tromjesečne planove s detaljima, (sjetite se principa da uvijek dodate 20% na očekivano vrijeme. Vremenske podjele su često manje od stvarno potrebnih. Obično se ne računavaju vrijeme odlaska na toalet, pet minutna pauze za kavu, nervozni ispad kolege iz iste sobe kojeg ne možete ostaviti u takvom stanju itd.),
- pridržavajte se tih planova i prihvaćajte novih zadataka samo u slučaju da su višeg prioriteta od onih s vaše liste.

✓VALJA ZAPAMTITI!

Dodatna pomoć u djelotvornom korištenju vremena može biti i odgovarajuća organizacija vašeg radnog okruženja kao primjerice:

- oglasna ploča s podacima kamo i kada pojedini zaposlenici idu,
- mjesto za sve i sve na svom mjestu; materijali koji se bave pojedinim pitanjima trebaju biti na jednom mjestu; tematski raspodijeljeni,
- redovito odbacivanje nepotrebnih papira i smeća,
- jasna metoda pohrane informacija i materijala; njihova raspoloživost svima, ne samo osobi koja je zadnja “počistila nered”,
- mnoga druga poboljšanja kojih ćete se dosjetiti u trenutku kada shvatite njihovu važnost.

Tipovi planiranja

12

Strategijsko planiranje; dugoročno (najmanje za trogodišnje razdoblje) planiranje koje obuhvaća opću politiku organizacije i njene postojeće i planirane aktivnosti;

Taktičko planiranje; koraci potrebni za izvršenje strateškog plana i / ili dugoročnih zadataka (najmanje jednu godinu);

Periodičko planiranje; planiranje aktivnosti i događaja koji se ponavljaju u pravilnim razmacima (primjerice tromjesečni izvještaji, godišnja bilanca i slično);

Projektno planiranje; za odabrane projekte / aktivnosti s ograničenim trajanjem;

Operativno planiranje; planiranje i usklađivanje rada organizacije kao cjeline - unutar ranije razrađene strategije (utemeljene na strateškom planu);

Dnevno planiranje; planiranje radnog dana uključujući i rješavanje nepredviđenih, ali neodgodivih zadataka.

Kao i prioriteti, i planovi se trebaju mijenjati u skladu sa sljedećim ciklusom:

Strategija → Planiranje → Procjena rezultata → Nova strategija
→ Strategija → Planiranje → Procjena rezultata

Taj ciklus, također zvan **spirala aktivnosti**, sastoji se od sljedećeg:

- procjena okruženja u kojem organizacija djeluje - potrebe i očekivanja članova, zaposlenika, donatora, korisnika, postojećih sredstava i opasnosti i mogućnosti koje one u sebi nose; promjene koje se događaju izvan organizacije,
- određivanje misije i dugoročnih ciljeva organizacije,
- određivanje kratkoročnih ciljeva,
- određivanje rokova za postizanje individualnih ciljeva i zadataka te raspodjela odgovornosti,
- izvršenje zadataka,
- procjena djelotvornosti i kvalitete poduzetih aktivnosti,
- nova procjena okruženja, koja se temelji na rezultatima evaluacije.

Procjena rezultata

- važan putokaz u menadžmentu

Procjena rezultata (evaluacija) jako je važan dio planiranja i iznimno je djelotvorno sredstvo menadžmenta. Dva su temeljna tipa procjene rezultata:

1. procjena rezultata aktivnosti

2. procjena djelotvornosti organizacije / postupka (postupci pri odlučivanju, međuljudski odnosi, struktura organizacije).

Ova druga vrsta procjene rezultata bit će opisana u dijelu posvećenom aspektima menadžmenta u radu s ljudima.

Temeljni uvjet za uspješnost **procjene rezultata aktivnosti** je prikupljanje informacija o njihovoj provedbi i obilježjima. Ti materijali trebaju uključivati podatke o:

- korisnicima vaših aktivnosti (odnosno tko su korisnici, koliko ih ima i na koji način koriste naše usluge),
- sredstva koja su korištena,
- trajanje aktivnosti,
- tko je koristio sredstva i za što (primjerice fotokopirni stroj),
- koliko je ljudi i u kojem vremenskom razdoblju sudjelovalo na provedbi projekta, itd.

Drugim riječima, moramo prikupiti sve podatke koji će nam omogućiti da odgovorimo na sljedeća pitanja:

- izvršava li udruga postavljene prioritete i ako ne izvršava - zašto?
- je li posao bio dobro organiziran?
- jesu li zadaci bili dobro izvršeni (u skladu sa standardima organizacije)?
- što je još preostalo za obaviti?
- kako su korištena sredstva (ima li slučajeva rasipanja, nepotrebnih gubitaka i sličnog)?

Procjena rezultata izrađuje se na razini:

- pojedinca (zaposlenika) i
- razini organizacije (ovdje se vrednovanje rezultata s osobne razine uzima u obzir, ali postupak vode odabrane osobe).

Procjena postignutih rezultata može se djelotvorno provesti samo ako ste već prigodom planiranja postavili mjerila ili kriterije za procjenu. Tako ćete moći uspoređivati postignuto u odnosu na planirane kriterije za mjerenje uspjeha.

✓VALJA ZAPAMTITI!

Uvjeti za djelotvornu procjenu rezultata

- jasno određeni ciljevi, očekivanja zaposlenika, standardi za izvršenje osobnih zadataka i odgovornost - sve to mora biti pripremljeno prije poduzimanja bilo koje aktivnosti,
- prikupljanje i analiza različitih vrsta podataka o aktivnostima,
- kritika i samokritika - predvidjeti vrijeme u kojem zaposlenici mogu izraziti svoje nezadovoljstvo postignutim rezultatima - ljudi moraju prihvatiti tzv. «neugodnu istinu»,
- praćenje postizanja rezultata - želja da se analizira, naprave zaključci i primijene promjene.

Kako se organizirati u udruzi?

Struktura – nije ono što ste pomislili

Veći dio nas, kad čujemo pojam “struktura udruge” odmah pomislimo – „birokracija“, „neprilagođenost“, „čvrsti oblik“. Što je, zapravo, struktura udruge?

Struktura udruge definira podjelu rada i odgovornosti. Ona određuje odnose između radnih mjesta (funkcija) i izvršenja zadataka te osigurava trajnost i stabilnost udruge. **Struktura nije sama sebi svrha. Ona samo osigurava uvjete za ostvarenje temeljnih ciljeva udruge.**

Upravljamo li malom, neformalnom skupinom ljudi, nemamo potrebu za razvojem strukture. Upravljanje je logičan, prirodan postupak utemeljen na jednostavnoj podjeli zadataka, izravnoj komunikaciji i jednostavnom tijeku financijskih sredstava.

Skupina koja je prešla u sljedeću fazu razvoja i upravo kreće s razvojem svoje unutrašnje strukture, još je uvijek relativno nerazvijena - voditelju je moguće neposrednim nadzorom obuhvatiti sve aktivnosti. Kako se udruga nastavlja

razvijati, postaje nužno razvijati strukturu i organizacija mora donijeti važnu odluku: kakvu strukturu želi izgraditi.

Problemi povezani sa strukturom ne odnose se samo na mlade udruge. Svaka jača udruga koja djeluje godinama, stalno se suočava s pitanjem omogućuje li joj postojeća struktura učinkovito izvršavanje temeljnih ciljeva - kako je poboljšati, kakve strukturne promjene obaviti u cilju sprječavanja krize.

Sve promjene trebaju biti primijenjene svjesno. Vrlo je važno uzeti u obzir moguće dobitke, ali i teškoće do kojih će doći zbog promjene određene strukture.

Među mogućim strukturama organizacija nabrojanim u priručnicima o menadžmentu, želimo se zadržati na sljedeće tri:

- funkcionalna struktura
- projektna struktura
- struktura grozda.

Funkcionalna struktura – klasična hijerarhijska struktura

To je klasična hijerarhijska struktura s unutrašnjom okomitom podjelom prema djelatnosti, primjerice na administraciju, projekte, usluge i drugo.

U toj okomitoj podjeli, svaki je dio odgovoran za ostvarenje zadataka važnih za djelovanje udruge. Funkcionalnu strukturu najčešće možemo naći u velikim, tradicionalnim udrugama.

Osnovne prednosti tog tipa strukture su:

- grupiranje ljudi sličnih znanja za provedbu sličnih poslova – olakšava specijalizaciju rada,
- mogućnost za usavršavanjem jedne vještine; zaposlenici mogu učiti od svojih iskusnijih kolega ili nadređenih,

- nadzor rada i napredovanja je lakši, s obzirom na sličnosti zadataka koji se ostvaruju,
- mogućnost razvoja karijere svakog zaposlenika je jasno definirana.

Funkcionalna struktura, premda često primjenjivana, ima nedostataka. Najizraženiji su:

- nedostatak neposredne suradnje među odjelima koji se koncentriraju samo na pitanja važna za njihovo područje djelovanja - može dovesti do pojave sukoba interesa,
- nedostatak razumijevanja organizacije kao cjeline, što dalje rezultira nedostatkom odgovornosti za krajnji učinak aktivnosti organizacije,
- teškoće u komunikaciji.

Znakovita reakcija zaposlenika na gore spomenute probleme i teškoće je prebacivanje odgovornosti na voditelja organizacije. Rezultat je često preopterećeni šef, koji jedini ima pregled nad djelovanjem organizacije i njezinim pojedinim dijelovima.

Projektna struktura – prilagodljivost na promjene kao poticaj razvoju ili...?

Projektna struktura je vjerojatno najzanimljivija onim udrugama koje djeluju “od projekta do projekta”. Ta struktura može se temeljiti na funkcionalnoj strukturi. U tom slučaju postoje dva moguća rješenja:

- dodavanje novog odjela postojećoj tradicionalnoj podjeli. Taj odjel bit će odgovoran za provedbu dobivenog projekta - nakon završetka projekta odjel prestaje postojati,
- smještaj - unutar postojeće strukture - mreže višestrukih odnosa među zaposlenicima koji su angažirani na provedbi projekta. Voditelj projekta odgovoran je menadžmentu udruge i njegova skupina postaje odvojena “stanica”. Tako oblikovana cjelina postaje neovisan tim koji nesmetano djeluje u različitim odjelima.

Prednost tog tipa strukture je nedvojbeno njena prilagodljivost i sposobnost brzog reagiranja na sve promjene - od proširenja područja djelovanja i aktivnosti udruge do prilagođivanja stvarnim mogućnostima potpora i donacija.

Ta sposobnost promjene utječe na mnoge nove pojave u udruzi i tako stimulira njen razvoj. S druge strane, postoji rizik da te kreativne promjene prijeđu u sveopći kaos. Voditelj organizacije suočava se s teškim zadatkom usuglašavanja često vrlo različitih projekata i istodobno održava osnovni, stabilno utemeljeni život udruge

Projektna struktura nije najprihvatljivija ideja za stabilne i čvrste strukture organizacija. Premda se to možda ne čini, ona zahtijeva visok stupanj organizacijskih vještina i visoku kvalificiranost zaposlenih. Ipak, ovaj bi model mogao biti vrlo koristan kao vrsta alternativnog pristupa koji osigurava prilagodljivu i djelotvornu provedbu projekta.

Struktura grozda – neovisni timovi, zanimljiv izazov za udruge

Ta se struktura naziva i struktura neovisnih timova i zahtijeva visoki stupanj znanja, vještina i mnogo iskustva. Nalazimo je često u priručnicima s opisima snažnih i uglednih tvrtki. U strukturi grozda, rad je podijeljen na odvojene, cjelovite zadatke koji su povjereni neovisnim timovima. Oni preuzimaju potpunu odgovornost za rezultate njihova rada - svi elementi projekta ili zadatka su isključivo njihov posao. Svaki se od timova, zbog toga, mora sastojati od visoko kvalificiranog osoblja, čije su vještine međusobno sukladne, te specijalista različitih područja nužnih za izvršenje zadatka.

Takav tim nema niti demokratsku niti anarhičnu strukturu. On ima voditelja koji usklađuje sve aktivnosti i određuje podaktivnosti. S druge strane, takva osoba nije voditelj u uobičajenom značenju te riječi, jer je u strukturi neovisnih timova vođenje podijeljeno između više ljudi.

Prednosti strukture grozda prilično je dugačak. On uključuje:

- jak osjećaj skupne odgovornosti za konačan rezultat,
- svaki pojedini zaposlenik ima cjelovitu sliku posla kojeg obavlja,
- skupina je unutar sebe disciplinirana,

- zaposlenici pomažu jedni drugima i probleme rješavaju zajedno,
- postoje mogućnosti za daljnje profesionalno usavršavanje,
- komunikacija je brza i jednostavna.

Dakako, idealnih rješenja nema. Struktura grozda ima brojen slabosti:

- vrlo visoki zahtjevi stručnosti zaposlenika,
- timovi moraju sadržavati dovoljan broj stručnjaka iz različitih područja ,
- može doći do velike neravnoteže u količini učinjenog posla - neki timovi radit će više i teže, drugi manje, jer nisu svi zadaci izjednačeni u težini i potrebnom vremenu za izvršenje,
- intenzivan rad unutar vlastite skupine onemogućuje pregled nad onim što rade drugi - izgubljen je odnos među aktivnostima (sagledavanje aktivnosti) drugih skupina,
- menadžment pojedinih timova nije dovoljno određen.

U djelovanju udruga mogu se primijetiti neke prilagođene primjene strukture grozda. Teško je govoriti o stvarnoj strukturi grozda u slučajevima kad organizacija zapošljava 5 - 10 osoba slične kvalifikacije. U tom slučaju, u 2/3 timova rade isti ljudi. S obzirom na mali broj zaposlenika u organizaciji i činjenicu da se organizacija želi baviti isključivo određenim aktivnostima, neovisnost i samostalnost timova ostaje samo puka iluzija.

Ipak, struktura grozda je zanimljiv izazov kojeg nevladine udruge možda mogu lakše primijeniti nego tvrtke koje imaju mnoge konkurente u svakodnevnoj borbi za preživljavanje.

Što izabrati?

Prigodom stvaranja ili mijenjanja strukture udruge, moramo imati na umu nekoliko uvjeta koje izabrana struktura mora ispunjavati:

- treba biti usmjerena na rezultate naših aktivnosti i treba nam omogućiti da se isključivo usmjerimo na ispunjavanje krajnjih ciljeva udruge,
- svi odnosi trebaju biti jasni i logični,
- opis zadataka i odgovornosti zaposlenika mora biti što je moguće jednostavniji,
- što je moguće manji broj razina upravljanja, jer to omogućuje bolji nadzor i komunikaciju,
- stabilnost i prilagodljivost.

I još nekoliko riječi za kraj. Prigodom oblikovanja strukture, vrlo je važno uzeti u obzir ograničenja koja donosi pravni okvir u kojem se udruge osnivaju. Struktura udruga definirana je Zakonom o udrugama, koji propisuje obvezatna tijela udruge (skupština i predsjednik udruge). Ukoliko organizacija ima drukčiji pravni status (*zaklada i fondacija - Zakon o zakladama i Pravilnik o fondacijama; Pravilnik o upisu u zakladni upisnik*), moramo se raspitati o pravnim propisima predviđenim za taj tip organizacije.

Unutrašnja politika udruge - utvrđena pravila i postupci

Svaka uspješna udruga mora neizostavno obavljati utvrđene osnovne zadatke u skladu s određenim i opće priznatim pravilima. Puno je jednostavnije ispeći kruh prema starom provjerenom receptu nego eksperimentirati, pokušavajući svako jutro dodavati različite sastojke ili dodavati iste sastojke različitim redoslijedom.

Utvrđena pravila i postupci ne bi se smjeli primjenjivati samo na poslove razmjene dokumentacije i pošiljki. I pri odlučivanju, nadzoru, organiziranju protoka podataka i dr. valjalo bi primjenjivati takva pravila. Poželjno je da pravila i postupci budu zapisani te da svi zaposlenici i volonteri s njima budu upoznati.

Odlučivanje - i raspodjela odgovornosti za donošenje odluka

Odluke koje se donose unutar udruge možemo podijeliti na taktičke, rutinske i strateške. Prve dvije bave se prvenstveno operativnim i praktičnim pitanjima, dok se strateška - koja je od temeljne važnosti za udruhu - bavi složenim problemima. Od osobite je važnosti jasno raspodijeliti odgovornost za donošenje neke od spomenutih skupina odluka.

✓ VALJA ZAPAMTITI!

- postupak odlučivanja treba uključivati sve na koje se ta odluka odnosi,
- odluke se trebaju usmjeriti na odgovarajuće probleme i treba ih se donijeti na što je moguće nižoj razini upravljanja.

Rad sa zaposlenicima - ljudi su najvažniji, zar ne?

Svi se slažemo da su ljudi najvažniji dio jedne udruge. Nažalost, rijetko je taj stav potkrijepljen kvalitetnom politikom rada sa zaposlenicima.

Prvi temeljni element je **odabir** odgovarajućeg osoblja. Kandidati se odabiru u skladu sa zahtjevima radnih mjesta, prema potrebama udruge. Valja izbjegavati zapošljavanje novog osoblja dok radno mjesto nije jasno definirano, pripremljena procjena korisnosti otvaranja tog radnog mjesta i opisana potrebna kvalifikacija.

Još je teži zadatak **procjena zaposlenika**. Ovaj zadatak je olakšan ukoliko imamo jasne i precizne kriterije koji se odnose na zahtjeve i očekivanja. Zaposlenik mora znati cilj svog rada, te standarde koje bi trebao zadovoljavati. Ciljevi bi trebali biti ambiciozni, ali ipak ostvarivi i mjerljivi.

Temelj vrednovanja trebala bi biti dostignuća, i pritom je važno da se svaki uspjeh **nagradi**. Nagrada ne mora nužno biti novac - ljudi u puno manjoj mjeri rade za

novac nego što to većina poslodavaca misli. Važno je primijetiti što je učinjeno, pokazati iskreno zadovoljstvo i pohvaliti zaposlenika.

Druge strana istog problema je upućivanje **kritike**. To nikad nije ugodno, ali se ponekad ne može izbjeći. Razgovori o tomu moraju biti sažeti i dovesti do određenih zaključaka i odluka o vrsti i načinu promjena koje zaposlenik treba primijeniti u svom radu.

Protok podataka - za bolje prepoznavanje važnosti

Već smo naglasili važnost dobrog sustava protoka podataka. On omogućuje djelotvorniju koordinaciju zadataka, pospješuje donošenje ispravnih odluka, omogućuje izbjegavanje brojnih pogrešaka i nesporazuma.

Zahvaljujući dobrom protoku podataka svi zaposlenici mogu bolje razumjeti načela djelovanja svoje udruge koja može biti više ili manje složena. Jednako tako to omogućuje i bolje prepoznavanje važnosti udjela svake osobe u konačnom rezultatu.

Stoga, održavanje dobrog protoka podataka treba postati uobičajeni posao unutar određenih postupaka ili dnevne prakse. Veći dio podataka raspodjeljuje se samo zahvaljujući organizacijskoj strukturi, ali to ne znači da do njih dolaze svi istodobno. U tom smislu valja razmisliti o ostavljanju oglasnih ploča i unutrašnjem sustavu raspodjele informacija.

Pohrana dokumenata - valja se potruditi

Dokumente udruge dijelimo na sljedeće kategorije:

- financijski dokumenti,
- dokumenti s pravnim učinkom (primjerice statut, ugovori, sporazumi, tužbe),

- poštanske pošiljke (uključujući faks i e-mail poruke),
- dokumenti karakteristični za organizaciju kao što su izvještaji o radu projektne ponude i slično.

Pohrana prve dvije kategorije dokumenata određena je propisima i tomu udruge posvećuju najviše pozornosti. Pravi problem je pohrana poštanskih pošiljaka i korespondencije. Valjalo bi uvesti središnji sustav pohranjivanja poštanskih pošiljaka, dokumentacije i svega što se odnosi na rad organizacije. Ukoliko udruga nema razrađen postupak protoka dokumenata, on se isprva može učiniti doista složenim. No, nakon njegovog uvođenja, ubrzo će se pokazati prednosti.

Prigodom stvaranja sustava pohranjivanja dokumenata važno je imati na umu:

- put dokumenta treba biti što kraći, (što manje ruku prođe - to bolje),
- izbjegavajte uključivanje menadžmenta udruge u protok dokumenata,
- postupak pohranjivanja dokumenata treba biti što kraći,
- svaki se dokument prije pohrane mora obraditi .

Da bi protok informacija bio uspješan potrebno je izraditi:

plan pohrane podataka - plan se mora temeljiti na strukturi udruge i njenoj djelatnosti; ponekad način pohrane dokumenata određuju propisi, kao u slučaju računovodstva i knjigovodstva;

prikaz pohrane dokumenata (na temelju plana) - svi zaposleni u organizaciji trebaju biti upoznati s prikazom u cilju kvalitetne pohrane podataka i njihova korištenja;

urudžbeni zapisnik - upisivanje svih ulaznih i izlaznih poštanskih pošiljaka, s naznakom: datum primitka / slanja, ime primatelja / pošiljatelja, vrsta pošiljke, kratak sadržaj i datum poslanog odgovora.

✓VALJA ZAPAMTITI!

Tijekom vremena, svaka udruga razvije više ili manje formalna pravila ili postupke koji doprinose kvalitetnijem i ugodnijem radu zaposlenika. No, ta pravila moraju

biti razumljiva i opće prihvaćena, te dosljedno primijenjena na sve zaposlenike, bez obzira na njihov položaj u organizaciji.

- svaka organizacijska struktura ima svoje dobre i loše strane. Odabir strukture mora biti svjestan i odražavati narav i stvarne potrebe udruge,
- svaka bi udruga trebala razviti i uvesti interna pravila i postupke koje bi svi zaposlenici trebali prihvatiti i primjenjivati. Vrijeme će pokazati da takav pristup štedi vrijeme i poboljšava radne uvjete,
- broj pravila bi trebao biti što manji i valjalo bi ih primjenjivati na sve zaposlenike, bez obzira na položaj u udruzi.

Što nam još treba - ne zaboravite tehničku potporu

Potrebno je još organizirati tzv. tehničku potporu našim aktivnostima. Zaokupljeni stvaranjem vizije i razvojem novih projekata, ponekad podcjenjujemo pitanja upravljanja organizacijom i sredstvima. Negativne posljedice usmjeravanja samo na "prioritete", prije ili kasnije postat će očite.

Tehnička se potpora između ostalog sastoji i od:

- administrativnih poslova (ured i sve potrebno za njegovo djelovanje, zalihe, tehničko osoblje i drugo),
- materijalnih sredstava (prostori, oprema, materijal),
- financija (osiguravanje sredstava za aktivnosti organizacije, izrada proračuna i izvještaja, nadzor protoka financijskih sredstava, knjigovodstvo / računovodstvo).

Svi gore navedeni elementi određuju hoće li udruga biti u stanju ispuniti svoje ambiciozne planove. Stoga, oni zahtijevaju iscrpan plan upravljanja i nadzora kao što je planiranje, razvoj programskih aktivnosti i osnivanje tima.

Uvriježeno je, premda pogrešno mišljenje «mi smo premala organizacija i te nas se stvari ne tiču - zapravo nemamo potrebu za uspostavljanjem čvrste strukture

organizacije». Ali, niti jedna organizacija ne djeluje u potpunoj izolaciji. Koristimo telefone, potreban nam je prostor za sastanke, koristimo papir za dokumente. Ukoliko ne svladamo tu “dosadnu” stranu organizacijskog života, nećemo biti u mogućnosti bilo što naučiti o menadžmentu.

Na što valja obratiti pozornost ?

Neki od najvažnijih elemenata su:

- djelotvorna organizacija rada ureda, mjesta gdje se rješavaju sva formalna pitanja udruge. Ured prima i šalje poštanske pošiljke, to je mjesto gdje se mogu dobiti sve važne informacije, prvo mjesto gdje zainteresirani uspostavljaju kontakt s udrugom,
- materijalna sredstva - način na koji koristimo prostor (definirana područja djelovanja, izdvojeno mjesto za sastanke, briga o radnom prostoru i održavanju opreme, jasan pravni status i drugo), utječe na organizaciju i kvalitetu posla.

Jednako se odnosi i na opremu. Valja je ispravno održavati i servisirati prema potrebi - prije kupnje opreme korisno je sastaviti popis potrebne opreme prema prioritetima i razumno kupovati - ukoliko nam može pomoći pisaći stroj, dat ćemo mu prednost pred najmodernijim računalom na tržištu.

Sve se ovo čini tako očitim i banalnim, međutim svakodnevna praksa je u mnogim slučajevima pokazala nešto potpuno suprotno - te stvari izgledaju jednostavne i očite samo na papiru.

✓VALJA ZAPAMTITI!

- upravljanje materijalnim sredstvima organizacije je pitanje od velikog značaja. Potreban nam je radni prostor, pribor za rad i sredstva,
- trebalo bi posvetiti dovoljno pozornosti djelotvornoj organizaciji rada ureda, budući da je to stjecište svih podataka i djelatnosti kojima se organizacija bavi - naša posjetnica prema vanjskom svijetu i izvor podataka i zaposlenicima i korisnicima.

Vođenje ljudi u organizaciji - kako do ostvarenja ciljeva?

Cilj vođenja ljudi, odnosno liderstva, je usmjeravanje djelovanja članova ili zaposlenika prema ostvarenju planiranih ciljeva organizacije.

To uključuje:

- omogućavanje prepoznavanja vrijednosti svih zaposlenika i članova, kao i ugrađivanje njihovih vrijednosti u organizaciju,
- uključivanje zaposlenika u rasprave i donošenje odluka koje su u izravnoj vezi s njihovim radom,
- razumijevanje zaposlenika, njihovih radnih zadataka, kao i važnost rada svakog zaposlenika za cijelu udruhu,
- pružanje podrške i pomaganje zaposlenicima u planiranju posla i određivanju prioriteta,
- pružanje podrške zaposlenicima u prepoznavanju i prevladavanju intelektualnih i tehničkih prepreka na koje nailaze u svom radu,
- osiguravanje mogućnosti daljnjeg školovanja i usavršavanja zaposlenika, otvaranje prostora za njihov daljnji razvoj i napredovanje,
- utvrđivanje rokova za izvršenje pojedinačnih zadataka / projekata, stalna informiranost o tijeku provedbe i pridržavanju rokova,
- definiranje standarda kvalitete rada (i normi ponašanja na radnom mjestu) te nadgledanje njihova ispunjavanja u skladu s prethodno razrađenim postupcima,
- uvođenje mehanizama za rješavanje sukoba unutar organizacije,
- provođenje disciplinskih mjera ukoliko je potrebno.

Motiviranje - temelj djelotvornog liderstva

Iskusni menadžeri drže da su odgovarajući postupci motivacije temelj djelotvornog vođenja. Sustav nagrada i kazni nije dovoljan. Utemeljenje djelotvornog motiviranja ljudi je razumijevanje njihovih individualnih potreba i stvaranje realnih mogućnosti u cilju ostvarenja potreba na radnom mjestu.

Menadžeri bi trebali:

- aktivno i svjesno motivirati osoblje,
- prepoznati vlastite jake i slabe strane prije analiziranja tuđih,
- razumjeti da svaki zaposlenik ima drukčiju motivaciju, vještine i talent,
- temeljiti nagrađivanje na uspješnosti u radu, a ne na godinama iskustva,
- definirati odgovornost kao izazov i uključiti raznolike zadatke,
- jasno i precizno odrediti očekivanja od zaposlenih,
- ostati blizak osoblju i pomoći im u rješavanju problema.

Voditeljima udruga važno je uzeti u obzir i financijsku motivaciju zaposlenih.

✓VALJA ZAPAMTITI!

Raditi na ostvarenju ciljeva organizacije ne znači ne željeti zaraditi novac.

Ulaganje u razvoj zaposlenika - ljudi najvažnija stavka u proračunu

Ljudi su najveće dobro organizacije. Oni su i najvažnija stavka u proračunu troškova. Međutim, to su i troškovi koje je vrijedno pokriti. Ako to nije tako, cjelokupna aktivnost udruge gubi smisao.

Glavnina onog o čemu smo do sada govorili - započevši od vizije i misije i završavajući sa sustavom odlučivanja - su načini ulaganja u ljude.

Sada već znamo da upravljanje uključuje postavljanje prioriteta, podjelu zadataka i njihovu provedbu, uz nadzor zadovoljenja određenih standarda kvalitete.

Istodobno, menadžer je dužan provjeriti jesu li zaposlenici u mogućnosti ispuniti zadatke koji su im postavljeni, imaju li odgovarajuće uvjete rada (riješeni radni odnos, tehničku pomoć i drugo), kao i potrebno znanje i vještine.

Stoga bi menadžer trebao:

- pobrinuti se za ispravno upoznavanje novih zaposlenika i volontera s udrugom te s njihovim obvezama i odgovornostima,
- omogućiti sudjelovanje zaposlenika u edukaciji organiziranoj unutar i izvan organizacije,
- odrediti odgovarajući mehanizam za evaluaciju obuke.

✓VALJA ZAPAMTITI!

Osobni razvoj zaposlenika je najvažniji čimbenik u organizacijskom razvoju.

“Dobre odluke”

U dijelu teksta o postupcima, bilo je govora o postupku donošenja odluka u organizaciji. U ovom dijelu obraćamo pozornost na važnost ljudi u ovom postupku. To uključuje osobni stil u postupku odlučivanja, kao i skupine osnovnih ljudskih potreba koje imaju važnu ulogu u tom postupku:

osnovne potrebe

to su novac, vrijeme i raspodjela rada, a te bi se potrebe trebale zadovoljiti primjerenim i kvalitetnim odlučivanjem,

potrebe utvrđivanja postupaka

odnose se na to kako se pitanja rješavaju unutar tima, kako riješiti probleme koji nastanu kao posljedica različitih motrišta, te koji se postupci primjenjuju kad se saslušaju osobna mišljenja. To isto valja zadovoljiti i prigodom donošenja odluke,

psihološke potrebe

povezane su sa osjećajem samopoštovanja, dostojanstva i povjerenja. One bi trebale biti zadovoljene odgovarajućim odnosom rukovodećih osoba prema zaposlenicima.

Odluke se mogu donositi prema jednom od sljedećih načina:

OSOBNİ:

autoritarni:

„Što se tiče ovog problema moja odluka je sljedeća... Ima li netko pitanja i komentara?“

humani diktator:

„Ovo je moja odlukao ovom problemu i ja sam siguran/na da će to ispunit vaša očekivanja“

vođenje kao posljedica nedostatka inicijative:

„S obzirom da nitko ne poduzima korake za rješenje ovog problema, ja ću težinu odlučivanja preuzeti na sebe.“

intervencionist:

„Čini se da imate probleme s donošenjem odluke. Ja znam što se treba činiti u ovakvim okolnostima, tako da ću ja umjesto vas donijeti odluku.“

karizmatični:

„Čudno je kako dolaze k meni i očekuju da ja donesem važne odluke.“

SKUPNI:

konzultantski:

„Prije donošenja odluke želio bih vas pitati za vaše mišljenje. Ima li netko ideju o tomu što bi se moglo poduzeti?!

demokratski:

„Ova odluka bi trebala uključiti cijelu skupinu (ili predstavljanje svakog tima). Koje informacije bi trebao/la pripremiti za sljedeći sastanak?

lažni demokratski:

„Ova odluka u potpunosti ovisi o meni, ali, s obzirom d ja želim da se osoblje

osjeća dijelom ovog postupka, ja ću raspraviti o tom problemu na sljedećem sastanku osoblja (bez pravodobne dostave obavijesti ili bez stvarnog vremena za raspravu).“

LIJENI:

„Ja mislim da mi u ovom slučaju ne trebamo ništa poduzeti. Pričekamo i vidjet ćemo što će se dogoditi. Neko će se rješenje pojaviti samo od sebe.“

Nakon donošenja odluke **- je li to uvijek najbolje rješenje?**

Svaka odluka, na neki način, nosi u sebi element nesigurnosti. I kada je odluka jedanput provedena, nije sigurno da su dobiveni rezultati najbolji. Stoga se često događa da ljudi zapadnu u esprit d'escalier - poznat kao sindrom analiziranja odluke nakon njene primjene i dvojbe je li to bilo najbolje rješenje. U tom slučaju, možda je dobro zapamtiti nekoliko savjeta:

Budite spremni saslušati druge. Pritajeni strahovi i dvojbe puno su opasniji za neku odluku od javno izražene suzdržanosti.

Sjetite se činjenica koje su bile u korist tog odluci. Činjenice pomažu za razuvjeravanje nepovjerljivih. Svi vam podaci koje ste skupili tijekom istraživanja uvijek trebaju biti na raspolaganju.

Izjasnite se o spremnosti na razmatranje potencijalnih promjena. Često sama spoznaja o mogućnosti "otvorenih vrata" djeluje ohrabrujuće.

Nadzor - nije bauk kakvim se čini

Nadzor je, uz planiranje, organiziranje i usmjeravanje - jedna od četiri glavne funkcije menadžmenta. To je postupak koji omogućuje ispunjenje zadataka prema planu.

Svi se slažemo da je nadzor ključ djelotvornosti, ali u praksi tomu se posvećuje vrlo malo pozornosti i vrlo mali broj udruga ima razvijen jednostavan i djelotvoran sustav nadzora. Jedan od razloga je i što nadzor izaziva negativne osjećaje. Okolnosti u kojima mi nekoga nadziremo ili smo sami nadzirani, doživljavaju se kao potencijalna prijetnja neovisnosti pojedinca. Stoga je vrlo teško razviti sustav nadzora ujednačenog odnosa između neophodnog nadzora i osobnih sloboda pojedinaca.

Procesi promjena koji djeluju na udrugu - ljudi, tehnologije i dinamičko okruženje - izazov su koji zahtijeva izravni odgovor na te promjene. Ukoliko nema sustava nadzora, planiranje postaje beskorisna mjera te se udruga ne može razvijati i napredovati.

Ocjena zaposlenika

- što treba zapamtiti

Premda je povremeno vrednovanje rada zaposlenika vrlo važan element u sustavu nadzora, ipak je većina zaposlenika nezadovoljna načinom na koji se vrednovanje provodi. Stoga je važno pobliže razmotriti neke od važnijih aspekata povremenog vrednovanja.

Zaposlenik može unaprijediti svoj rad samo ukoliko je upoznat s vrednovanjem rezultata svog rada, pa je stoga nužno redovno procjenjivati njegove uspjehe i neuspjehe. Periodička procjena omogućuje ispravak pogrešaka i prihvaćanje novih vještina. Prvi cilj evaluacije je motiviranje zaposlenih i to se podudara s jednim od temeljnih ciljeva svih evaluacijskih sustava. Drugi uključuju:

- unaprjeđenje rada / ispravak pogrešaka,
- poticanje nastavka uspješnog načina rada,
- profesionalni razvoj zaposlenika - određivanje ciljeva koje zaposlenik treba ostvariti.

Povremeno vrednovanje se obično vodi u pisanom obliku – ispunjavanjem tzv. "obrasca o ispunjavanju obveza zaposlenika". Uloga menadžera u tom postupku

je postavljanje unaprijed pripremljenih pitanja i ... pažljivo slušanje. Zaposlenik u najvećem broju slučajeva zna i sam procijeniti uspješnost svog rada.

Tijekom sastanka na kojem se provodi ocjena zaposlenikovog rada trebalo bi se odgovoriti na sljedeća jednostavna pitanja:

- koji su bili zadaci zaposlenika u određenom razdoblju?
- jesu li bili uspješno ostvareni?
- što se treba poduzeti u bliskoj budućnosti?
- čime možemo potkrijepiti uspješnost ostvarenih zadataka?

Međutim, najvažniji je ishod sastanka. Svi bi se rezultati trebali sažeti zajedno sa zaključcima i prijedlozima za dalje:

- aktivnosti koje bi zaposlenik trebao ili želio poduzeti (izražene kao jasni i ostvarivi ciljevi),
- slabe strane zaposlenika i sredstva kojima raspolaže,
- vještine i sredstva potrebni za ostvarenje planiranih aktivnosti,
- potpora na koju zaposlenik može računati.

Na kraju treba naglasiti da bi zaposlenik svakako trebao sudjelovati u postupku vrednovanja.

Zaposlenik bi trebao biti aktivan u postavljanju pitanja samom sebi i u traženju odgovora. Vrednovanje nije suđenje, odnosno zaposlenik nije optuženik. Vrednovanje bi trebalo biti redovito i djelotvorno sredstvo pružanja potpore osobnom profesionalnom razvoju zaposlenih.

✓ VALJA ZAPAMTITI!

- Djelotvoran menadžment zahtijeva korištenje djelotvornog sustava nadzora. Nadzor daje smisao svakom planiranju.

- Nadzor, jednako tako, pomaže prepoznavanju jakih i slabih strana udruge, te po potrebi pruža moguća rješenja.
- Dobro vođeno periodičko vrednovanje zaposlenikova rada jak je motivirajući čimbenik, jer pomaže zaposleniku u određivanju pravog smjera svog osobnog profesionalnog razvoja.

“Situacijsko vođenje” - što je to?

Teorija situacijskog vođenja temelji se na pretpostavci da, objektivno gledajući, nema najboljeg načina vođenja. Postoje primjeri autoritativnih vođa koji ne samo da znaju izvrsno organizirati skupinu i njene zadatke, nego su i svi zaposlenici zadovoljni - jednako tako postoje i “demokrati” pod čijim se vodstvom gubi snaga grupe, a ciljevi udruge se ne mogu odrediti.

Sve ovisi o situaciji. Uspješan voditelj je onaj koji može svoj stil i metode prilagoditi specifičnim i promjenjivim uvjetima. Ti “specifični uvjeti” trebali bi uključiti:

- odnose među zaposlenicima i voditeljem - što su odnosi bolji to je lakše upravljati skupinom,
- strukturu obavljenih zadataka - lakše je utjecati na provedbu jednostavnih strukturiranih zadataka nego na provedbu zadataka kod kojih se ne mogu utvrditi najbolja rješenja i postupci (primjerice priprema promocijske kampanje),
- položaj voditelja - što je položaj viši, to je ljudima lakše prihvatiti njegovu dominaciju.

S druge su strane “specifični uvjeti” povezani sa stupnjem zrelosti skupine. Zrelost je određena sljedećim čimbenicima:

- stupanj kompetencije - profesionalne kvalifikacije, iskustvo, znanje i sposobnosti,
- predanost i spremnost preuzimanja odgovornosti za izvršenje zadataka,

- stupanj razvoja zaposlenika kao skupine u kojoj ljudi međusobno surađuju.

Stoga u “situacijskom vođenju” postoje dva važna aspekta ponašanja voditelja – stres prigodom provedbe zadatka (usmjeravanje) i međuljudski odnosi (psihološka potpora).

Voditelj svoju ulogu zaposlenicima prenosi upravljanjem - što će se i kada izvršiti. Voditelj strogo nadzire aktivnosti zaposlenika.

Pružanje potpore temelji se na običnoj - dvosmjernoj komunikaciji. Uloga voditelja je slušanje, uvjeravanje, ohrabrivanje i olakšavanje komunikacije unutar grupe, uključujući zaposlenike u postupak odlučivanja.

Različite kombinacije čimbenika usmjeravanja i potpore čine temelj četiriju stilova vođenja:

- jaka potpora - slabo usmjeravanje (*podupirajući*),
- jaka potpora - jako usmjeravanje (*vodeći*),
- slaba potpora - slabo usmjeravanje (*delegirajući*),
- slaba potpora - jako usmjeravanje (*usmjeravajući*).

Podupirajući stil - voditelj donosi odluke zajedno sa zaposlenicima koji su odgovorni za njihovu provedbu, aktivno sluša, izražava svoju potporu, predlaže moguća rješenja i pomaže koordinaciji rada skupine.

Vodeći stil - voditelj objašnjava ciljeve i očekivanja i nadgleda provedbu zadataka. On, također, ostavlja prostora za izražavanje osjećaja i mišljenja zaposlenika, kao i prijedloga rješenja određenih odluka.

Delegirajući stil - voditelj dopušta da skupina provodi individualne zadatke. Skupina je odgovorna i za potporu svojim članovima u njihovom radu. Voditelj predaje skupini odgovornost za donošenje odluka i provođenje aktivnosti.

Usmjeravajući stil - voditelj definira ciljeve i uloge, priprema iscrpne upute i ima strogi nadzor nad provedbom zadataka.

U teoriji postoje četiri stupnja napredovanja skupnih zadataka:

Prvi stupanj obilježava pristup novom zadatku u kojem pojedini zaposlenici nemaju iskustva u određenom tipu aktivnosti, ali su puni entuzijazma i želje za učenjem

Drugi se stupanj dostiže kada skupina počinje ispunjavati zadatak. Često se zadatak pokaže težim nego se optimistično planiralo ili je ponekad znatno manje zanimljiv. Tada razina zainteresiranosti zaposlenika pada.

Treći stupanj. Unatoč pomoći menadžera zaposlenicima u planiranju i organiziranju izvršenja zadataka, neki od zaposlenika ozbiljno će dvojiti u svoje sposobnosti pripreuzimanju novih izazova. Njihov osobni stav kreće se između osjećaja entuzijazma, nesigurnosti i odustajanja.

Četvrti stupanj je dostignut kada su zaposlenici sposobni djelotvorno i kompetentno ispuniti zadatak, a razina njihove predanosti je visoka.

Ovako jezgrovito predstavljene razine napretka skupnog zadatka usko su povezane (ili skoro usporedne) sa stupnjevima općeg razvoja skupine (to su faze orijentacije, nezadovoljstva, rješenja i proizvodnje).

“Situacijski voditelj”, nakon analize dviju razina razvoja grupe zaposlenika (napredni stupanj ili sposobnost ispunjavanja specifičnih zadataka i razvoj skupine kao tim ljudi koji rade zajedno) odlučuje o prilagodbi određenog stila vođenja.

Primjena “situacijskog vođenja” zahtijeva poznavanje gore navedenih postupaka i prihvaćanje promjena na pojedinim razinama, ne samo od strane voditelja nego i zaposlenika, ukoliko žele postati partneri u ostvarenju zajedničkih ciljeva.

✓ZAPAMTITE!

“Situacijsko vođenje” nije utvrđeni način vođenja skupine. Voditelj prilagođava svoju usmjerenost na izvršenje zadatka i pokazivanje potpore skupini, ovisno o trenutačnom stupnju zrelosti skupine.

Literatura

Upravljanje kreativnošću
Velimir Srića (1994.)
Zagreb: Školska knjiga

Menedžer i pobjednički timovi: menedžer vodič za razvoj timskog rada
Velimir Srića (1995.)
Zagreb: MEP Consuir

Inventivni menedžer: putokazi za hrvatski gospodarski preporod
Velimir Srića (1995.)
Zagreb: Croman, MEP Consuir

Managing Without Profit
Mike Hudson (1999.)
Penguin Books

Management Challenges for the 21st Century
Peter Drucker
Butterworth-Heinemann

Strategijsko planiranje

Strategijsko planiranje

Svoj uspjeh planirajte iscrpno i dugoročno

Elementi organizacije - važni za opstanak organizacije i manje važni

Svaka je organizacija vrlo složen sustav koji se sastoji od brojnih međusobno povezanih elemenata koji se često preklapaju i utječu jedan na drugi. Stoga je teško jasno i precizno definirati elemente koji čine organizaciju.

Srž organizacije čine dva temeljna elementa koji se nadopunjuju. Svi se problemi mogu prevladati, no bez vizije i vodstva niti jedna organizacija ne može opstati.

Vizija, misija, vrijednosti

To je bit organizacije, razlog njena nastanka i postojanja. Organizacija zaživi kad skupina ljudi koji dijele slične vrijednosti odluči ispuniti određenu misiju.

Vodstvo

Vodstvo upravlja organizacijom u pravom smjeru, kojeg određuje zajednička vizija članova organizacije i zaposlenika.

Napominjemo da su ostali elementi koje ćemo spomenuti u nastavku važni i jednako nužni svakoj organizaciji kao i već spomenuti, no ukoliko nisu razvijeni, opstanak organizacije neće biti doveden u pitanje. Od četiri čimbenika, tri su osobito važna za poslovanje, dok četvrti - strategija - rješava budućnost organizacije i osigurava bolje korištenje ostale tri.

Sredstva - administracija

Ovaj element obuhvaća sve što se tiče "materijalne" strane organizacije kao i njenog "gospodarenja". Ti elementi uključuju financijska sredstva i ostalu imovinu, opremu koju organizacija posjeduje ili koristi. Važan je i način na koji organizacija koristi ta sredstva te kako s njima raspolaže.

Struktura - postupci

Struktura i temeljni postupci koji omogućavaju djelovanje organizacije temelj su koordinacije organizacije kao sustava. Oni povezuju sve elemente i omogućavaju njihovo učinkovito zajedničko djelovanje. Struktura se odnosi na: hijerarhiju, odgovornost, projekte ili ogranke, raspored zaposlenika unutar organizacije. Komunikacija između tih elemenata, proces odlučivanja, provedba određenih odluka, nadgledanje i nadzor upravljani su odgovarajućim postupcima.

Tim - ljudi

Ljudi koji čine udругu su obično članovi, zaposlenici, direktor i članovi upravnog odbora. Učinkovitost organizacije ovisi o njihovim pojedinačnim vještinama i sposobnostima, kao i o njihovoj međusobnoj suradnji.

Strategija - ciljevi

Strategija precizno određuje načine i aktivnosti koji vode do postizanja ciljeva organizacije. Strategijom određujemo načine poboljšanja djelovanja različitih elemenata organizacije u cilju stvaranja djelotvornih mehanizama strukture i postupaka. Jasna će strategija omogućiti usmjeravanje energije na postizanje ciljeva i maksimalno korištenje raspoloživih sredstava. Strategija će omogućiti da svi ljudi organizacije uključeni u ostvarenje vizije, dobiju sliku o svom mjestu u organizaciji i svojoj ulozi u postizanju ciljeva.

Okruženje organizacije - i sve što ih povezuje

Elementi organizacije ne daju nam njenu potpunu sliku. Organizacija ne djeluje izdvojeno, već je snažno povezana s okruženjem u kojem djeluje. Bila bi velika pogreška analizirati organizaciju kao apstraktni entitet izvučen iz svog konteksta.

Vežu između organizacije i vanjskog svijeta čine **korisnici i druge osobe** kojima organizacija pruža usluge. Oni su dio okruženja, no njihovi su odnosi s organizacijom najjači.

Sljedeća skupina sastoji se od **drugih organizacija, institucija i ljudi iz okruženja** s kojima je organizacija u drukčijim odnosima. Nju čine saveznici, organizacije ili pojedinci koji daju potporu, donatori, konkurencija, pa čak i neprijatelji. Ova je skupina vrlo raznolika jer uključuje čitav spektar koji se kreće od nevladinih udruga, medija, lokalnih vlasti, privatnih tvrtki i njihovih vlasnika, do bolnica i centara socijalne skrbi.

Posljednji čimbenik koji se mora uzeti u obzir je **vanjsko okruženje**. Pomalo apstraktno i teško za analiziranje, okruženje ipak snažno utječe na stanje u organizaciji. Naše političko, zakonodavno, socijalno i ekonomsko stanje čini okvir, kontekst u kojem djelujemo i značajan je čimbenik u razvoju organizacije.

Planiranje - jedan od važnijih postupaka upravljanja

- *Možete li mi reći, molim, koji put vodi odavde?*
- *To ovisi u o tome gdje želite stići – reče Mačak*
- *Nije me previše briga gdje – odgovori Alisa*
- *Onda nije ni važno kojim putem idete - zaključi Mačak*

Lewis Carrol, *Alisa u zemlju čudesa*

Što se može učiniti, a što može čekati

Svi svakodnevno planiramo. Razmišljamo o onomu što želimo postići i na tomu temeljimo plan aktivnosti za taj dan, odlučujući što se mora učiniti, a što može čekati. Planiranje nam omogućuje učinkovitije upravljanje sredstvima. Ako je vrijeme dobro isplanirano, možemo učiniti bolje i više. Bez obzira jesmo li

znanstvenici, radnici, liječnici ili službenici - uvijek planiramo i u profesionalnom i u privatnom životu.

Prilagođavanje promjenama u okruženju

U životu organizacije odvija se mnogo različitih stvari. Promjene u okruženju i potreba da im se prilagođavamo zahtijevaju dugoročno planiranje. Planiranje je, stoga, jedan od važnih postupaka upravljanja.

STRATEGIJSKO planiranje je proces odlučivanja o putu i mjestu na kojem će organizacija biti u budućnosti. Strategijsko planiranje obuhvaća mnoge aspekte organizacije, uvjete i okolnosti njene djelatnosti i ciljeve koje želi postići. Na taj je način planiranje uvijek dugoročno i obično pokriva razdoblje od jedne do pet godina. Svim organizacijama, bez obzira na njihovu veličinu i stupanj razvoja, strategijsko planiranje - koristi. Ono gradi čvrste temelje za zajedničke aktivnosti u svrhu postizanja zajedničkog cilja.

Svim organizacijama, bez obzira na njihovu veličinu i stupanj razvoja, strategijsko planiranje – koristi. Ono gradi čvrste temelje za zajedničke aktivnosti u svrhu postizanja zajedničkog cilja.

Zašto planiramo?

Plan određuje put kretanja

Vlak, trkači automobil, trkač - svi se kreću brzo i učinkovito određenim putem. Putovi su obično ravniji i ujednačeniji nego što su livade, potoci i šume. Put kretanja je jasno određen. Ako smo na određenom putu, možemo se usmjeriti na ritam, stupanj brzine i cilj, a ne trošiti vrijeme pazeći, primjerice, na lokve ili rupe na cesti.

Plan određuje prioritete

Ne možemo sve učiniti odjedanput. Neke se stvari mogu odgoditi, druge se moraju napraviti odmah. Čak i zadaci koje smatramo prioritetima ne mogu svi biti

izvršeni odjedanput. Zahvaljujući planu, znamo što ćemo učiniti odmah, a što kasnije. Pošteđeni smo neugodnih iznenađenja i svoje sposobnosti i vještine možemo usmjeriti na određeni zadatak. Prilazeći problematici prema određenom redu - radimo brže i učinkovitije.

Plan štedi vrijeme

Zahvaljujući planu izbjegavaju se nepotrebni poslovi, trošenje novca i snage tima. Nitko ne može zapamtiti sve kad je riječ o mnoštvu stvari koje treba učiniti. Plan služi za raspoređivanje zadataka, predviđanje problema i korištenje prigoda. Mnoge se opasnosti mogu izbjeći ili se barem njihove posljedice mogu ublažiti. Jednako tako, što ranije uočimo nove prigode, to više koristi možemo iz njih izvući.

"Planiranje je novac"

Planirati ne znači nužno i provedbu svih planiranih aktivnosti. No, dobar, razuman, ostvariv plan pomaže poboljšanju provedbe i prikupljanju sredstava. Ako imate plan, veće su mogućnosti za dostizanje financijske stabilnosti organizacije. Također je lakše tražiti moguće načine uštede.

Plan iskorištava prednosti – vaše snage, kvalifikacije i talente

Svako ljudsko biće i svaka skupina posjeduju određene talente, no oni se često ne primjećuju, podcjenjuju se i stoga ne koriste. Dobar plan pomaže njihovu otkrivanju i korištenju u konstruktivne svrhe na dobrobit skupine ili organizacije.

Plan stvara osjećaj sigurnosti

Svi zaposlenici i članovi organizacije moraju se osjećati sigurnima unutar organizacije. Dobar plan dokazuje da vodstvo zna što radi i da budućnost organizacije nije tajna.

Strategijsko planiranje - zahtjevan ali dragocjen posao

Priprema strategijskog plana nije lagan zadatak. Velik broj ljudi organizacije treba mu posvetiti puno vremena. No, dobrobit je neizmjerena. Koristi od strategijskog plana su:

Budućnost organizacije definirana na pravi način

Mnoge organizacije djeluju u skladu s izrekom "*sigurno je samo to da ništa nije sigurno*". Uslijed stalnih promjena okruženja, organizacija se mora razvijati, ne smije ostati nepromijenjena, ne može se okameniti. Međutim, vodstvo organizacije mora imati jasnu sliku organizacije u budućnosti - njene strukture, učinkovitog korištenja sredstava i postizanja ciljeva. Ta slika organizacije u budućnosti određena je **strategijskim planom**. To je oruđe koje pomaže vođenju razvoja organizacije, a ne samo svakodnevnoj borbi s teškoćama.

Određivanje i zadržavanje pravog smjera

Promjene u zakonodavstvu, novi društveni trendovi, ekonomske i političke promjene, novi izvori financiranja, kratkoročni prioriteti i drugo, mogu dovesti do toga da organizacija reagira isključivo na vanjske poticaje. U tom se slučaju organizaciji može dogoditi da se bavi aktivnostima izvan svog djelokruga rada ili čak aktivnostima suprotnim ciljevima koje želi dostići. Da bi održala svoj identitet, vodstvo i ljudi u organizaciji moraju zastati i zapitati se koji su njihovi stvarni ciljevi i prioriteti. Moraju odlučiti kamo ide organizacija. Umjesto jednostavnog reagiranja na događaje u vanjskom svijetu, moramo utjecati i mijenjati stvarnost koja nas okružuje. U svrhu određivanja i zadržavanja pravog smjera naših aktivnosti, moramo definirati **strategijski plan**.

Transparentnost

Neke organizacije podupiru inozemni donatori. Oni žele znati hoće li se organizacija koju pomažu dugoročno razvijati ili će nestati u trenutku prestanka dobivanja potpore. Stoga često traže prijedloge projekata s dugoročnom vizijom

razvoja organizacije. Ta je vizija dio strategijskog plana. Ona donatorima govori puno više o aktivnostima organizacije nego primjerice opis jednog odabranog projekta koji bi trebali financijski podupirati. Strategijskim planom je djelovanje organizacije puno predvidljivije. To je važan argument koji utječe na odluku donatora.

Moguće prepreke procesu planiranja - planirati treba u pravo vrijeme

Stvaranje strategijskog plana ima veliki značaj za organizaciju. To, međutim, ne znači da ga se može pripremati u bilo koje vrijeme. Strategijsko planiranje je ozbiljan pothvat i da bi ga se moglo započeti i uspješno završiti, moraju biti zadovoljeni određeni uvjeti. Strategijsko planiranje je bolje ne započinjati ako postoje određene nepovoljne okolnosti.

Organizacija ima ozbiljnih problema – nema utemeljenja za dobar plan

Strategijsko planiranje nije način za rješavanje problema. To je proces koji mora započeti kad je stanje u organizaciji stabilno. Planiranje ne može započeti ako organizacija nema sredstava za svakodnevne aktivnosti, ako postoje ozbiljni sukobi unutar tima i ako zaposlenici nemaju dovoljno vremena za provođenje svojih zadataka. Nedostatak kvalitetnog vodstva, primjerice nepopunjeno mjesto direktora/ predsjednika, čimbenik je koji otežava planiranje. Opisane okolnosti zahtijevaju intervenciju u slučaju krize. U takvim slučajevima nema čvrstog temelja na kojemu se plan može izgraditi. Planiranje bi trebalo početi tek kad su problemi riješeni.

Vodstvo ili nadređeni ne razumiju zašto treba izraditi strategijski plan - planiranje ni ne započinjite

Vodstvo organizacije mora uvidjeti nužnost strategijskog planiranja. Vodstvo mora biti uključeno i u proces stvaranja plana i u njegovu provedbu. Ako tomu nije tako,

priprema strategijskog plana bit će samo još jedan dokument na polici. Ukoliko nitko **strategijsko** planiranje ne shvaća ozbiljno i organizacija namjerava nastaviti djelovati prema starim provjerenim pravilima, bolje je uopće ne započinjati planiranje.

Strategijsko nasuprot operativnom planiranju

Svako planiranje ne rezultira strategijom. Ovisno o obilježju plana, problematici kojom se bavi, predviđenom vremenu, plan može biti strategijski ili operativni.

Kad usporedimo organizaciju s timom istraživača koji se sprema na put - razlikujemo dva tipa planiranja. Planovi povezani s ciljem puta, s najvažnijim mjestima su - **strategijski planovi**. Planovi koji se tiču preciznog plana puta, troškova, sadržaja kutije prve pomoći i sličnog su - **operativni planovi**. Drugim riječima to znači:

Operativno planiranje je

- kratkoročno (godinu ili manje),
- tiče se ostvarenja određenih zadataka,
- odnosi se na određene dijelove organizacije, određene probleme,
- određeno je raspoloživim sredstvima (primjerice proračun, osoblje).

Strategijsko planiranje je

- dugoročno,
- bavi se razvojem organizacije,
- tiče se organizacije kao cjeline,
- određeno je vizijom organizacije u budućnosti.

OPERATIVNO PLANIRANJE odgovara na sljedeća pitanja:	STRATEGIJSKO PLANIRANJE odgovara na sljedeća pitanja:
Kada određena aktivnost počinje i završava? Tko je odgovoran i tko provodi zadatke? Kako se zadatak ostvaruje? Koliki su troškovi?	Koji su ciljevi organizacije - koja je svrha njenog osnivanja? Koje su načine ostvarivanja tih ciljeva odabrali članovi organizacije? Kako bi organizacija trebala izgledati u svrhu postizanja ciljeva?

Jezik strategijskog planiranja

- razumijemo li se?

Različiti autori različito koriste izraze: ciljevi, vizija, strategija. Ne postoji standardiziran rječnik strategijskog planiranja i stoga valja prvo definirati određene izraze da bismo bili sigurni da jednake riječi uvijek izražavaju jednake ideje.

Vizija

Slika budućnosti zajednička svim članovima organizacije - drukčiji svijet koji se želi postići. Ideal kojem se teži kroz aktivnosti organizacije.

Misija

Opisuje što organizacija čini da bi postigla svoju viziju, koji je njen posao. Definira obilježje organizacije i vrijednosti u koje ona vjeruje. Misija opisuje organizaciju, njene ciljeve i djelovanje. Obavještava čime se organizacija bavi i zašto.

Ciljevi

Definiraju smjer djelovanja organizacije. Oni su deklaracija temeljnih prioriteta u radu institucije i trenutačno i dugoročno.

Specifični ciljevi

Precizni, određeni planovi promjena organizacije koji su nužni u svrhu postizanja svakog cilja. Oni trebaju opisivati mjerljive **rezultate** našega rada.

Strategija

Plan dugoročnog djelovanja koji omogućuje čvrsto ostvarenje strategijskih ciljeva organizacije.

Strategija obično objašnjava:

- odluke koje se tiču prioriteta i razvojnih smjernica organizacije,
- kako će sadašnje aktivnosti doprinijeti planovima za budućnost,
- kako će se osigurati nužno potrebna sredstva,
- ciljeve organizacije.

Strategijski plan

Dokument koji opisuje viziju, misiju i strategiju organizacije. Uvijek bi trebao biti dostupan, jer to je temeljni dokument organizacije.

Operativni plan

Popisuje specifične ciljeve i opisuje kako će ih se postići. Obuhvaća i popis zadataka, očekivanih rezultata, odgovornih ljudi, proračuna i vremenskog okvira s krajnjim rokovima.

Plan postupaka

Opisuje standardne postupke u specifičnim okolnostima (primjerice, postupci u slučaju požara, plaćanje unaprijed i slično).

Koraci u strategijskom planiranju

- logika ima riječ

Model planiranja koji predlažemo sastoji se od šest temeljnih koraka. Redoslijed koraka može se prilagođavati specifičnim potrebama organizacije. Međutim, važno je zadržati logičan slijed u kojem je ostvarenje jednog početak drugog koraka.

1. Priprema planiranja

Valja razmisliti je li pravi trenutak za početak procesa planiranja; odlučiti tko će sudjelovati u procesu; izraditi plan s rasporedom koraka/stupnjeva i odlučiti tko će biti odgovoran za njihovo izvršenje.

2. Izrada vizije i misije organizacije

Valja se zapitati koja je vizija razvoja organizacije; pokušati načiniti zajedničku sliku odnosno propitati postojeću. Polazeći od te slike valja definirati misiju organizacije, koja na jasan i sažet način opisuje funkciju organizacije u društvu.

3. Analiza organizacije - *jake strane i slabosti*

Uzimajući u obzir stanje organizacije, treba pripremiti analizu organizacije. Pritom treba voditi računa o elementima koji čine organizaciju i odrediti njene jake strane i slabosti.

4. Analiza okruženja - *mogućnosti i opasnosti*

Treba odrediti značajke okruženja u kojem organizacija djeluje - socijalne, gospodarske, političke i tehnološke okolnosti, kao i ljude i institucije o kojima organizacija ovisi. Važno je i provjeriti mogućnosti i opasnosti za organizaciju koje proizlaze iz tog okruženja.

5. Razvojna strategija

Valja kombinirati i obraditi rezultate prethodnih koraka procesa planiranja; uzeti u obzir slabosti i jake strane kao i mogućnosti i opasnosti okruženja i pokušati odgovoriti na pitanje na koji će način organizacija "promijeniti svijet".

6. Priprema i konačno čitanje strategijskog plana kao dokumenta

Valja napisati nacrt zaključaka i odluka svakog koraka strategijskog planiranja. Prigodom konačnog čitanja materijala, valja unijeti sve potrebne ispravke. Završni dokument - Strategijski plan koji je ostvariv i spreman za primjenu - ne bi smio biti opsežniji od trideset stranica.

Priprema djelatnosti planiranja

- redoslijed koraka

Prigodom procesa planiranja, valja slijediti korake kako je navedeno u nastavku:

1. Organizirati tim za planiranje:

- odabrati odgovarajuće ljude za tim (iz same organizacije i izvan nje),
- raspodijeliti odgovornost za proces planiranja,
- obavijestiti sve članove i zaposlenike o postupcima planiranja i dodijeljenim zadacima.

2. Odrediti raspored i pregled sastanaka

- odrediti duljinu trajanja procesa planiranja,
- odrediti datume i broj sastanaka te sudionike.

3. Odrediti zajednički postupak planiranja za cijelu organizaciju

- razviti oblik dokumenta za strateški plan,
- obavijestiti sudionike o postupcima procesa planiranja koji moraju biti jednaki za cijelu organizaciju.

4. Prikupiti najnoviju dokumentaciju i relevantne podatke

- prikupiti važeće temeljne dokumente organizacije (statut, pravilnike, važne ugovore i odluke i slično).

→ PRIMJER

Raspored sastanaka

U nastavku je naveden popis sastanaka tijekom kojih se provodi proces strateškog planiranja u manjoj organizaciji:

1. Priprema za planiranje (trajanje: 1-2 sata)

sudionici: inicijatori procesa planiranja iz organizacije

rezultati: planirani raspored i logistika sljedećeg sastanka, raspored zadataka i odgovornosti.

2. Određivanje zajedničke vizije razvoja organizacije (trajanje: ovisno o broju sudionika: 2-5 sati)

sudionici: bilo bi najbolje da sudjeluju svi članovi organizacije (u slučaju da je taj broj prevelik - u malim skupinama + zajednički sastanci)

rezultati: pronalaženje i definiranje zajedničkih ideja budućeg razvoja organizacije.

3. Razvojna misija (trajanje: približno 2 sata)

sudionici: tim za planiranje + (moguće) savjetnici

rezultati: izjava o misiji organizacije u pisanom obliku.

4. Analiza jakih strana i slabosti organizacije (trajanje: približno 2-4 sata)

sudionici: tim za planiranje, odbor, predstavnici svih odsjeka organizacije

rezultati: analiza elemenata organizacije, identifikacija materijalnih sredstava; kapacitet osoblja, vještine i znanje; analiza strukture i postupaka.

5. Analiza vanjskog okruženja (trajanje: približno 3-5 sati)

sudionici: tim za planiranje, odbor, predstavnici svih odsjeka organizacije, prijatelji izvan organizacije

rezultati: identifikacija ljudi i institucija važnih za razvoj organizacije, analiza mogućnosti suradnje i/ili konkurencije, određivanje vanjskih čimbenika koji bi mogli utjecati na razvojni proces.

6. Rad na elementima buduće strategije (trajanje: 5-8 sati)

sudionici: tim za planiranje, odbor, predstavnici svih odsjeka organizacije

rezultati: popis projekata, programa, dugoročnih ciljeva koje će organizacija u sljedećih nekoliko godina nastojati postići, popis prioriteta proizašlih iz vizije i misije organizacije.

7. Odabir strategije (trajanje: približno 5-8 sati)

sudionici: tim za planiranje, odbor, predstavnici svih odsjeka organizacije

rezultati: pripremljene alternativne mogućnosti dugoročnih planova

- mogući scenariji budućnosti organizacije, procjena potreba organizacije vezanih za njen razvoj.

8. Donošenje odluka (trajanje: približno 2-3 sata)

sudionici: tim za planiranje, odbor

rezultati: odabrana i opisana strategija organizacije.

9. Vrednovanje strategijskog plana (trajanje: približno 2-3 sata)

sudionici: tim za planiranje, odbor, predstavnici svih odsjeka organizacije

rezultati: vrednovanje i revizija (ukoliko je potrebno) strategijskog plana, prijedlozi za uvođenje njegovih načela u praksu organizacije.

10. Odobrenje strategijskog plana

sudionici: statutarna tijela za donošenje odluka (odbor - izvršni ili upravni, opća skupština, osnivači)

rezultati: službeno odobrenje strategijskog plana organizacije.

Vizija organizacije

Ukoliko vaša organizacija nema primarni razlog postojanja, a to je jasno određena vizija - vrlo je vjerojatno da nikad neće napredovati. Ona će jednostavno reagirati na svakodnevne probleme. Dugoročno gledano, to je vrlo skupo, neučinkovito i nepoticažno. Određivanjem vizije organizacije (vizije zajedničke svim sudionicima u životu organizacije), mogu se odrediti smjernice njenog razvoja, može se odrediti sustav vrijednosti, područje djelovanja, ciljne skupine i slično.

Viziju obično teško razumiju ljudi izvan organizacije. Stoga se u svrhu boljeg prenošenja vizije široj publici i boljeg razumijevanja njenih načela unutar same skupine, razrađuje izjava o misiji. Ovaj precizan kratak tekst sadrži ključne podatke o organizaciji.

Misija organizacije

Zašto je potrebna izjava o misiji?

Izjava o misiji kratka je izjava koja opisuje viziju organizacije. To je kratka poruka o najvažnijim vidovima njene aktivnosti. Pripremanje misije u pisanom obliku nije lako, s obzirom da tekst mora ujednačeno iznijeti jasne i sažete obavijesti. Izjava o misiji morala bi izražavati, u najtemeljnijem smislu, specifično obilježje organizacije.

Izjava o misiji ne bi smjela biti previše dugačka (nekoliko rečenica) i može biti podijeljena u odlomke. Dobra izjava o misiji uključuje:

- ime organizacije,
- ciljeve organizacije,
- način djelovanja organizacije,
- očekivane rezultate aktivnosti organizacije,
- ciljne skupine,
- sustav vrijednosti.

Izjava o misiji važna je i za komunikaciju unutar organizacije i za prenošenje jasne i jednostavne poruke o organizaciji u vanjski svijet. Izjava o misiji:

- definira jasno i sažeto bit organizacije;
- usmjerava proces donošenja strategijskih i operativnih odluka;
- opisuje na razumljiv način viziju organizacije;
- pomaže razumijevanju razloga postojanja organizacije;
- pomaže vrednovanju aktivnosti organizacije.

Izjava o misiji mora biti sažeta i napisana razumljivim i jednostavnim jezikom.

→ PRIMJER

Izjave o misiji

Ne postoji recept za način pisanja izjave o misiji organizacije. Opće načelo je da mora biti kratka i jednostavna, jasno i precizno objašnjavati razlog postojanja organizacije te način djelovanja. U daljnjem tekstu su prikazani primjeri izjava o misiji različitih institucija, ne samo nevladinih organizacija.

Izjava o misiji Centra za dobrovoljni rad u Velikoj Britaniji relativno je duga. Međutim, još uvijek nije previše duga i sadrži sve potrebne elemente. Zanimljiv primjer je dio posvećen ideji društveno korisnog rada i objašnjenje njegove važnosti. Cijela misija Centra za dobrovoljni rad izgrađena je na tom dijelu.

Misija centra za dobrovoljni rad:

Cilj postojanja Centra za dobrovoljni rad je promicanje ideje dobrovoljnog rada.

Korisnici dobrovoljnog rada su i sami dobrovoljci i dio su zajednice u kojoj rade. Dobrovoljni rad omogućuje ljudima druženje i zajednički rad. Zahvaljujući dobrovoljnom radu, ljudi ruše svoje unutrašnje prepreke. Rad obogaćuje njihov život, razvija vještine, donosi im radost, zadovoljstvo, samo poštovanje i osjećaj pripadanja.

Centar za dobrovoljni rad vodeća je organizacija koja radi na povećavanju koristi koja proizlazi iz dobro organiziranog dobrovoljnog rada. Da bi postigli taj cilj, mi ćemo:

- promicati znanje i prihvaćanje vrijednosti dobrovoljnog rada među svim društvenim skupinama,
- razvijati i provoditi standarde vođenja dobrovoljnog rada,
- omogućiti visokokvalitetnu pomoć svima zainteresiranim za društveni rad

U našem ćemo radu naglasiti:

- otvorenost prema potrebama naših korisnika,

- profesionalne radne standarde,
- načelo jednakih mogućnosti zaposlenja osoblja,
- stalan rast broja i poboljšanje kvalitete usluga.

Drugi kraći primjer:

Zaklada za razvoj civilnog društva (CSDF) je poljska neprofitna organizacija koja radi na jačanju i poboljšanju učinkovitosti inicijativa građana u Poljskoj i drugim zemljama istočne i srednje Europe. Ona podupire raznolike organizacije i skupine kroz treninge, savjetovanja, tehničku pomoć i omogućuje razmjenu podataka i iskustava.

Vođena vjerovanjem da se jako demokratsko društvo oslanja na sposobnost suradnje javnog, privatnog i nevladinog sektora, CSDF potiče, promiče i proučava mehanizme, radi razvoja te suradnje i prevladavanja predrasuda i opterećenja.

Sljedeća misija primjer je krajnje sažetosti, izjave su ograničene na jednu rečenicu. Takva misija, dobro formulirana vrlo je privlačna - lako se citira, čita i pamti. Odličan primjer je misija Policije Seattlea (SAD). U jednoj vrlo kratkoj rečenici, imamo ime, cilj, ciljanu skupinu i temeljne načine djelovanja.

Zajednička misija policije Seattlea i mjesne zajednice je učiniti naš grad mjestom gdje ljudi mogu živjeti sigurno i bez straha.

Drugi je primjer misija *World Wildlife Funda*. Ona odražava i namjeru i vrijednosti organizacije.

Misija WWF-a je postizanje očuvanja prirode i ekoloških procesa pomoću:

- očuvanja raznolikosti vrsta i eko sustava,
- osiguravanja održivosti korištenja obnovljivih prirodnih izvora sada i dugoročno za dobrobit sveukupnog života na Zemlji,
- promicanja akcija radi smanjenja na najmanju moguću mjeru onečišćenja

— i rastrošnog iskorištavanja i korištenja izvora energije.

Krajni cilj WWF-a je zaustaviti ubrzanu degradaciju prirodnog okoliša našeg Planeta, te pomoći izgradnju budućnosti u kojoj će ljudi živjeti u skladu s prirodom.

Oblikovanje izjave o misiji

Sljedeća tablica može se koristiti za pripremu i oblikovanje izjave po misiji vaše organizacije.

Ime organizacije:	
Glavni ciljevi, Očekivani rezultati	
Ciljane skupine, korisnici, mjesto, gdje djeluje	
Metode	
Vrijednosti zajedničke osnivačima organizacije	

SWOT analiza - podatke obuhvatiti cjelinom

Nakon prikupljanja podataka i analize određenih elemenata organizacije, vrijeme je za sintezu rezultata koja se radi u obliku cjelovitog dokumenta. Dobro poznat i rasprostranjen način u procesu planiranja je SWOT (PiSMO) analiza. Analiza se temelji na uključivanju sudionika u planiranju i raspravi o sljedećim elementima:

Strengths (Prednosti - jake strane)

Weaknesses (Slabosti - slabe strane)

Opportunities (Mogućnosti)

Threats (Opasnosti)

Prvim dvjema kategorijama - **jakim stranama i slabostima** - određuje se trenutačno stanje organizacije. Prednosti i slabosti se prikazuju u dva stupca. Ako su prethodne djelomične analize iscrpne i važee, prikupljanje rezultata ne bi trebalo uzrokovati nikakve probleme.

Koristeći ovaj način, često se možemo susresti sa sljedećim okolnostima:

- Ljudima je lakše nabrojiti negativne nego pozitivne čimbenike. Zbog toga treba pripaziti da članovi skupine budu objektivniji što je više moguće. Uvijek postoje dvije strane, pa ako skupini manjka ideja za pronalaženje pozitivnih aspekata aktivnosti organizacije, uloga je voditelja sastanka da iznese neke primjere, da usmjeri sudionike na pozitivne "staze".
- Slabosti mogu za neke biti prednosti i obrnuto. Rasprava o različitim viđenjima može biti iznimno plodna i može dovesti do iznenađujućih zaključaka.
- Neki se čimbenici čine neutralni (ni pozitivni ni negativni). Stoga je vrlo korisno postaviti pitanje koje upućuje na "strategijski" način razmišljanja: "Što bismo trebali učiniti da određeni čimbenici postanu naša snaga?"

- Ljudi se tijekom razmišljanja o strategiji obično koncentriraju na prevladavanje slabosti i izbjegavanje opasnosti. Vrlo je važno da se dovoljno vremena posveti jakim stranama i razmišljanju o prilikama i načinu njihova korištenja. Bitno je odrediti što pogoduje pozitivnim čimbenicima te koristiti te elemente kao temelje za izgradnju budućnosti organizacije.

Rezultati ove analize su vrlo korisni za iznošenje informacija u našem strategijskom planu.

Drugi dio SWOT (PiSMO) analize (točka **O** & **T**) odnosi se na okruženje organizacije i kao takav bit će obrađen u dijelu posvećenom PE(E)ST tehnici.

SWOT



Analiza jakih strana i slabosti

Prednosti:	Slabosti:
.....	
.....	
.....	
.....	
•	•
•	•
•	•

Analiza mogućnosti i opasnosti

Mogućnosti:	Opasnosti:
.....	
.....	
.....	
.....	
•	•
•	•
•	•

PEST analiza - koje opasnosti prijetе organizaciji iz okruženja

Drugi dio SWOT (PiSMO) analize je posvećen mogućnostima i vanjskim opasnostima koje prijetе organizaciji - iz njene okoline, okruženja. Na ovaj način se mogu stvoriti strategije koje će se temeljiti na objektivnoj procjeni okruženja u kojem organizacija djeluje. Da ne bi izostavili niti jedno važno pitanje, analiza se obavlja po skupinama.

Naziv PE(E)ST je izveden od početnih slova glavnih skupina:

Politička,
Ekonomska
Socijalna
Tehnološka.

Analizirajući mogućnosti koje se pružaju organizaciji i opasnosti s kojima se može suočiti, u obzir moramo uzeti sljedeće čimbenike:

Politički čimbenici

Tko je na vlasti i kakva je politika vezana za područje djelatnosti organizacije? Koji zakonski propisi pospješuju ili sprječavaju učinkovito djelovanje? Jesu li vlasti otvorene za prijedloge i dijalog s društvom?

Ekonomski čimbenici

Postoje li lokalni potencijali za prikupljanje sredstava? Kakvo je stanje gospodarstva, je li stabilno? Koje su najjače gospodarske grane? Obogaćuje li se društvo?

Socijalni čimbenici

Kako društvo doživljava problematiku s kojom se organizacija bavi? Je li to što radite neka vrsta tabua? Postoji li tradicija podupiranja nevladinih organizacija? Je li zajednica otvorena prema novim idejama?

Tehnološki čimbenici

Na koji način zemljopisni uvjeti, mediji, učinkovitost pošte, transporta te drugih pozitivnih ili negativnih čimbenika utječu na mogućnost djelotvornog razvoja organizacije?

Definiranje strategijskih i operativnih ciljeva organizacije - iscrpno ili općenito

Za razliku od definicije misije koja opisuje ciljeve organizacije na općenit način, strategijski ciljevi su iscrpni. Ako je misija nevladine udruge podupiranje razvoja drugih organizacija u Hrvatskoj, njeni strategijski ciljevi mogu uključivati, primjerice, rad na profesionalnom razvoju voditelja udruga:

Strategijski cilj

Unaprijediti vještine i znanja voditelja udruga u Hrvatskoj u cilju njihovog djelotvornog i profesionalnog upravljanja udrugama.

Kriteriji za ispravno definiranje strategijskog cilja:

- podudaranje s misijom,
- precizna definicija djelovanja,
- usmjerenost k rezultatu,
- usklađenost s ostalim strategijskim ciljevima,
- realističnost i ostvarivost.

Operativni ciljevi prevode strateške ciljeve u jezik djelovanja, koje je nužno za njihovo ostvarenje. Operativni ciljevi su opisi pojedinih aktivnosti.

Operativni cilj

Obrazovnim programima unaprijediti menadžerske vještine 500 voditelja udruga tijekom jedne godine.

- kriteriji za ispravno formuliranje operativnog cilja,

- usklađenost s misijom,
- pomoć u ostvarivanju strateških ciljeva,
- mjerljivost - treba biti moguće provjeriti je li i kada cilj postignut,
- usmjerenost na rezultate, ne samo na djelovanje,
- kratkoća, jednostavnost, preciznost i razumljivost,
- imenovanje određenih osoba/skupina odgovornih za njegovu provedbu,
- objektivnost i uravnoteženost - nije previše težak ni previše lagan za ostvarenje.

Razvijanje strategije i donošenje strategijskih odluka - načelo smanjenja rizika i povećanja koristi

Proveli smo analizu unutrašnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na djelovanje organizacije. Sada ćemo, na temelju te analize, pokušati izraditi ostvarivu strategiju djelovanja u budućnosti. Prigodom utvrđivanja strategije koristimo se načelom smanjenja rizika i povećanja koristi. Primjerice, ako je vlada nestabilna, ne bi trebali posvetiti previše pozornosti zajedničkim programima s državnom administracijom. Postoje tri osnovne metode stvaranja strategija organizacije. Strategije se mogu utvrditi temeljeći se na:

- ključnim pitanjima,
- stratejskim ciljevima,
- predviđanju budućnosti organizacije.

Ove metode se mogu koristiti zasebno ili ih se može kombinirati. Ako se tijekom procesa metoda pokaže neodgovarajućom, skupina može odlučiti o njenoj promjeni.

Utvrđivanje strategije na temelju ključnih pitanja - uz popise problema

Ovaj se pristup temelji na prethodnoj analizi elemenata organizacije. Skupina zadužena za planiranje analizira rezultate SWOT (PISMO) analize i određuje ključna pitanja za razvoj organizacije. Aktivnosti, financije, administracija, struktura - za svaki od onih aspekata izrađuje se popis problema koje je potrebno riješiti.

→ PRIMJER

Financije

- kako nadoknaditi manjak koji se pojavio zbog manjeg priljeva sredstava?
- koji izvori financiranja podupiru programe koji su u deficitu?
- kako doći do sredstava iz proračuna susjedne regije u kojoj žive mnogi korisnici vaših programa?

Sljedeći korak je rasprava, procjena i odabir najboljih rješenja za svaki pojedini problem. Odabrana rješenja čine okvir za strategiju. Trebala bi biti strukturirana tako da čine potpunu cjelinu, a da strategija bude ostvariva, osobito što se tiče sredstava koje organizacija ima na raspolaganju. Sljedeći korak je opisivanje i ocjena nacrtu strategije.

Ovaj pristup može biti vrlo koristan kod utvrđivanja strategije za male organizacije.

Koraci koje ova metoda koristi uključuju:

- pronalaženje ključnih problema i popisivanje pitanja vezanih za svaki ključni problem,
- pojedinačno pronalaženje, ocjenjivanje i odabir rješenja koja najviše obećavaju,
- provjeru usklađenosti rješenja - sačinjavaju li ona koherentnu strategiju,
- opis strategije.

Utvrđivanje strategije na temelju stratezijskih ciljeva

– uz različite scenarije

Ovu metodu najčešće upotrebljavaju udruge i tvrtke. Ovaj pristup zahtijeva definiranje stratezijskih ciljeva koje organizacija namjerava postići.

PRIMJER

Stratezijski ciljevi (različitim organizacija)

Vanjski

- Unapređivanje edukacije voditelja udruga u Hrvatskoj u svrhu veće djelotvornosti neprofitnog sektora.
- Unapređivanje organizacija koje se bave oboljelima od astme u riječkoj regiji.

Unutrašnji

- Povećanje dohotka od usluga i ugovora do 60 posto.
- Povećanje broja članova Trenerske udruge i proširenje mreže na cijelu državu.

Nakon definiranja stratezijskih ciljeva, skupina zadužena za planiranje stvara određeni broj mogućih scenarija - odnosno opisuje na koji se način stratezijski ciljevi mogu postići. Iz "paketa" mogućnosti izabiremo one koji nam se najviše sviđaju i koji zajedno čine skladnu cjelinu. Nakon postavljanja okvira strategije, započnemo s izradom iscrpnijih planova koji će sadržavati i operativne ciljeve. Sljedeći korak je opisivanje strategije kao općeg plana djelovanja, a nakon toga slijedi evaluacija.

Ovaj se pristup sastoji od sljedećih koraka:

- definiranje općih stratezijskih ciljeva,

- prepoznavanje mogućih strategija - operativnih ciljeva koji su bitni za ostvarivanje stratezijskih ciljeva,
- odabir najbolje strategije - načini da se stratezijski ciljevi ostvare,
- priprema iscrpnih planova za provođenje strategije,
- opis strategije.

Utvrđivanje strategije na temelju predviđanja budućnosti organizacije – od najgorih do najboljih mogućnosti

Na temelju rezultata analize organizacije i njene okoline predviđamo različite mogućnosti razvoja organizacije u budućnosti. U obzir moramo uzeti sve mogućnosti - od najboljih (ružičastih) do najgorih (crnih) scenarija. Ovaj pristup se primjenjuje u slučaju vrlo složenih mehanizama, primjerice izrade strateškog plana za gradove.

ODABIR PRIKAZA BUDUĆNOSTI ORGANIZACIJE (stratezijski plan grada)				
Čimbenici koji opisuju promjenu	Trenutačno stanje	Crni scenario	Plavi scenario	Ružičasti scenario
<u>Zaštita okoliša:</u> Količina otpada po stanovniku	1,3 m ³	Povećanje na više do 3 m ³	Povećanje do 3 m ³	Približno 1,5 m ³
<u>Stanovanje:</u> Ukupni stambeni prostor po osobi	cca 18 m ²	18m ²	20 - 22 m ²	Preko 25 m ²

Potrebno je definirati zajedničke točke i važne razlike. Na ovaj način stvaramo osnovne mogućnosti koje se onda ocjenjuju u odnosu na misiju organizacije, društvene potrebe i financijske mogućnosti.

Sljedeći korak je utvrđivanje strategije koja je kombinacija scenarija - ostvariva varijanta. Takva strategija ipak još zahtijeva dodatnu razradu, odnosno

objašnjavanje nedovoljno objašnjenih točaka i pronalaženje strategijskih rješenja za pitanja na koja još uvijek ne znamo odgovor. Na kraju, opisujemo strategiju i podvrgavamo je preliminarnoj analizi.

Ovaj pristup se sastoji od sljedećih koraka:

- utvrđivanje osnovnih mogućnosti razvitka u budućnosti, definiranje zajedničkih točaka i razlika,
- procjena različitih mogućnosti razvitka i odabir najkvalitetnije,
- dodatna razrada i dodavanje potankosti.

Odabir strategije - jeste li mali ili malo veći

Nisu sve strategije jednake. Dvije organizacije sa sličnim vizijama i misijama mogu izabrati različite načine za postizanje svojih ciljeva. Često se organizacije prigodom stvaranja vlastite strategije ograničavaju na najjednostavnije ideje:

- odustajanje od programa koji ne zadovoljavaju potrebe korisnika,
- nastojanje da se ne koriste metode koje koriste druge organizacije - nastojanje da se bude originalan,
- nastojanje da se ima više donatora kako ne bi postali ovisni samo o jednom,
- podjela tereta neprivaćanih programa s drugim organizacijama.

Uistinu, postoji veliki broj različitih strategija koje se mogu primijeniti, ovisno o okolnostima i potrebama organizacije. Pojam strategijskog planiranja je prvobitno bio povezan s poslovnim sektorom. Zbog toga, jedna od temeljnih podjela razlikuje tri tipa strategija. One ovise o planu, ali se u obzir uzima i udjel na tržištu.

Defanzivna strategija - zadržavanje korisnika

U slučaju udruga, ova strategija znači zadržavanje postojeće skupine donatora i korisnika. Ova strategija je korisna, primjerice, onima koji djeluju u vrlo malom,

specijaliziranom području ili organizacijama koje su svoje dugoročno djelovanje usmjerile na određenu skupinu korisnika.

Razvojna strategija - korisnicima se nude nove usluge

Udruga, koja je u zajednici vrlo poznata u radu s određenom društvenom skupinom, ne mora brinuti o potrazi za novim korisnicima. U takvim okolnostima sve naše vrijeme i energiju možemo posvetiti proširenju naših aktivnosti.

Napadačka strategija - privlačenje novih korisnika

Ova vrsta strategije je primjenjiva za nove organizacije koje tek trebaju biti primijećene i priznate u zajednici, te u slučajevima kada nam se učini da je naša organizacija izgubila na dinamici razvoja i da se nalazi u razdoblju stagnacije. Provedba ove strategije zahtijeva određenu razinu odlučnosti i puno napora. No, ipak, ona povećava mogućnosti privlačenja novih korisnika ili donatora.

Razlike u gore navedenim strategijama su ograničene, ovisno o održavanju ili povećanju sudjelovanja na tržištu.

Odabir je važan za udruge (budući da se primjenjuje i na donatorskom tržištu), ali nije jedina mogućnost. Analizom aktivnosti različitih organizacija možemo uočiti šest osnovnih strategija. Male organizacije će obično izabrati jednu od njih, dok će one srednje velike koristiti kombinacije određenog broja strategija, koje najviše odgovaraju njihovim potrebama.

Šest mogućih strategija udruga

Strategija "novih izazova"

Premda je to vrlo težak zadatak, postoji mogućnost da se organizacija bavi djelatnostima kojima se ne bavi niti jedna druga organizacija. Ponekad takva strategija postavlja temelje za stvaranje jedne nove udruge (udruge se osnivaju s namjerom zadovoljavanja potreba na koje nitko do tada nije obraćao). Ova strategija može biti svjesno odabrana tijekom procesa planiranja.

Strategija ciljanja

Druga mogućnost je da se naponi usmjere na specifičnu skupinu korisnika. U ovom slučaju se bavimo sličnim aktivnostima kao i druge organizacije, ali usluge pružamo skupini ljudi koji su samo naši korisnici. Takve strategije koriste udruge ljudi koji boluju od nekih rijetkih bolesti (primjerice genetska oboljenja kao što su Rettov i Marfov sindrom).

Strategija kvalitete

Radimo što i drugi, ali bolje. Ovo nije lako, osobito u slučajevima jake konkurencije. Druga poteškoća se javlja zbog činjenice da nije dovoljno biti najbolji. Potrebno je uvjeriti javnost da je to uistinu tako. Biti najbolji često zahtijeva vrlo specifično znanje. Da bi ga se prikazalo potrebne su dodatne marketinške vještine.

Strategija oponašanja

Mnoge organizacije se odlučuju za aktivnosti koje bi trebale izazvati lančanu reakciju rezultata. Učinak umnožavanja se može postići obukom trenera, učitelja i sličnim, kao i aktivnostima koje su usmjerene - ne samo na korisnike - nego i na "posrednike" koji će prenijeti vaše ideje.

Strategija društvene promjene

Postoje organizacije koje se, uvjerene da treba zadovoljavati potrebe, a ne liječiti simptome, odlučuju utjecati na društvo. Takve organizacije provode istraživanja i objavljuju rezultate (podizanje razine svijesti), zagovaraju (u cilju promjene pravnih propisa) i, konačno, rade s drugim organizacijama i institucijama te ulaze u koalicije radi željenih promjena.

Strategija profitne misije

Cilj neprofitne udruge nije stvaranje profita, što ne znači da bi ona trebala poslovati s financijskim gubitkom. Postoje organizacije koje ne ovise o donatorima, već same stvaraju sredstva za svoj rad. Ukoliko se organizacija bavi

radom u kulturi, izdavačka djelatnost jedan je od mogućih načina prikupljanja sredstava. Time se može ostvariti dohodak za neprofitne aktivnosti.

Kriteriji za ocjenjivanje nacrt strategije - za rješenja koja najviše obećavaju

Bez obzira na pristup koji se koristio prigodom procesa odabira strategije, potreban je niz kriterija za ocjenjivanje odabranih rješenja. Prigodom ocjenjivanja, trebali biste odabrati ona koja najviše obećavaju i koja su najprikladnija za naše okolnosti. Bilo bi korisno provesti postupak u kojem sudjeluju odbor, zaposlenici i članovi organizacije. Da bi se svaka od mogućnosti pobliže razmotrila, možete se poslužiti sljedećim pitanjima. Dobivene rezultate bi trebalo tada raspraviti unutar cijele skupine zadužene za donošenje odluka:

- je li strategija ostvariva, uzimajući u obzir uvjete u kojima organizacija djeluje ili druge vanjske čimbenike?
- je li utemeljena na iskustvima i vještinama ljudi koji čine organizaciju?
- na koji način strategija koristi dostupne materijalne, ljudske i financijske izvore?
- jesu li aktivnosti u okviru strategije u skladu s misijom organizacije?
- koja će financijska i druga sredstva biti potrebna za provedbu strategije? Je li to opravdano s ekonomskog motrišta?

Odgovori na ova i slična pitanja će vam omogućiti da preispitate rezultate vašeg rada i da izaberete konačna - optimalna rješenja koja će tada oblikovati strategiju za razvoj organizacije u nadolazećim godinama.

Strategijski plan – što sve dokument treba sadržavati

Svi koraci izrade strategijskog plana moraju biti dokumentirani. Odluke i rješenja uobličeni i uključeni u jedinstveni dokument, kojeg nazivamo: **Strategijski plan organizacije**. Tablica koja slijedi predstavlja osnovne elemente koje bi takav dokument trebao sadržavati:

Poglavlje:	Sadržaj:
Uvod	Kraći opis sadržaja dokumenta – treba informirati o predloženim pravcima aktivnosti i razvoja, ključnim zadacima i općenitim ciljevima organizacije. Najviše jedna stranica teksta.
Misija	Cjelovita definicija misije.
Opis organizacije	Kratki opis organizacije, njen status, popis svih dokumenata koji određuju njenu strukturu i načine rada plus sve informacije koje omogućavaju čitatelju dobivanje potpune slike organizacije (na pr: informacije o osoblju, korisnicima, području/ lokalitetu djelovanja i t.d.)
Opis ranijih aktivnosti	Kraće predstavljanje povijesti organizacije. Značajnija postignuća te problemi s kojima se susreće u svakodnevnom djelovanju. SWOT analiza je jako dobar izvor informacija za to poglavlje.
Očekivani trendovi	Po točkama. Očekivane promjene u okolini – opis se koncentrira na potrebama koje će se vrlo vjerojatno pojaviti i na koje će organizacija pokušati odgovoriti u bližoj budućnosti.

Strategijske smjernice	Opis glavnih prioriteta koji će odrediti aktivnosti i razvoj organizacije u bližoj budućnosti. Koje će biti najvažnije razlike i promjene u usporedbi sa sadašnjom situacijom.
Strategijski ciljevi	Predstavljanje strategijskih ciljeva za sljedećih nekoliko godina. To može biti popraćeno sa kraćim popisom / opisom predloženih podciljeva za svaki od strateških ciljeva.
Očekivani rezultati	Ovo poglavlje treba sadržavati promjene koje će doći kao posljedica aktivnosti napravljenih u procesu strategijskog planiranja – na pr. promjena profila organizacije, promjene u pravnom statusu i t.d.
Financijske implikacije	Kako će plan ostvariti? Planirani prihodi i rashodi u sljedećoj godini i oni očekivani u sljedećih nekoliko godina. Popis načela kojima će se urediti financijska politika organizacije u sljedećih nekoliko godina.
Kratkoročan operativni plan	Specifični zadaci za poduzimanje prvih koraka opisanih u strategijskom planu.

42

Planiranje kao timski rad - ljudi koji pozitivno gledaju na budućnost

Dvije osnovne funkcije tima koji obavlja planiranje su: vođenje procesa planiranja u skladu s određenim postupcima te prikupljanje podataka koji će biti uključeni u dokument Strategijski plan organizacije. Zbog toga je iznimno važno da tim uključuje što veći broj ljudi s različitim pozitivnim pogledima na budućnost organizacije. Uzimajući u obzir potrebu za brzim i djelotvornim donošenjem odluka, u timu ne bi smjelo biti više od 10 osoba (optimalno 5).

Neke od osnovnih funkcija tima za planiranje:

- utvrđuje datume sastanaka (primjerice, svakog ponedjeljka, svakog prvog tjedna u mjesecu),
- odlučuje o temama o kojima će se raspravljati,
- priprema popis sudionika i poziva ih,
- priprema dnevni red i vodi sastanke,
- prikuplja dokumente - podatke nužne za postupak donošenja odluka,
- odgovoran je za zapisnik,
- prikuplja materijale za dokument Strategijski plan organizacije.

Stupanj uključenosti u proces planiranja

Tim za planiranje odlučuje, između ostalog, tko će sudjelovati na određenim sastancima. Važno je da u proces donošenja odluka budu uključeni ljudi koji će ih provoditi. Svaki član organizacije je uključen u postupak planiranja. Neki su odgovorni za strategijsko planiranje, neki za operativne planove, neki opet sudjeluju u oba procesa. Osobe na višim položajima u organizaciji trebale bi u većoj mjeri biti uključene u strategijsko planiranje.

Mali priručnik

U daljnjem tekstu vodimo vas iscrpnije kroz dio procesa izrade strategijskog plana:

- SWOT,
- provjera kapaciteta,
- provjera sredstava,
- procjena vaših trenutačnih sposobnosti,
- analiza vanjskih čimbenika.

Svrha: identificirati jake strane i slabosti organizacije te identificirati vanjske mogućnosti i opasnosti s kojima se organizacija suočava

Koraci

1. Podijelite svakom sudioniku nekoliko praznih kartica na kojima treba upisati odgovore na sljedeća pitanja:

- s kojim ćemo se opasnostima suočiti u nastupajućem razdoblju?
- koje su nam mogućnosti?

Zamolite sudionike da rasporede kartice u dva stupca. Grupirajte slične izjave i ostavite mjesta za raspravu u skupini. Dopustite skupini da preoblikuje izjave (ako je to potrebno).

2. Zamolite sudionike da odrede jake strane i slabosti organizacije, pa slijedite jednaki postupak kao u prvom koraku.

3. Raspravite (iznesite) potencijalne aktivnosti koje možemo poduzeti:

- **Mogućnosti:** što trebamo učiniti da bi iskoristili prigode koje se pružaju
- **Opasnosti:** što možemo učiniti da prijetnje svedemo na najmanju moguću mjeru
- **Jake strane:** kako možemo iskoristiti naše jake strane?
- **Slabosti:** što moramo razviti u cilju prevladavanja naših slabosti?

4. Sintetizirajte rezultate i odredite prioritete.

Provjera kapaciteta

Svrha: procjena trenutanih kapaciteta organizacije

Sredstva – sve što posjedujemo **Sposobnosti** – sve što smo u stanju učiniti



A. Provjera sredstava

Svrha: temeljito ispitati kojim sredstvima trenutno raspolažemo:

1. Imovina

- Zemljište
- Zgrade
- Kapitalna imovina (provjerite koja je u najmu, a koja u vlasništvu)
 - vozila
 - računala
 - namještaj
 - uredska oprema
 - posebna oprema
 - ostalo
- Knjige, publikacije, materijali
 - Mjesto gdje se materijali drže
 - . je li dobro održavano?
 - . da li se odgovarajuće koristi?
 - Publikacije, knjige
 - Materijali za edukaciju
 - Kako koristimo ova sredstva?

Postoji li višak?

Postoje li veći zahtjevi za jednim, a manji za drugim?

2. Tehnologija koju koristite

Je li prikladna?

Previše suvremena za naše potrebe?

Davno zastarjela?

3. Pristup ciljanoj skupini (ogranci, ciljano područje itd.)

Kako smo zemljopisno rasprostranjeni?

Jesmo li previše rasprostranjeni?

Jesmo li se usmjerili na premalo područje?

4. Ključni kontakti (kratak opis važnih odnosa koje organizacija ima, primjerice sa zajednicom, gospodarstvenicima, drugim institucijama i organizacijama)

Jesu li ti odnosi:

Loši / slabi?

Učinkoviti?

5. Ljudi

Naziv radnog mjesta	Polovica radnog mjesta, puno radno vrijeme, ugovor	Spol M/Ž	Financiranju/njega	Razdoblje na koje je osoba angažiranja

6. Financije

Okvirni godišnji proračuni za sljedeće 2-3 godine.

B. Procjena trenutačnih sposobnosti

Koraci

1. Opišite tri područja vaših sposobnosti (konceptualna, društvena i tehnička):

Konceptualna sposobnost znači sposobnost ljudi u organizaciji da koriste znanje, ideje, podatke i njihovu mogućnost stvaranja vizija, predviđanja, usporedbi, sinteza i planova.

Ona znači sposobnost da se:

- razumiju procesi promjene okruženja koji idovode do različitog utjecaja na organizaciju i način na koji će se organizacija mijenjati,
- razvija misiju i viziju organizacije,
- na kreativan način suočava s turbulentnom i promjenjivom okolinom.

Društvena sposobnost se modnosi na djelotovorno uspostavljanje odnosa, njihovo očuvanje i upravljanje (unutar organizacij i s vanjskim suradnicima i protivnicima); u koliko su mjeri ljudi u organizaciji spremni za ostvarenje svojih potencijala; djelotvornost u radu; sposobnost ljudi da pregovaraju, rješavaju sukobe, raspravljaju o emotivnim stanjima i osjećajima, te da uravnoteže osobne i „profesionalne „ interese

Tehnička sposobnost uključuje široki opseg sposobnosti koji bi se jednim imenom mogao nazvati „kako urediti teren“. U ovo se može uključiti kako uspostaviti sustave (financije, komunikacije, administraciju, itd.); oblikovati, planirati i provoditi aktivnosti; pronaći, usporediti, pohraniti i distribuirati podatke; organizirati plan rada; koristiti tehnologiju; urediti pohranu podataka.

2. Zamolite sudionike da ocijene ova tri područja tako da se za svako odredi:

- koje su ključne jake strane organizacije,
- koja su slaba područja organizacije.

3. Usporedite i raspravite.

Neka problematična pitanja...

Koristimo li učinkovito sredstva?

Koristimo li sva naša računala?

Popravljamo li i održavamo našu opremu?

Imamo li neiskorištenog prostora?

Imamo li ugovore za usluge koje trebamo?

Radimo li na razvoju naših zaposlenika i članova?

Dolazimo li do podataka koji su nam potrebni?

Ima li među našim ljudima neiskorištenih potencijala?

Činimo li stvari za koje bi bilo bolje da ih izostavimo?

Dopuštamo li da se sukobi bespotrebno povećavaju?

Tratimo li vrijeme, zašto?

Imamo li ovisničke odnose s našim donatorima?

Jesmo li razvili vještine planiranja, nadzora i procjene?

4. Kojem od ovih područja se moramo više posvetiti da bi organizacija bila uspješna i održiva?

5. Kako ćemo to postići?

Analiza vanjskih čimbenika (Stakeholders)

Svrha: Identificirati ključne čimbenike koji utječu na organizaciju, prepoznati njihove brige i očekivanja, te istražiti kakvog utjecaja oni imaju na organizaciju.

Koraci

1. Zamolite sudionike da identificiraju sve čimbenike važne za organizaciju. Napravite popis. Zamolite sudionike da odgovore na sljedeća pitanja:

Vanjski čimbenici (stakeholders)	Njihovi interesi	Očekivanja	Potencijali
	Što ih zanima u organizaciji?	Što očekuje od odnosa s nama?	Što bi moga biti njihov doprinos tom odnosu?

2. Ocjenite učinke organizacije u odnosu na očekivanja čimbenika.
3. Zamolite sudionike da ocijene utjecaj koji čimbenici imaju na organizaciju.
4. Zabilježite što organizaciji treba od čimbenika.
5. Neka sudionici svrstaju čimbenike prema važnosti za organizaciju.

Organiziranje sastanaka

Organiziranje sastanaka

Izbjegnite metodu „vlastite kože“

Većina voditelja / menadžera ima veliko iskustvo u organizaciji sastanaka. O vođenju sastanka znanja se ponajviše stječu metodom “vlastite kože”, odnosno “učenja na pogreškama”. Ovu metodu osim voditelja, “plaćaju” i oni koji prisustvuju sastanku, a budući da nema univerzalne sheme ili modela organizacije sastanka, često se čine nenamjerne pogreške, među kojima dominiraju: olako shvaćanje sastanka, nepoznavanje tehnologije i namjerno obezvrjeđivanje i zloporaba sastanka.

Zašto se ljudi sastaju? Prije svega, jer time pospješuju komunikaciju, proces planiranja, utvrđivanje postupaka i odluka. Upravo stoga, djelotvorni sastanci imaju važnu ulogu u poslovanju/životu jedne organizacije.

Vrste sastanaka

Sastanak je organizirani zajednički misaoni rad više ljudi koji planiranom razmjenom mišljenja sudjeluju u pripremi, odlučivanju i traženju rješenja problema ili provedbi aktivnosti.

Sastanke možemo podijeliti s obzirom na cilj, broj sudionika i način vođenja sastanka.

I. podjela s obzirom na cilj:

- A. informativni sastanak (3)
- B. sastanak na kojem se donose odluke (1+6)

- C. sastanak na kojem se planira (6+7)
- D. sastanak na kojem se procjenjuje (9)

Logički proces kroz koji se vodi skupina sastoji se od nekoliko točaka:

1. definiranje problema
2. prikupljanje dodatnih informacija od prisutnih
3. podjela informacija
4. razmišljanja o mogućim rješenjima
5. utvrđivanje kriterija
6. odlučivanje
7. podjela zadataka
8. procjena rezultata.

II. podjela s obzirom na broj sudionika

1. konzultacije
2. timski dogovor
3. sjednica
4. Kongres, konferencija ili savjetovanje
5. Sabor, skupština, konvencija

U **male** sastanke spadaju konzultacije i timski dogovor; u **srednje** sastanke spadaju timski dogovor i sjednica, a u **velike** - konferencija, kongres i sabor.

III. podjela s obzirom na način vođenja sastanka

prema Likertu (Rahn, 1992.)

A. IZRABLJIVAČKO - AUTORITATIVAN - voditelj usmjerava, odlučuje, ispravlja, odobrava, donosi odluke, koristi prisilu, poziva se na i «više sile» i «više interese».

B. DOBRONAMJERNO - AUTORITATIVAN - voditelj smanjuje eventualni otpor su-dionika autoritativnim odlukama, uz ograničeno sudjelovanje sudionika u odlučivanju.

C. KONZULTACIJSKI - voditelj koristi blagi nadzor uz priznavanje suradnika i dopuštanje savjetodavne uloge suradnika u odlučivanju.

D. SKUPNO - PARTICIPACIJSKI -vođenje usmjereno na skupinu,voditelj facilitira - nema nadređen položaj, olakšava skupini da odlučuje.

Ove podjele će vam pomoći pri organizaciji sastanka. Organiziranje sastanka odite prema sljedećim fazama:

- planiranje i priprema sastanka,
- vođenje sastanka,
- zaključni dio sastanka.

Planiranje i priprema sastanaka - promislite o svim čimbenicima

Planiranje sastanka važno je stoga da bi se:

- pravodobno pozvali sudionici,
- pravodobno obavile pripreme,
- uskladili terminski planovi aktivnosti i sastanka.

Kada govorimo o **pripremi sastanka**, možemo razlikovati **tehničke i sadržajne** pripreme.

Tehničke pripreme	Sadržajne pripreme
Vrijeme	Cilj sastanka – potrebno ga je jasno definirati
Mjesto	Definiranje problema
Prostor	Način rada i dnevni red ovisi o broju sudionika i cilju (rasprava, odmor...)
Pomagala	Moguća rješenja
Pozivi	Stručnjaci za uvodna obrazloženja
Materijali – ovise p vrsti sastanaka	Izvršitelji
Bilježenje - zapisnik	Problem odgovornosti

Kako bi lakše obavili **tehničke pripreme**, poslužit će vam sljedeće upute:

Ne šaljite previše materijala ukoliko želite da ga sudionici pročitaju. Ukoliko to učinite u zadnji čas, sudionici će vam prigovoriti ili stići na sastanak nepripremljeni. Osnovni materijal bi trebao sadržavati:

- pozivnicu (naslov sastanka, kada i gdje se održava),
- dnevni red i kratak opis pojedinih točaka,
- materijale za raspravu, najnovije informacije.

Vodite brigu o svemu što je potrebno za ugodno, nesmetano i djelotvorno odvijanje sastanka. Provjerite je li mjesto održavanja sastanka lako dostupno svim sudionicima, uključujući invalidne osobe i slično. Pokušajte uzeti u obzir:

- prijevoz do mjesta održavanja sastanka,
- akustičnost prostora u kojem se održava sastanak,
- grijanje, svjetlost i rashladne uređaje,

- stolice - jesu li ugodne?
- stolovi - jesu li odgovarajući?
- oprema - ploča, papir, flomasteri, olovke,
- je li moguće koristiti video ili projektor,
- smetnje - buka, telefon, građevinski radovi,
- toaleti, napitci itd.

Da bi lakše obavili **sadržajne pripreme**, odgovorite na sljedeća pitanja:

- kakav bi bio ishod uspješnog sastanka?
- kakve su posljedice ukoliko se sastanak ne održi?
- može li se ishod djelotvornije postići putem kratke pisane obavijesti, telefonskog razgovora ili nekom drugom metodom?

Odredite željeni cilj sastanka. Na taj ćete način uvidjeti o kojoj vrsti sastanka je riječ, što će vam pomoći pri planiranju dnevnog reda. Jasno definirajte očekivane rezultate sastanka, odnosno utvrdite jesu li u vezi s:

- prenošenjem informacija ili iznošenjem mišljenja,
- donošenjem odluka ili rješavanjem problema,
- procesom planiranja ili planiranjem akcije,
- evaluacijom.

Vodeći se očekivanim rezultatima sastanka, odlučite se za dnevni red i vrijeme potrebno za postizanje cilja. Hoće li vam dnevni red pomoći pri ostvarenju rezultata? Što je sve potrebno obaviti tijekom sastanka?

- odredite ukupno vrijeme trajanja sastanka (idealno ne dulje od dva sata),

- odredite kritične točke dnevnog reda koje se moraju postići (najviše pet ili šest),
- odlučite se za osobe odgovorne za svaku točku dnevnog reda (predlagači, govornici),
- odredite dopušteno vrijeme za svaku točku sastanka.

Pregledajte dnevni red i to tako da obratite pozornost na svaku njegovu točku. Ukoliko je moguće, potražite savjet svojih suradnika. Pri tomu će vam pomoći odgovori na sljedeća pitanja:

- jesu li sve točke dnevnog reda nužne? Otklonite one koje nisu.
- jesu li sve točke dnevnog reda razumljive? Dodajte objašnjenja ukoliko je potrebno.
- koja pitanja bi sudionici mogli postaviti za svaku točku dnevnog reda?
- je li redoslijed logičan? Uvrstite rutinske, kratke i važne informacije na početak, teže probleme u sredinu i za kraj planirajte lakše i zanimljivije informacije.
- koje su moguće praktične posljedice odluka koje će se donijeti tijekom sastanka?

Cilj sastanka odredit će osobe koje bi trebale biti nazočne. Uzimajući u obzir završnu verziju dnevnog reda, odlučite koga ćete pozvati. Kvaliteta sastanka ovisi o sudionicima. Pozovite:

- one koji donose odluke relevantne za ostvarenje cilja sastanka,
- one koji raspolažu informacijama, stručnjake i savjetnike,
- one koji traže informaciju,
- one na koje će odluka djelovati (primjerice osoblje koje će odluku primjenjivati).

Vođenje sastanaka

- stvorite ugodno ozračje

Uspjeh sastanka u velikoj mjeri ovisi o voditelju sastanka koji treba dopustiti najveću moguću slobodu mišljenja i iznošenja stavova, ali samo u skladu s ciljem zbog kojega je sastanak sazvan.



Ovisno o cilju sastanka, sudionicima, prostoru, vremenu i načinu vođenja sastanka uzmite u obzir:

Točnost! Počnite na vrijeme. Ukoliko vam to ne uspije, vjerojatno ćete kasniti i sa sljedećim sastankom. Kada 12 osoba čeka 10 minuta, vi niste izgubili samo 10 minuta već dva sata.

Način predstavljanja - Način na koji ćete se predstaviti je vrlo važan, jer će pomoći uspostavljanju ugodnog ozračja, a to je i početak uspostavljanja veze sa sudionicima. Jednako tako, takvo ozračje će djelovati na odnos koji sudionici uspostave između sebe. Srdačan i prijateljski ton, popraćen kratkim osobnim predstavljanjem je nužan, jer sudionici obično žele saznati nešto o vašem radu i iskustvu. Smisao za humor će vam pri tome pomoći i ukoliko uspijete nasmijati sudionike, oni će se osjećati opušteno što će im pomoći da pomnije prate i

sudjeluju na sastanku. Provjerite poznaju li se svi prisutni, a ukoliko ne - dopustite im da se upoznaju, dakako ukoliko nije riječ o konferenciji ili sličnom.

Osnovna pravila ponašanja - Svrha osnovnih pravila ponašanja za vrijeme sastanka je osigurati sudjelovanje sudionika. Poštivanje tih pravila će zajamčiti uvjete za otvoren dijalog i omogućiti će sudionicima da iznesu svoje mišljenje bez straha da će zbog toga biti ugroženi. Evo nekoliko osnovnih pravila ponašanja za voditelje i sudionike:

- u svakom trenutku budite iskreni,
- odnosite se povjerljivo prema informacijama iznesenima na sastanku,
- saslušajte svakoga, čak i onda kada se ne slažete,
- ne upadajte u riječ,
- izbjegavajte etničke, opresivne, rasne i seksističke komentare,
- sudjelujte,
- poštujete dogovoreno vrijeme odmora, početka i završetka sastanka.

Uspostavljanje osjećaja sigurnosti - Sigurnost se odnosi na uspostavljanje atmosfere u kojoj se sudionici osjećaju ugodno iznoseći svoje osjećaje i iskustva. Rasizam, seksizam i druge vrste socijalnog pritiska bolne su i zabranjene teme u skupnoj raspravi. Voditelj bi trebao uspostaviti uvjete u kojim se sudionici osjećaju sposobnim prepoznati okolnosti kada spomenuti pritisci vrijeđaju i to treba izbjegavati. Uspostavljanje osjećaja sigurnosti, kao i postavljanje osnovnih pravila ponašanja važne su pretpostavke za okruženje u kojem vlada otvorenost i iskrenost. Pozitivni rezultati ovog emotivno zahtjevnog posla javit će se kad skupina počne vjerovati voditelju. Sigurnost ne smije značiti vladavinu lagode gdje sudionici ne obavljaju svoje zadatke ili samo nekolicina sudjeluje u raspravi i iznosi svoje stavove. Sudionike u raspravu uvodite postupno i nemojte ih siliti na sudjelovanje. Ne dopustite nepoštivanje, vrijeđanje i nepotpune informacije. Ne očekujte i ne zahtijevajte od sudionika da predstavljaju cijelu skupinu. S ciljem stvaranja osjećaja sigurnosti za vrijeme sastanka, voditelj bi trebao:

- osjećati se sigurno / ugodno s temom koju predstavlja ili izlaže,

- saslušati svakog i potaknuti na sudjelovanje,
- jasno iznositi informacije,
- govoriti na način koji odaje poštovanje svih sudionika,
- poštivati i cijeniti iskustvo svakog sudionika,
- ne osuđivati sudionike,
- biti iskren u svom odnosu sa skupinom - ukoliko nemate informacije koje skupina od vas zahtijeva, jasno to recite, voditelju je također i "dopušteno" da bude čovjek.

Uključivanje - Ukoliko se skupina prvi put sastaje, a sudjelovanje svih prisutnih važno je za uspjeh sastanka te ukoliko želite postići opušteno ozračje – počnite sastanak s nekom od aktivnosti uključivanja. Aktivnosti uključivanja imaju cilj osigurati aktivno sudjelovanje, opuštenost i postizanje cilja sastanka.

→ PRIMJER

Igra pitanja - Stolice postavite u krug, tako da svatko može vidjeti svakoga. Izrežite trake papira i neka svatko na traku napiše po jedno pitanje. Pitanja stavite u omotnicu. Voditelj sastanka započinje aktivnost tako da uzima traku iz omotnice i daje odgovor na pitanje, odgovarajući otprilike dvije minute, te potom pruža omotnicu sljedećoj osobi koja izvuče jednu traku i odgovori na pitanje. Nakon što su svi sudionici sudjelovali, voditelj sastanka završava ili otvara novi krug. -to je veća potreba za uključivanjem, to se koristi veći broj krugova. Najmanji broj igrača je tri, najveći deset, a ukoliko ih je više od deset podijelite ih u manje skupine. Pitanja za omotnicu ovise o cilju sastanka i sudionicima. (primjerice, Što vas čini sretnim? Što vas ljuti? Što vam je u životu najvažnije? Što ste se bojali učiniti, a ipak ste učinili? Koje odlike tražite kod prijatelja? ...)

Korijeni rečenica - Voditelj započinje rečenicu, a svaka je osoba redom završava. Primjeri takvih rečenica:

- Najbolje što mi se ovaj tjedan dogodilo bilo je...
- Ponosan sam na ... (nešto vezano uz posao)

- Uspio sam... (danas, ovaj tjedan, ovaj mjesec...)
- *Želim...* (nešto vezano uz posao)

„Pozitivno bombardiranje“ - Ova je aktivnost namijenjena onima koje se već poznaju i rade zajedno neko vrijeme. Voditelj sastanka započinje tako da se obrati jednoj osobi imenom i kaže: « primijetio sam tvoju dobru osobinu da.....» ili « hvala ti što si...». Voditelj tada prozove nekog od sudionika i zamoli tu osobu da i ona kaže jednu dobru osobinu koju je zamijetila kod osobe. Kada se svi izjasne o osobi, voditelj sastanka nastavlja sa sljedećom osobom. Do kraja igre svi sudionici čut će svoje odlike od svakog sudionika. Ova aktivnost je korisna i potrebna, preporuča se njeno često korištenje u radnim timovima.

Uloge sudionika s obzirom na njihov doprinos u raspravi

Uloga	Opis ponašanja
Inicijator	Osoba s novim, stvaralačkim idejama. Uporna, inteligentna, s iskustvom. Ukoliko se njene ideje ne prihvate, to ju ne smeta jer stalno pronalazi druge za koje se uporno bori. Vrijedan je član skupine ali može biti i napast. Stvaralaštvo je osobina manjeg broja ljudi, pa takve osobe treba poticati kako bi iznijeli što više ideja.
„Pitalica“	Osoba kojoj nikada nije sve do kraja jasno. Stalno postavlja dodatna pitanja. Zapitkivanje može biti uzrokovano nedovoljnim poznavanjem problema, a ponekad i željom da druge sudionike u raspravi i voditeja sastanaka dovede u nezgodan položaj.
Kritičar	Stavlja sve pod mikroskop. Traži dodatna objašnjenja i slabe strane. Ne dopušta brzoplete zaključke.

Uloga	Opis ponašanja
Usmjerivač rasprave	Uz voditelja sastanka nastoji usmjeravati raspravu, desna je ruka voditelja. Obično je osoba s veliokim znanjem, iskustvom i dobrim analitičkim sposobnostima, čime usmjerava raspravu i poboljšava koncentraciju prisutnih
Posrednik	Osoba kompromisa. Smanjuje napetost u skupini. Pokušava posredovati između dviju skupina ili pojedinaca suprotnih mišljenja. Ponekad svojim ponašanjem ublažava borbu mišljenja i prekida tijek rasprave da bi dovela do boljih rješenja.
Davatelj informacija	Osoba koja po svom stručnom znanju ili iskustvu može odgovarati na pitanja članova skupine i davati objašnjenja. Često je voditelj rasprave. Sudionici rado postaju informatori ako im se za to pruža prilika.

Razorna ponašanja sudionika tijekom sastanka

Tijekom sastanka može doći do izazovnih stanja za voditelja. Sudionici zastupaju svoje stavove i iskazuju ih ponašanjem. Pomoći će vam ako predvidite takva stanja. Za voditelja je važno biti maksimalno koncentriran, procijeniti okolnosti i postupiti u skladu s njima. U nastavku ćete naći nekoliko primjera i savjeta kako postupiti u određenim okolnostima:

Ponašanje	Tehnike
Jedna osoba dominira ili upada drugima u riječ	Ukoliko jedna osoba uporno sudjeluje u raspravi i ne dopušta primjereno sudjelovanje drugih, voditelj bi mogao bez pokazivanja prstom u tu osobu naglasiti da bi želio čuti i druge: „Bi li netko tko još nije uspio iznijeti svoje mišljenje htio to učiniti?“ Primjetio/la samda a neki nisu uspjeli doći do riječi. Bi li sada htjeli nešto reći? Koristite aktivnosti koje zahtijevaju sudjelovanje svih, primjerice prikupljanje pitanja.

	Ukoliko netko uzastopce prekida i upada u riječ, ne uzvraćajte obrambeno i ne ignorirajte tu osobu. Umjesto toga, naglasite vrijednost njihova sudjelovanja i interes skupine da što manje prekidate jedni druge. Da bi se pojedinci osjećali zadovoljeno, možete im ponuditi svoje vrijeme u odmoru ili nakon sastanka.
Sudionik odbija sudjelovati i ponaša se pasivno	Pokušajte dokučiti razloge takvog ponašanja. Ako je riječ o nekoliko sudionika, podijelite ih u parove, ili nmanje skupine od tri do četiri člana. Sudionici koji ne žele sudjelovati u velikoj skupini ponekad se osjećaju ugodnije u manjim skupinama. Podijelite manje komade papira i zatražite sudionike da napišu odgovor na postavljeno pitanje. To je sigurnij način sudjelovanja za one sudionike koji se osjećaju nelagodno u velikoj skupini. Pokupite papire s odgovorima, zamolite nekog da ih promiješa, a nakon toga svaki sudionik dobija odgovor nekog drugog koji ga onda pročita cijeloj skupini. Na taj način će i introvertni sudionici sudjelovati. Crtanje može biti korisna tehnika koja poneke može potaknuti na sudjelovanje.
Sudionik riječima napada vas i način na koji vodite sastanak	Obično se to događa kada je osoba nezadovoljna, te usmjerava svoje nezadovoljstvo na vas. Ne uzimajte si to k srcu i ne dopustite da vas smete. Objasnite razlog vaših postupaka. Raspravite to, ukoliko je potrebno, za vrijeme odmora. Ukoliko smatrate potrebnim, ispričajte se i nastavite sa sastankom.

Sudionik iznosi netočnu informaciju ili usmjerava raspravu u krivom pravcu	Dopustite rugim sudionicima da to primjete ili/i odbace informaciju ili komentar. Pozovite sudionike da isprave informaciju, a ukoliko im to ne pođe za rukom – učinite to sami. Ukoliko niste sigurni u ispravnost informacije, priznajte to i obvezite se da ćete potražiti informaciju koja nedostaje i podijeliti je sa skupinom što je prije moguće. Ne ostavljajte skupinu s netočnim ili nedorečenim podacima.
Osjećate antipatiju, odbojnost prema pojedinom sudioniku	Ne uznemiravajte se. I vi imate pravo na osobne osjećaje. Ipak, razmislite na koji način oni djeluju na vaše ponašanje kao voditelja. Priznajte sebi osjećaje i nastavite s radom.
Netko od sudionika izjavi: „sve je uzaludno, problem je nemoguće riješiti. Čemu gubiti vrijeme?“	Pokažite da razumijete sudionikove osjećaje. Ukažite na činjenicu da je rješenje problema težak i dugotrajan proces te da ste do sada uspio riješiti većinu. Pokušajte izbjeći raspravu o tomu ima li ili nema smisla nastaviti sa sastankom.
Primjetite da je skupina „skrenula s puta“	Preusmjeravanje rasprave skupine ponekad zahtijeva prekidanje nečijeg izlaganja ili dijaloga koji ne vodi nikamo. Premda ćete možda oklijevati to učiniti, podsjetite sudionike na cilj sastanka i zamolite ih da se drže teme

Napomena: Postoje i druge tehnike koje možemo koristiti kako bi djelovali na štetna ponašanja tijekom sastanka. S vremenom ćete razviti vaše osobne tehnike i stil.

Potičite sudjelovanje! Cilj sastanka je razmjena ideja. Može se dogoditi da bitna ideja neće biti iznesena ukoliko se osoba osjeća posramljeno ili skupinom dominira nekoliko pojedinaca. Pobrinite se da je svakom sudioniku osiguran prostor za raspravu. Primijetite tko ne sudjeluje i uključite i potaknite tu osobu na

sudjelovanje, a ograničite one koji previše sudjeluju. Osiguravanje svakom sudioniku jednakog prostora osobito je važno kod raspravljanja o prijemnim problemima. Najpopularnije tehnike kojima se to može osigurati su:

Jednako vrijeme za sve - svi prisutni iznose stavove određeni broj minuta prije nego započne otvorena rasprava.

Kružni tok - kada se sastanak pretvori u dijalog između dvije osobe, započnite kružni tok, što znači da ćete tražiti dobrovoljca ili izabrati osobu koja će započeti iznositi svoje mišljenje o temi i tako u krug dok u raspravu ne uključite sve sudionike.

2:1 - nitko ne sudjeluje dva puta prije nego su svi ostali članovi skupine sudjelovali jedanput. Nitko ne iznosi mišljenje četiri puta prije nego su svi ostali sudjelovali dva puta.

Šibice - za vrijeme duljih rasprava kada se od svakog sudionika očekuje da sudjeluje u raspravi nekoliko puta vrlo je lako osigurati jednako sudjelovanje svih tako da im podijelite određeni broj šibica.

Vrijeme za odabranu skupinu / pojedinca - ako primijetite da samo stariji sudionici sudjeluju u raspravi, predložite: “Sljedećih deset minuta svi oni koji imaju iskustva neka dopuste mlađima da vode raspravu”.

Kako bi disciplinirali one koji žele sudjelovati u isto vrijeme kada i drugi, mogu vam koristiti neke od sljedećih tehnika:

Mikrofon - neki predmet koji se šalje sudioniku/ci koji želi sudjelovati u raspravi. Samo osoba kojoj je voditelj dodijelio mikrofon može sudjelovati u raspravi.

Vrući krumpir - je modifikacija mikrofon tehnike koja se koristi ukoliko nema većih neslaganja u skupini. U tom slučaju predmet se šalje od jednog sudionika do drugog, bez intervencije voditelja.

Uloga voditelja sastanka

- Najavite planirani tok sastanka i dopustite da ga prisutni prihvate ili preinače. Napišite na papiru i predstavite cilj, dnevni red i vrijeme trajanja sastanka (tako da je vidljivo tijekom cijelog sastanka). Provjerite postoji li zajednička želja da se ostvari postavljeni cilj.
- Nadzirite raspravu koristeći se dnevnim redom i osvrćući se na cilj sastanka. Time ćete usmjeriti i voditi raspravu prema željenom rezultatu. Katkad budite popustljivi. Ponekad će se u skupini javiti potreba za raspravom o temi koja nije planirana za sastanak, dopustite to samo ukoliko ste sigurni da ćete do kraja sastanka uspjeti obraditi sve točke dnevnog reda.
- Postavljajte pitanja s ciljem poticanja rasprave, potičite sudionike na razmjenu mišljenja, stvorite uvjete za siguran dijalog i raspravu, prikupite predložena rješenja, ukazujte na zajedničke točke, pomažite pri postizanju suglasnosti, sažimljite raspravu, predlažite uvođenje drugih procesa donošenja odluke ukoliko uvidite da je nemoguće postići suglasnost.
- Nadzirite dogovoreni postupak. Sudionici moraju poštivati temeljna pravila ponašanja ukoliko su dogovorena na početku sastanka. Ukoliko pravila ne doprinose djelotvornom odvijanju sastanka, ukažite na to i zatražite od skupine da predloži nova pravila ili nadopuni stara. Na taj način postići ćete maksimalno sudjelovanje svih prisutnih. Držite se dogovorenog vremena. Ukoliko je sastanak naporan za voditelja i oduzima većinu vaše koncentracije, zamolite nekog iz skupine da vodi računa o vremenu - na taj način bit ćete sigurni da će sastanak završiti na vrijeme.
- Jasno odvojite pojedine dijelove dnevnog reda. Ne započnite sljedeću točku dnevnog reda prije nego što zaključite prethodnu, pa čak i onda kada su usko povezane. Proces će se odvijati djelotvornije ukoliko se gradi na donesenim odlukama iz prethodnih točaka. Kada prelazite na sljedeću točku dnevnog reda, razjasnite njenu svrhu i započnite iznošenjem relevantnih informacija. Nakon rasprave i prelaska na sljedeću točku dnevnog reda, važno je sažeti prethodnu. Jednako tako, sažetak će dobro poslužiti onda kada rasprava nije usmjerena.

Podsjetite što je dosad postignuto raspravom i ukažite na nesuglasice koje su još uvijek prisutne.

- Zatvaranje sastanka je važno kao i otvaranje. Identitet skupine treba potvrditi u cilju razvijanja osjećaja zajedništva. Objedinite donesene odluke i ukažite na zadatke koji će uslijediti. Naglasite pozitivne rezultate sastanka i na kraju zahvalite svim prisutnima na prisustvovanju i sudjelovanju.

Facilitacija - olakšavanje rada sastanka

Vaša uloga kao facilitatora sastanka se u velikoj mjeri razlikuje od uloge profesora, predavača ili autoritativnog voditelja sastanka. Facilitator je neutralan posrednik, a zadatak mu je davanje informacija, osiguravanje izmjene dijaloga i postavljanje pitanja koja će voditi skupinu do rezultata. Facilitacija zahtijeva objektivnost, ravnomjernu brigu o svima, suosjećanje, popustljivost, posvećivanje pozornosti iskustvima drugih i dobru sposobnost komuniciranja. Vaš zadatak je, prije svega, aktivno slušanje i davanje informacija. Vaše mišljenje i osobna iskustva nisu toliko bitna u ovoj ulozi; ako bi ih iznosili oni bi narušili vašu vjerodostojnost kao posrednika.

U slučaju da dođe do sučeljavanja različitih mišljenja, uloga facilitatora je da intervenira, a da pri tome ne osporava ni jednog člana skupine. Istodobno, važno je da svi saslušaju jedni druge. U takvim je trenucima neutralnost najvažnija i koristi se kao most kojim osobe različitih mišljenja započinju proces dijaloga. Tijekom sastanka, važno je poticati sudionike da iznose svoje osjećaje. Veliki broj osoba, osobito mlađih, mogu pri tome imati probleme. Vaša požrtvornost, koncentriranost i usmjerenost na sudionike doprinjet će komunikaciji, što je preduvjet za uspjeh sastanka. Individualna razmišljanja, bez sudjelovanja ostalih sudionika, neće vas dovesti do najboljeg rješenja problema. Facilitator mora nadzirati smjer dijaloga, usmjeravajući ga prema zajedničkom sporazumu.

Poželjne sposobnosti i osobine facilitatora su:

- lakoća izražavanja,
- sposobnosti predstavljanja,

- povjerenje,
- nepristranost,
- popustljivost,
- vedrina, otvorenost, humor,
- sposobnost slušanja i uvažavanja razlika u mišljenju,
- poznavanje problema,
- sposobnost analiziranja,
- brzo reagiranje,
- dobro izvođenje zaključaka.

Tehnike poticanja stvaralačkog procesa među sudionicima

Ovisno o cilju, sudionicima i načinu vođenja sastanka, razmislite o korištenju nekih od spomenutih tehnika. One se često koriste radi razmjene informacija, otkrivanja novih spoznaja, dolaženja do inovacija ili rješavanja problema.

Oluja mozgova ili brainstorming - iznošenje ideja

Skupina od 6-10 sudionika sastaje se najmanje dva puta. Na prvom sastanku slobodno se iznose najneobičnije ideje, koje naizgled nemaju veze s problemom. Ideje se ne komentiraju i ne vrednuju, važna je količina. Sastanak traje između 30-45 minuta, nakon čega je dobro da se "mozgovi ohlade" nekoliko dana.

Nakon toga, saziva se drugi sastanak na kojem se ideje vrednuju. Postoji nekoliko varijanti ove tehnike, spomenut ćemo samo neke.

1. **Obrnuta oluja mozgova** - ova preinaka tehnike koristi se u vrednovanju i kritici prijedloga dobivenih običnom "olujom mozgova". Umjesto da nam je polazište u pitanju "Kako riješiti problem?", postavljamo se u ulogu "vražjeg advokata" pa pitamo "Na koje sve načine predložene ideje mogu doživjeti neuspjeh?"

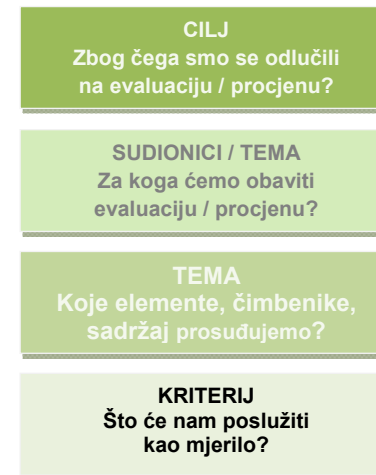
2. **Zapisivanje misli ili brainwriting** - omogućava pronalaženje još više prijedloga nego "oluja mozgova". Kod ove tehnike svatko pojedinačno na komad papira zapisuje ideje, potom se papiri sa zapisanim idejama kreću kružno. Sudionici odlučuju hoće li svojim novim prijedlozima razraditi i promijeniti neku od navedenih ideja ili će dodavati nova rješenja. Na kraju, svaki sudionik obrazlaže svoje ideje ili označi tri najbolja prijedloga.

„Pro et contra“ - stara tehnika koju su za rješavanje problema koristili filozofi. Sastoji se u navođenju razloga "za" odnosno "protiv". Nakon odmjerenja argumenata, glasovanjem se bira najbolje rješenje.

„Ulaz-izlaz“ - Ova tehnika pomaže nam da moguća rješenja problema sagledamo tako da analiziramo ulaz i izlaz, odnosno što sve treba uložiti, načiniti i sl. te koji je dobitak ili rezultat. Problem se rješava analizirajući moguće posljedice pojedinih rješenja. Pritom je vrlo važno da se logički slijedi preobrazba «ulaz». u «izlaz».

Evaluacijski sastanak

Ukoliko je cilj sastanka evaluacija, obavite sve zadatke vezane uz pripremu takvog sastanka. Sljedeća pitanja će vam pri tome pomoći:



Zaključak sastanka

- točka na „i“

Zaključak je posljednji i najvažniji korak sastanka. Kada se veći broj sudionika opredijeli za jedno ili više mišljenja - tek tada su stvoreni uvjeti za donošenje zaključaka i odluka. Zaključci ili odluke sastanka trebaju biti kratke i razumljive, te se pri tomu treba držati načela razumljivosti, sažetosti i prihvatljivosti zaključaka. Donošenjem zaključka sastanak je završen.

Svakako utvrdite zaključke na sastanku, a u pisanom obliku ih dostavite sudionicima. Često se zaključci utvrđuju poslije održanog sastanka, što daje mogućnost pojedincima ili skupinama da zaključak oblikuju u skladu sa svojim interesima. Također je poželjno da se na sastanku odredi tko je zadužen za provođenje određenog zaključka, te u kojem vremenskom razdoblju.

Zapisnik

Vođenjem zapisnika zadovoljava se funkcija sastanka. Zapisnik sastanka služi kao podsjetnik za one koji su prisustvovali i kao sredstvo informiranja za sve one koji su bili spriječeni da se odazovu pozivu. Nemoguće je voditi i sastanak i zapisnik, tako da je najbolje na početku sastanka dogovoriti tko će preuzeti odgovornost vođenja zapisnika. Ukoliko imate posebne zahtjeve vezane uz zapisnik o tomu obavijestite zapisničara.

Literatura

«*Dobro je biti šef*»

E. Perry Good

«*Sastanci*»

Vidoslav Gnjato

«*Rukovođenje i organizacijsko ponašanje*»

Milan Jurina

«*Handbook of Management Skills*»

Dorothy M. Stewart

«*Upravljanje kreativnošću*»

Velimir Srića

II.

Financiranje

Prikupljanje sredstava

Prikupljanje sredstava

Znati što je prikupljanje sredstava - pronaći pravi put

Ne postoji univerzalna, svima prihvatljiva definicija o prikupljanju sredstava. Prikupljanje sredstava nije znanost nego je, kako većina autora ukazuje, zbroj različitih iskustava. Riječ je o procesu koji ima određene faze.

Razlikujemo dva osnovna načina prikupljanja sredstava:

- **Oportunistički** – prikupljanje sredstava prema ukazanoj prigodi. Uvijek je odgovor na okolnosti u kojima se udruga nalazi (primjerice, “rupe” u proračunu). To je obično jednokratna aktivnost kao odgovor na stvarnost koja nas okružuje i u većoj mjeri ovisi o vještinama i spretnosti onih koji je provode.
- **Strategijski** - prikupljanje sredstava motivirano je i pokreće se ciljevima udruge, a ne utjecajima iz njene okoline. Za takvo prikupljanje sredstava treba postojati jasna vizija onog što udruga želi ostvariti, treba imati isplanirane korake za ostvarenje tog cilja, a sve aktivnosti su rezultat dugoročnog planiranja udruge. To istodobno ne znači da strategijski pristup prikupljanju sredstava ne dopušta prihvaćanje prigodde koja se udruzi iznenada ukaže.

U ovom poglavlju prvenstveno želimo približiti strategijski način prikupljanja sredstava i to stoga što vjerujemo da upravo taj način osigurava mirniji i stabilniji razvoj i rad udruge.

Prikupljanje sredstava kao stjecanje prijatelja

Sukladno teoriji nekih autora, definicija prikupljanja sredstava (*fundraising*) zapravo je stjecanje prijatelja (*friendraising*) a neki ga opisuju i kao rukovanje (*handshaking*).

Strategija prikupljanja sredstava treba se usmjeriti na temeljni cilj – prenošenje podataka o onomu što udruga radi ili namjerava raditi na zanimljiv i privlačan način, sa svrhom okupljanja ljudi koji žele i mogu financijski podupirati udrugu. Oni koji prikupljaju sredstva i oni koji ih daju na istoj su strani.

Novčana sredstva koja su na raspolaganju udrugama uvijek su ograničena i pri njihovom dodjeljivanju od udruga se traži najveća moguća učinkovitost. Između davatelja i primatelja potpora tijekom trajanja projekta nužno se razvija specifičan odnos, koji postupno može prerasti u partnerstvo.

Proces prikupljanja sredstava u idealnom bi slučaju trebao voditi partnerstvu između udruge i donatora. Udruga ima ideje i kapacitet za rješavanje problema, ali nema novca koji bi omogućio uporabu tih kapaciteta. Donator ima financijske mogućnosti, ali ne i kapacitete za kreiranje programa koji bi riješili problem. Djelotvorna suradnja udruge i donatora dovest će do rezultata u kojem je jasno da je financiranje nemoguće odvojiti od rješavanja problema, te da su i donatori - partneri u projektu. „Projekt je njihov koliko i naš“. (Ken Burnett, *Relationship Fundraising: A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money*, Heights International, New York, 1996.)

Prema mišljanju nekih autora koji pišu o prikupljanju sredstava, tijekom osamdesetih godina, prikupljači sredstava na Zapadu koristili su pogrešan pristup – „prodavali“ su donatorima ideje koristeći marketinške tehnike. Prema njihovu mišljenju, pristup „prodaje“ je u konačnici kontraproduktivan, jer reducira prikupljanje sredstava na oglašavanje i čini ga tek jednom od vrsta komercijalne transakcije, a donatori ne vole kad im se nešto pokušava „prodati“. Koji bi, znači, mogao biti bolji pristup prikupljanju sredstava?

Učinite vašeg donatora partnerom

Neka vaša razmišljanja prigodom prikupljanja sredstava budu usmjerena i na donatore, a ne samo na vašu udrugu. Pođite od onoga što je osoblju prihvatljivo, umjesto onoga što je osoblju vaše udruge najjednostavnije. Vrlo precizno i jasno obaviještavajte donatore kako trošite sredstva što su vam ih dodijelili. Ponudite povrat novca ako ga ne trošite za prethodno utvrđene namjene.

„Stjecanje prijatelja“ kao i svaki odnos, temelji se na povjerenju. Umjesto da pokušavamo nešto prodati donatorima, pokušajte s njima izgraditi odnos. Budite na raspolaganju kada vas donator traži. Možete ih pitati i što misle o vašim aktivnostima prikupljanja sredstava, kakav im se pristup više sviđa – preferiraju li više telefonsku-usmenu ili pisanu komunikaciju.

Učinite vašeg donatora vašim partnerom. Kolikogod to možda zvuči deklaracijski, najdjelotvornije je kod vaših potencijalnih donatora pobuditi interes za to što radite. To može značiti i njihovo uključivanje u projekt na način koji nisu očekivali, što je ipak bolje od uobičajenog zahtjeva za novcem. Možete provesti malo istraživanje o tomu što misle o vašoj planiranoj aktivnosti, s tim da potražite prijedloge i savjete: “Na koju bismo se aktivnost, prema Vašem mišljenju, trebali više usmjeriti tijekom sljedeće godine?” Ponudite odgovore s vašim planiranim aktivnostima, te prostorom za “ostale prijedloge”. “Koji su Vam od sljedećih programa (tema, potreba...) važni ?” i nabrojite ih prema prioritetima.

Dopustite donatorima da s vama podijele mišljenje o vašem radu. Kad je moguće, uključite ih u proces planiranja aktivnosti vaše udruge. To može biti, ne samo izvor novih informacija i besplatne pomoći za vas, nego se ljudi osjećaju važni kada ih pitate za mišljenje pa će bolje reagirati na vaše molbe. U SAD-u, 33% donatora drži da bi se njihov odnos s nevladinim udrugama u velikoj mjeri unaprijedio kad bi osoblju udruge mogli prenijeti svoje poglede, ideje i brige.

Njeguajte odnos s donatorima. Osnovna zamisao strateškog pristupa donato-rima je njegovanje odnosa s njima što će pogodovati mogućnosti za njihovo veće davanje, te smanjiti vaš trošak prikupljanja sredstava. Trajanje njego-vanja odnosa vremenski je ograničeno, odnosno ovisi o činjenici ostvarujete li od toga financijsku korist. S druge strane, opravdano je pitanje imaju li takvi odnosi smisla i nije li riječ tek o ugodnoj i skupoj zabavi. Za neke, ideja izgradnje odnosa s neizvjesnim, dugoročnim ciljevima puno je privlačnija i prihvatljivija od klasičnog

traženja novca. U svakom slučaju, potreban vam je plan kojim biste potaknuli ljude da vam doniraju, a ako nemate takvu strategiju – izgradnjom odnosa s donatorom samo ćete gubiti vaš vrijeme i novac.

Zašto, a ne što

Prikupljanje sredstava je iznimno važna komponenta uspjeha udruge i znači mnogo više od samog novca. Koja je svrha prikupljanja sredstava? Povećati prihod? Nešto izgraditi?

Koja je svrha prikupljanja sredstava: **Povećati prihod? Nešto izgraditi?**

Budite oprezni - to su **sredstva**, ne **ciljevi**. Zapitajte **zašto** radije nego **što** i odgovor će najvjerojatnije biti: **zato da bi se osigurali izvori sredstava koji će osigurati organizaciji ostvarenje njenog temeljnog cilja. To znači da sve što tražite mora biti vezano za problem vaše ciljane skupine.**

Učinkovito prikupljanje sredstava proizvodi istovremeno dva jednako važna, simultana rezultata:

- osigurava sredstva za neposredan rad,
- polaže financijske temelje za vaše buduće pothvate i time oslobađa vas i vašu udrugu od iznalaženja novih “načina” prikupljanja sredstava svake godine.

Temeljna načela prikupljanja sredstava

Prikupljanje sredstava nije prošenje, nego profesionalna disciplina – od presudne važnosti za neprofitni sektor, jer gradi snažne veze i povjerenje ljudi koji podupiru sektor.

Kod prikupljanja sredstava nije riječ samo o novcu, nego i o ljudima. Svi brinemo o novcu, stalno nešto računamo, provjeravamo koliko nam novca manjka i pritom

zaboravljamo da je u prikupljanju sredstava riječ o ljudima. Ne zaboravljamo samo naše korisnike, kojima “služimo”, nego zaboravljamo da su ljudi i oni od kojih tražimo novac. Njih se mora upoznati jer oni su važan dio svakog projekta, dio našeg tima, naši prijatelji, a ne puki novčanici ili bankovni računi.

Morate tražiti

Dio istraživanja koje je provela velika dobrotvorna udruga sastojao se i u ispitivanju ne-davatelja, odnosno ispitivanju njihovih glavnih razloga da ne daju sredstva. Odgovor je bio jednostavan - glavni razlog za suzdržavanje od davanja sredstava jest što ih nitko nije tražio (?!). Iskoristite mogućnosti koje postoje da bi se sakupio novac - to je temeljno pravilo. Pozvati na djelovanje, otvoreno tražiti ljude da daju bitan je dio poruke. Osim toga, morate omogućiti potencijalnom donatoru da vam se što jednostavnije obrati.

Što motivira ljude da daju?

Često razmišljamo o tomu koliko mogućnost poreznih olakšica zbog davanja u oče korisne svrhe utječe na davanje ljudi u te svrhe, osobito na Zapadu. Činjenica je, međutim, da 75 posto Amerikanaca ne koristi tu mogućnost, dok ih 25 posto to čini. S druge strane, približno 80 posto Amerikanaca daje novac u opće korisne svrhe. (izvor: Peter Ascolli). Iz toga možemo zaključiti da se u Americi u dobrotvorne svrhe daje velika količina novca, ali samo manji dio darovatelja želi odbiti te iznose od poreza.

Postoji li tradicija davanja?

U zemljama srednje i istočne Europe često se čuje argument kako su ta društva tradicionalno zatvorena prema ideji davanja sredstava u opće korisne svrhe.

Činjenica je, međutim, da u svim društvima postoji tradicija pomaganja obitelji, susjedima, susjednom selu, ili zajednici. Zadaća nevladinih udruga je da tu tradiciju podignu na višu razinu.

Morate proniknuti što motivira donatora

Kada donosi odluku da daje, donatoru se nameće čitav spektar osjećaja i razmišljanja. Taj proces u njegovoj glavi vi morate razumjeti.

Što donator dobiva?

- osjećaj da je učinio nešto vrijedno i da je uspio učiniti pozitivan pomak u nečijem životu,
- potvrdu svoje velikodušnosti kod drugih ljudi i zajednice, premda ima i onih koji radije daju anonimno.

Donatori mogu, također, imati neki osobni razlog za davanje: primjerice, zbog straha od određene bolesti, zbog moralnih ili vjerskih uvjerenja ili čvrste vjere u određene ciljeve.

Ako razumijete motivaciju svog donatora, uspjete!

Prikupljanje sredstava je posao za ljude

Ljudi ne daju organizacijama, niti apstraktnim koncepcijama. Oni daju radi pomoći ljudima ili da bi učinili nešto radi stvaranja boljeg svijeta. Vaš posao je pokazati donatorima kako njihov novac može učiniti pomak u životima ljudi. To se može postići, primjerice, prikazivanjem različitih slučajeva i drugim načinima ilustriranja vašeg rada.

Jednako je važno usmjeriti vaše prikupljanje sredstava na specifične projekte, radije nego na cjelokupan posao udruge, jer je na taj način lakše potaknuti entuzijazam vaših donatora.

Dobri odnosi s javnošću povećavaju ugled

Ljudi daju prednost i pomažu udrugama za koje su čuli. To znači da su ugled udruge i dobri odnosi s javnošću iznimno važni. Novinski napisi o vašem radu, naglašavanje vaših uspjeha uLECIMA ili godišnjim izvješćima koje šaljete onima koji vas podupiru, potvrda kvalitete vašeg rada od stručnjaka i istaknutijih osoba, pisma zahvale od vaših korisnika - sve to može potaknuti ljude da uvide važnost vašeg rada i zadobiju povjerenje u vaš posao, a sve im to olakšava odluku da vas podupru.

Dugoročni angažman dobar je uvjet za razvijanje osjećaja predanosti udruzi u donatora

Ono što zapravo želite je da vam ljudi daju i da vam daju redovito. Sav trud oko pronalaženja i uvjeravanja donatora da vam da sredstva, biti će vrijedan samo ako on i dalje nastavi davati te kroz godine ta sredstva možda i poveća. Da bi to postigli, trebate donatore uključiti u rad organizacije i obvezati ih na njen uspjeh. Predanost gradite na sljedeći način:

Recite hvala neposredno nakon što vam daju sredstva i recite im što planirate učiniti sa njihovim novcem.

Redovito izvještavajte donatora o svemu što ste postigli njihovim novcem.

Podijelite zamisli i nade za buduće aktivnosti.

Pozivite donatore u posjetu kako bi vidjeli rad udruge uživo, tebi bili u prigodi susresti neke od ljudi kojima pomažu.

Ponudite donatorima mogućnost da se **sastanu sa zaposlenicima, članovima i volonterima** koji provode aktivnosti, te s **viđenim osobama** koje su povezane sa udrugom i njezinim aktivnostima.

Odgovornost

Kada od nekoga dobivate novac, dužni ste osigurati:

- trošenje novca u one svrhe za koje je prikupljen. U suprotnom, dogodit će vam se gubitak povjerenja,
- da novac bude odgovarajuće potrošen i da se njegovim korištenjem postigne predviđen cilj.

Vještine potrebne za prikupljanje sredstava

Brojne su vještine potrebne za uspješno prikupljanje sredstava. Ako ih znate, lakše ćete procijeniti svoje jake strane na kojima ćete temeljiti svoj rad, kao i prepoznati one na kojima još morate raditi i razvijati ih u cilju boljeg i djelotvornijeg prikupljanja sredstava.

Predanost svrsi - morate čvrsto vjerovati u ono čime se bavite

Ako vi ne držite kako je svrha vašeg rada iznimno važna, kako ćete onda uvjeriti druge u važnost vašeg rada? Morate čvrsto vjerovati u ono čime se bavite. Često pomislimo: “Kada bih samo trebao skupiti novac za gladnu djecu, bilo bi mi puno lakše”. Ali vaša svrha je jednako bitna i vi možete druge uvjeriti u to.

Sposobnost traženja - ne smije vam biti neugodno tražiti novac

Mnogim ljudima je neugodna pomisao da moraju tražiti novac. Svatko tko se tako osjeća ne može biti dobar u prikupljanju sredstava, bilo da se to odnosi na pisanje molbi, održavanje govora ili prikupljanje sredstava telefonom. Sve to iziskuje sposobnost izravne komunikacije, odnosno traženja.

Uvjerljivost - ulaganje u udrugu vrijedna investicija

Ljudi slobodno odlučuju što će učiniti sa svojim novcem, a svakodnevno im se pruža mnogo prilika za to. Vaš posao je da ih uvjerite kako je podupiranje vaše udruge vrijedna investicija za njihov teško zarađeni novac. Morate svoj projekt predstaviti na uvjerljiv način. To zahtijeva dobre vještine pregovaranja i komunikacije. Posebno morate biti sposobni upotrebljavati nepobitne argumente, pisati pisma koja zaokupljaju pozornost, govoriti nadahnuto i zanimljivo o projektu u javnosti i privatno te stvoriti osjećaj uzbuđenja.

Samosvijest i sučeljavanje s odbijanjem - zadržite vjeru u sebe i kad vas odbiju

Kada tražite novac, morate zračiti sigurnošću. Ako se stalno ispričavate ili ste nesigurni, vjerojatno nećete dobiti ništa. Jedan od najvećih problema je održavanje vaše samosvijesti kada se susretate s odbijanjem. Često puta možete biti neuspješni jednostavno stoga što je velika konkurencija za sredstvima ili niste imali sreće. Nakon nekoliko odbijanja, možete početi vjerovati da vam nitko ne želi pružiti potporu. Morate se znati suočavati sa odbijanjem i započeti svaki put iznova kao da je to prvi put. Nemojte okrivljavati druge za svoj neuspjeh. Razmislite u čemu ste pogriješili, možete o razlozima raspraviti s donatorom. Drugi put nastojte ne ponoviti jednake pogreške.

Pretvorite „ne“ u „da“ - „ne“ kako dobar izazov

Mnogi prikupljači sredstava prerano odustanu. Ljudi često misle da "ne" znači "ne" - radije nego da to "ne" prihvate kao izazov u pokušaju pretvaranja "ne" u "da". Ako odmah odustanete, nemate uopće šanse. Ako doista vjerujete da bi donator mogao biti zainteresiran za vaš program, pronaći ćete način kako ga u to uvjeriti i navesti da promijeni svoje mišljenje ili mu ponuditi drugi program koji se bolje uklapa u njegove planove i ideje.

Što valja činiti ako su odbili vaš zahtjev.

1. Nazovite ih i pokušajte saznati zašto su vam ovog puta odlučili reći NE.
2. Pokušajte saznati koje aspekte vašeg posla bi bili zainteresirani podupirati.
3. Pitajte za mogućnost slanja druge ponude.
4. Zamolite za sastanak kako biste osobno mogli predstaviti svoj projekt.
5. Ostanite u vezi - nastavite slati izvještaje o radu i novosti o napretku aktivnosti.

Društvene vještine - sigurnost, strpljenje i taktičnost

Dobar prikupljač sredstava treba biti siguran, strpljiv i taktičan.. Strpljiv, jer je uvjerljivu molbu teško odbiti. Strpljiv, kako bi se mogao sučeljivati s mnogim pitanjima donatora (primjerice, kada već po treći put pitaju o prihodima udruge). Taktičan i oprezan kad se govori o pitanjima poput nasljedstva s osobom koja želi svoj imetak ostaviti u općekorisne svrhe. Dobar prikupljač sredstava mora voljeti susretati nove ljude i baviti se njima.

Organizacijske vještine - dobro organizirati posao i biti otvoren za ljude

Osoba koja prikuplja sredstva često mora održavati kontakte s velikim brojem ljudi/ davatelja i potencijalnih davatelja s kojima treba izgraditi poseban odnos. Dobra organiziranost je iznimno važna. Trebate čuvati podatke o korespondenciji i primljenim donacijama za svakog donatora. Sve to mora biti organizirano tako da se ni jedan protekli događaj ili djelić velikodušnosti ne zaboravi. Ako dobro pamтите lica, to vam može također pomoći.

Maštovitost i kreativnost - nezamjenjive vrline

Prikupljač sredstava koji dođe u udugu neiskusno, ustanovit će te da je maštovitost nezamjenjiva vrlina. Stalno se mijenjaju uvjeti i rađaju se nove okolnosti pa stoga trebate pronaći nove pristupe, a ne se samo oslanjati na ono što je učinjeno u prošlosti.

Veze i uspostavljanje novih - smisao za novapoznanstva

Posjedovanje društvenih veza je neprocjenjiva vrijednost za prikupljača sredstava. Ali, još je važnija sposobnost uspostavljanja novih poznanstava i smisao za pronalaženje onih koji bi mogli biti zainteresirani za aktivnost i rad udruge.

Korištenje prigoda - prepoznati pravi trenutak

Morate iskoristiti svaku prigodu koja vam se pruži. Primjerice, kada vama dobro znani donator dobije neku nagradu ili priznanje, ne bi li vaša molba za dodjelu sredstava trebala biti prva stvar na njegovom stolu idućeg jutra? Ili, ako vodeća kompanija oglasi veliki rast zarade, dobro sastavljena molba za financiranjem bi mogla uroditi uspjehom.

Najjednostavniji primjeri oportunističkog prikupljanja sredstava mogu se naći u novinskim napisima. Ako znate da će pisati o vašoj organizaciji ili projektu, razmislite o tomu da odmah objavite oglas u kojemu tražite pomoć. Ili još bolje, zamolite novinara da to napiše na kraju članka te da objavi vašu adresu. Godišnji kalendar može vam pomoći u planiranju vaših aktivnosti i ukazati na razne mogućnosti tijekom godine. Naime, postoje vjerski blagdani, festivali, razne obljetnice koje također mogu biti prigode za prikupljanje sredstava.

Razvijanje strategije prikupljanja sredstava

Strategija prikupljanja sredstava je temelj prikupljanja sredstava. Da biste je kvalitetno razvili, morate biti vrlo oprezni u samom početku. Ako dobro ne razmislite o onomu što radite, moglo bi se dogoditi da uzalud potrošite svoj trud i vrijeme.

Oblikujte potrebe

Početni korak svake strategije prikupljanja sredstava je definiranje potreba udruge. To se može učiniti na četiri razine:

1. Financijska sredstva potrebna za održanje rada udruge

Kakve su financijske potrebe da bi udruga nastavila s dosadašnjim radom? Koliko novca je već osigurano i koliko ga treba još prikupiti? Odgovore na ova pitanja obično daje godišnji proračun.

2. Financijska sredstva potreban za proširenje djelatnosti udruge i rastuće potrebe

Mnoge udruge će reći kako rješavaju samo djelić golemog problema te da bi kada bi imali više sredstava - mogli mnogo bolje zadovoljiti potrebe. No, da bi to postigli, možda bi morali postaviti sljedeća pitanja:

- koji je točan stupanj neispunjenih potreba?
- kako potrebe rastu i koje promjene predviđate u idućim godinama?
- djeluje li još koja organizacija ili pojedinci na rješavanju problema kojim se bavi?
- što biste trebali učiniti kako bi odgovorili na izazove u budućnosti?
- je li je vaš plan za rješavanje problema učinkovit, s obzirom na ograničene prihode koji će vam najvjerojatnije biti dostupni?

Sva ova pitanja će vam pomoći da razvijete različite mehanizme rješavanja problema te da sastavite jednostavan plan prikupljanja sredstava.

3. Budući razvoj posla udruge

Kakav razvoj želite u budućnosti? Kakve usluge želite pružati? Kakvim projektima se želite baviti? Želite li raditi i u drugim županijama? Jeste li spremni sklopiti partnerstvo s vlastima i raditi s njima na rješavanju zajedničkih problema? Sve to zahtijeva investiranje i nekog tko će prikupiti sredstva.

4. Kako će se razvijati sama udruga

Uz financiranje projekata, morate naći sredstva i za rad udruge. Ima nekoliko čimbenika koje treba razmotriti:

Glavni razvoj

Koje su vaše temeljne potrebe u budućnosti? Hoćete li razviti centar za obuku? Hoćete li kupovati zemlju i graditi objekte? Hoćete li se širiti ili poboljšavati postojeće prostorije?

Smanjiti ovisnost

Postoji ključna razlika između udruge koja dobiva sav svoj novac iz jednog izvora i udruge koja ima širok spektar izvora. Prevelika ovisnosti o jednom izvoru (donatoru) stvara veliki pritisak na udruhu da ispuni plan i ciljeve tog donatora a i vrlo je rizična. Mogućima povlačenjem donatora (sredstava) - udruga neće preživjeti.

Razviti članstvo ili okosnicu podupiratelja

To je još jedan aspekt financijske neovisnosti, pri čemu udruga privlači veliki broj samostalnih podupiratelja. To ne samo da donosi novac, već i ojačava udruhu, jer izgrađuje lokalne temelje udruge (odnos s lokalnom zajednicom će biti bolji budu li sredstva dobivana iz njenih izvora nego odnekud izvana) i stvara mogućnosti za daljnje prikupljanje sredstava.

Gledajte na pomoć kao na investiciju za razvoj vaše udruge, a ne kao na puku naknadu za vaš rad.

Imenujte izvore

Prigodom razrade strategije prikupljanja sredstava, korisno je prvo prepoznati moguće načine financiranja. To mogu biti:

- potpore pojedinaca putem članarina ili donacija,
- javne priredbe za prikupljanje sredstava za rad udruge,
- potpore “u naturi” (od pojedinaca ili tvrtki),
- aktivnosti koje donose prihod - poput prodaje vlastitih usluga,

- potpore na državnoj razini,
- potpore lokalnih vlasti,
- ugovor o pružanju usluga s nekim od gore navedenih tijela,
- potpore od međunarodnih donatorskih institucija,
- potpore tvrtki.

Procijenite vlastite mogućnosti

Pri donošenju odluke o tomu na koje se izvore usmjeriti, u obzir uzmite sljedeće čimbenike:

Iskustva iz prošlosti. Dosadašnji rezultati prikupljanja sredstava dobar su pokazatelj o mogućnostima budućeg uspjeha.

Tip udruge koji želite biti. Želite li biti udruga s članstvom? Želite li da vas podupiru prestižni međunarodni donatori ili želite biti jače povezani s poslovnim sektorom? Sve to utječe na stil vašeg rada i na način kako će vas ljudi doživljavati.

Stil vašeg rada. Jeste li radikalni ili konzervativni? Mladi i neiskusni ili renomirani i iskusni? Inovativni i u samom vrhu sektora? Svaka udruga treba biti sposobna prepoznati donatora koji dijeli njenu viziju i sliku budućnosti.

Sredstva s kojima raspolazete. Ima li udruga ljude sposobne za organiziranje planiranih aktivnosti i potrebne vještine? Ima li ugled kod potencijalnih donatora i vrijeme potrebno da se posveti potencijalnim donatorima?

Postojeći donatori. Prvenstveno se bavite onim izvorima koji se mogu nadograditi na već postojeće izvore financiranja s kojima raspolazete.

Nove mogućnosti koje vam se pružaju. Vodeća tvrtka otvara predstavništvo u vašoj županiji, kreće novi vladin program i slično.

Poznanstva. Ima li udruga poznanstva koja može koristiti kako bi došla do važnih i utjecajnih osoba.

Uz to, **procijenite moguće izvore** prema sljedećim kriterijima:

- hoće li planirani izvor osigurati znatan prihod?
- je li primjereno obratiti se planiranom izvoru te uklapa li se u naše etičke norme?
- uključuje li to rizik?
- hoće li dobivena sredstva imati značajan, dodatan utjecaj na razvoj naše udruge kao primjerice razvoj naše baze podataka ili unaprjeđenja odnosa s javnošću?
- odgovara li uloženi trud visini mogućih prihoda?

Mislite na budućnost

Neki su izvori kratkoročni, dok se drugi mogu razviti u dugoročan odnos i partnerstvo. Ako prikupljate novac isključivo na kratak rok, možda ćete zadovoljiti ciljeve za ovu i sljedeću godinu, ali na kraju ćete se ipak suočiti s gubitkom. Za vašu budućnost vrlo je važno procijeniti mogućnost dugoročnog financiranja iz svakog potencijalnog izvora. Razmislite o sljedećim pitanjima:

- ukoliko dobijete veliku potporu od zaklade ili potpišete ugovor za pružanje određenih usluga, postoji li mogućnost nastavka suradnje i nakon isteka ugovora?
- ukoliko dobijete potporu od pojedinaca, hoće li će ta potpora biti dugoročna i hoće li se moći povećavati?
- ako organizirate veliki događaj na kojem ćete prikupljati sredstva, možete li planirati da ga ponovite sljedeće godine i godinu kasnije? Možete li biti sve bolji svaki put kada takav događaj organizirate?

Ostala strategijska načela

Budite štedljivi

U radu udruge i prikupljanju sredstava treba štedjeti novac. Za to postoje dva dobra razloga: tražit ćete samo za ono što vam je doista nužno i, koliko god je moguće, od onoga što dobijete usmjerit ćete za rad udruge. Svaka ušteda će biti pokazatelj da upravljate sigurnim brodom.

Usmjerite prikupljanje sredstava prioritetima

Ako raspolazete financijskom potporom koja čini 70% vašeg godišnjeg prihoda, morate uložiti vrijeme i trud u izgradnju dobrog načina suradnje s tim izvorom, čineći više od samo onoga što se od vas traži. Aktivnosti prikupljanja sredstava često znaju biti usmjerena na stalno nalaženje novih izvora novca i trošenje puno vremena na sredstava koja su marginalna u usporedbi s cjelokupnim proračunom. Morate uskladiti važnost prihoda s uloženim trudom.

Osigurajte dobit

Svaka aktivnost prikupljanja sredstava morala bi djelomično osiguravati dobit. Dakako da je bolje dobiti nova sredstva od već postojećeg donatora nego tražiti novog. No, kod prikupljanja sredstava gledajte da trošak samog prikupljanja bude između 10 i najviše 25% od prikupljenih sredstava.

Izbjegavajte rizik

Prikupljanje sredstava ponekad je veliki rizik. Ako, primjerice, planirate svečanu večeru u lokalnom centru kulture, možda ćete morati platiti najam i izvođače, oglas u novinama, te plog za večeru. Troškovnik za sve to mora biti učinjen prije nego li ikakav novac počne pristizati. Ako se nitko ne pojavi na takvoj večeri, izgubit ćete značajnu sumu novca. To ne znači da događaj ne smijete organizirati, već znači da morate učiniti sve što je u vašoj mogućnosti kako biste smanjili rizik. Primjerice, neka lokalne novine budu glavni sponzor, nađite deset podupiratelja i recite im da dovedu svaki 20 osoba. Ili, u ugovor uključite klauzulu

o otkazivanju, tako ćete imati mogućnost sve otkazati bude li se stanje nepovoljno razvijalo.

Zapamtite

Sve što vaša udruga radi - netko mora platiti. Postoji više načina pokrivanja troškova - u pokrivanju dijela troškova mogu sudjelovati i sami korisnici, sredstva mogu doći od donatora ili sponzora ili volonteri mogu pokloniti svoj besplatan rad. Najčešći način prikupljanja sredstava je kombinacija nekih od gore navedenih mogućnosti. U svakom slučaju, ukoliko želite nastaviti posao koji ste započeli - kontinuirano ćete morati prikupljati sredstva kako biste se održali.

Ciklus prikupljanja sredstava

Uspješno prikupljanje sredstava je proces s četiri glavna koraka.



1. Definiranje: potreba, usluga, svrhe i troškova prikupljanja sredstava.

Jednostavna, snažna, hitna i iskrena svrha je nužna da bi motivirali donatora. No, dok je javnost podložna osjećajnim molitvama za pomoć, poslovni sektor i donatorske institucije očekuju osmišljenu i brižljivo pripremljenu ponudu za financiranje projekta. Da bi vaš projekt prošao, možete naglasiti sljedeće:

- tko ste,
- što možete učiniti,
- zašto je svrha koju ste naveli hitna i važna,
- kako ćete raditi, koje ćete metode primjenjivati i zašto će one biti djelotvorne,
- zašto će to biti učinkovito,
- kako donator može pomoći u rješavanju tih potreba.

2. Istraživanje i ciljanje: istražite moguće izvore financiranja (koji su donatori prisutni u regiji ili financiraju projekte u regiji, koji donatori mogu biti zainteresirani za rad vaše udruge). Provjerite razumiju li donatori problem kojim se bavite i bi li mogli imati predrasude prema njemu. Pokušajte skupiti sve bitne podatke o donatoru (koji su njegovi ciljevi, maksimalni iznosi koje daje, koja ograničenja primjenjuje i slično).

3. Struktura i strategija: metode, strategija, osoblje i struktura, izvori i ulaganja. Sve udruge, pa tako i vaša, imaju ograničeno vrijeme, novac i energiju - iskoristite ih mudro. Uspjeh će biti izravno vezan za kvalitetu planiranja. Prigodom planiranja ne zaboravite na sljedeće:

- razmislite o budućnosti vaše udruge,
- definirajte ciljeve,
- planirajte korake u ostvarivanju zadanih ciljeva,
- razmislite o tehnikama prikupljanja sredstava.

4. Nadzor i evaluacija: promatrajte, zapisujte, učite na pogreškama i na temelju prikupljenih podataka krenite dalje. Proces praćenja i vrednovanja jedan je od najboljih načina utvrđivanja uspješnosti ili neuspješnosti vaših aktivnosti u prikupljanju sredstava.

Na kraju ciklusa, sve prikupljene podatke o donatorima uredno pohranite, unesite nadopune i korekcije, analizirajte rezultate prikupljanja sredstava i spoznajte pouke.

Prigodom sljedećeg planiranja, sve naučeno uzmite u obzir i izbjegavajte već učinjene pogreške.

Izvori

Pojedinačni donatori - pristup prilagoditi donatoru

Postoji široki spektar potencijalnih donatora vaših djelatnosti - svaki s različitim značajkama, s različitom motivacijom, svaki daje prednost drukčijem načinu davanja i do svakog je različit put i drukčiji način sporazumijevanja. Važno je imati jasnu ideju kome želite pristupiti i kako dobiti njihovu potporu. Spektar potencijalnih donatora uključuje:

- donatorske institucije i pojedince. Od institucija to mogu biti primjerice Rotary klub ili slične filantropske skupine, a pojedinci mogu dolaziti iz lokalnih tvrtki, škola, fakulteta, sindikata i slično,
- siromašne kao i imućne (često se kaže da su siromašni darežljiviji),
- mlade i stare. Ljudi imaju različite interese u različitoj životnoj dobi. U mlađoj dobi više se brinu o zaštiti okoliša i AIDS-u, a ljudi starije dobi više brinu zdravstveni problemi i slično,
- one koji imaju određeni problem ili su na neki način povezani s problemom, kao i oni koji su samo umjereno zainteresirani. Roditelj djeteta s posebnim potrebama ima više interesa za takve probleme nego čovjek koji s tim nije ni u kakvoj vezi.
- cjelokupnu javnost i određene strukovne krugove (poput odvjetnika, liječnika, znanstvenika, inženjera, učitelja i sličnih zanimanja),
- obitelj i prijatelje vaših podupiratelja. Često ljudi pomažu dobrotvorne akcije samo zato jer ih se traži. A ako ih traži netko koga dobro znaju, teže im je odbiti ih.

Što jasnije navedete one koji bi mogli biti zainteresirani za vaš projekt / aktivnosti, odnosno poduprijeti vašu svrhu, to ćete biti uspješniji u ostvarivanju kontakata s njima.

U cilju procjene potencijala za prikupljanje sredstava vaše organizacije, možete provesti jednostavno istraživanje s vašim sadašnjim donatorima ili određenim skupinama vezanim za vašu organizaciju o temi – “zašto ste odlučili poduprijeti baš nas?”.

Zašto ljudi daju?

Ako možete razumjeti zašto ljudi daju, lakše ćete dobiti njihovu potporu. Teško je nagađati o razlozima, no neki od poticaja za njihovu motivaciju mogu biti kako slijedi.

Briga, najčešći oblik davanja

To je vjerojatno najvažniji razlog zašto ljudi daju. Ljubitelji prirode zabrinuti su za stanje okoliša, roditelji za sigurnost vlastite djece i slično. Davanje omogućuje onomu tko ima mogućnosti učiniti nešto vrijedno za svrhu u koju vjeruje.

Dužnost, kao znak zahvalnosti

Vjerojatno je to drugi snažan razlog za davanje. Svijest da smo financijski zbrinuti, a drugi siromašni. Osjećaj da je život prema nama bio dobar (imamo kuću, posao, prihod i ugodan život). Ljudi žele kao zahvalnost svojoj sreći - učiniti dobro djelo. Mnoge vjere promiču načelo dobročinstva. Neki čak predlažu svojim pripadnicima da prilože određeni dio redovnih prihoda u dobrotvorne svrhe.

Krivica, davanje za iskupljenje

To je još jedna od motivacija. Ali, nasuprot dužnosti - ako ljudi daju zbog osjećaja krivice - tada to često neće ostati dugoročan odnos. Krivica potiče donatora da daje u nadi da će problem (i vi s njim) nestati.

Osobno iskustvo, najjača motivacija

Ljudi koji su sami bili pogođeni teškom bolešću često su motivirani pomoći drugima u sličnom stanju. Jednako tako, oni koji imaju djecu u školi podupirat će školu ili bilo što drugo što pomaže obrazovanju vlastitog djeteta. Sva istraživanja pokazuju da je osobni interes jedna od najjačih motivacija za pomaganje.

Osobni probitak, sebični ciljevi

Mnogi ljudi vole priznanje nakon što se o njihovoj velikodušnosti piše i govori javnosti. Vole biti povezivani s poznatim osobama vezanim uz udrugu, društvene veze za njih su vrlo važne, a davanje u dobrotvorne svrhe je samo jedan od načina da postignu takve - sebične ciljeve.

Zamoljeni su da daju, dali bi i ranije da ih je netko tražio

Glavni razlog zašto ljudi NE daju je taj što ih nitko nije nikad ništa tražio. Istraživanja to stalno potvrđuju.

Pritisak okoline, biti jednak drugima koji daju

Ako ljudi znaju da su njihovi prijatelji i suradnici poznati po davanju, postoji pritisak okoline na one koji još nisu ništa dali, a prijatelji i suradnici ih traže da i oni pomognu. Jedan od načina da tražite pomoć na ovaj način je da osobe koje vam već pomažu, zamolite da traže svoje kolege i poznanike da i oni daju svoj udjel.

Porez, ali ne i odlučujući čimbenik

Pri tome osobito mislimo na mogućnost smanjenja poreza glede darovanja u dobrotvorne i druge općekorisne svrhe. Porez najčešće nije glavna motivacija za pomaganje, ali može biti važan čimbenik u poticanju ljudi da budu što darežljiviji.

Ostvarenje kontakta

Da bi bili uspješni trebate učiniti četiri koraka:

1. istaknite moguće davatelje,
2. osmislite poruku koja će ih zainteresirati,
3. pošaljite poruku,
4. podržite svoj rad s dobrim odnosima s javnošću.

Tražite osobe i institucije koje se uklapaju u vašu sliku o idealnom donatoru vaše organizacije. To su oni čija povijest, motivacija i filozofija najbolje odgovaraju ciljevima vaše organizacije i aktivnostima/projektima koje želite ostvariti.

Prava poruka je ona (a može ih biti i više) koja se temelji na motivaciji potencijalnog donatora i njegovom razumijevanju postavljenih ciljeva, uzima u obzir razloge njegove neodlučnosti ili suzdržanosti prema predloženom projektu (primjerice mogu biti zabrinuti zbog visokih administrativnih troškova, možda su za nešto slično nedavno dali sredstva ili jednostavno nisu zainteresirani za vašu udrugu).

Jednako je važno pronaći ispravnu metodu pomoću koje ćete dospjeti do ciljanih ljudi. To znači da prigodom odabira ciljane skupine morate odmah definirati i načine na koje mislite doći do njih. Primjerice, ako su vaš cilj iskusni poslovni ljudi, postoji mnogo načina kojima možete do njih doprijeti: poslovna glasila, popis adresa najjačih poslovnih poduzeća, gospodarska komora ili pozivom na primanje vaše udruge od strane vaših poznanika iz poslovnog sektora.

I konačno, ljudi će vas prije poduprijeti ukoliko su već čuli za vašu udrugu, njen rad i važnost svrhe za koju se zalažete.

Započeti je najteže - jednostavnije je nastaviti s postojećim donatorom, ali...

Puno je jednostavnije prihod od donacija graditi na već postojećim temeljima nego početi ispočetka. Postojeći donator će deset puta vjerojatnije pomoći nego netko tko nije nikada ništa dao. Ipak, mnoge udruge su u takvom položaju da

nemaju stalnih donatora. Ako je to i vaš slučaj, što možete učiniti? Evo nekoliko mogućnosti:

Sastavite jednostavan letak koji objašnjava vaš rad i upućuje na to da trebate novac. U letak umetnite obrazac koji može ispuniti svatko zainteresiran za više podataka o vašoj udruzi, a vi na taj način možete proširiti vašu bazu podataka. Ukoliko želite dobiti više podataka o osobi, predvidite više mjesta u letku za nekoliko kratkih odgovora (žele li dati novac, učlaniti se ili samo pomoći radom). Letak ne bi smio biti veći od jednog lista papira (A4) presavijen tako da tvori četverostrani letak. Trebao bi, također, sadržavati fotografije koje prikazuju rad udruge.

Objavite napise u novinama. Napis o aktivnostima/projektima objavite u dnevnom tisku ili časopisu. U tekst uključite podatke o udruzi, točnu adresu i telefon kako bi vam se zainteresirani mogli javiti.

Razmislite o izlaganju na sajmu. Međunarodni ili državni sajam knjiga, poslovni sajam - to je mogućnost da potaknete interes i zadobijete potporu. Ali, morate imati zanimljiv izložbeni prostor, letke i ostale materijale o vašem radu i aktiviste spremne govoriti i predstaviti rad i aktivnosti udruge.

Pripremite popis adresa na koje možete poslati svoj letak i molbu za financijskom pomoći.

Razmislite o skupljanju od vrata-do-vrata. To je odličan način traženja pomoći. Pripremite i pristupnice za učlanjenje u udrugu kako biste odmah učlanili zainteresirane. Osobni pristup će uvijek bolje proći nego slanje molbi, ali jasno je da iziskuje više truda i vremena.

Pokušajte zadržati postojećeg donatora 'doživotno'. Da biste ostvarili što bolji odnos sa svojim donatorima i dobili znatna sredstva potrebno je redovno izvještavati, održavati bliske odnose i gdje je moguće uključivati ih u rad udruge.

Načelo jednostavnosti

Važno načelo pri stvaranju vaše poruke jest jednostavnost. Na engleskom jeziku taj akronim glasi **KISS** (*Keep It Simple & Short*).

Zapamtite:

- Pitagorin teorem je napisan u 24 riječi.
- Američka deklaracija nezavisnosti u 300 riječi.
- Nedavno uputstvo Europske komisije za hranu je napisano u 3,427 riječi!

Davanje tvrtki - razlozi i mogućnosti

Društvena odgovornost tvrtki

Tvrtka je sastavni dio zajednice i na mnoge načine doprinosi društvu. Kao prvo i osnovno ona kupcima osigurava dobra i usluge te na taj način stvara radna mjesta i plaća poreze koji su važan dio održavanja društvenog i kulturnog života zajednice. Uspjeh u poslu temelj je na kojem počivaju svi ostali zajednički doprinosi.

„Dobrog građanina“ tradicionalno definiramo kao onoga tko etički obavlja svoje poslove, a kao dodatak daje dragovoljne doprinose, obično novac, u dobrotvorne svrhe. Međutim, praksa uključanja tvrtki u zajednicu od nedavno se vrlo brzo razvija na Zapadu. Danas ona ide preko granice dobrotvornog davanja.

Motivi za uključivanje tvrtki u zajednicu

Tvrtke danas imaju složen i profinjen odnos sa zajednicom kojim treba dobro upravljati. Općenito govoreći, poslovanje poznaje tri komplementarna motiva za šire uključenje zajednice. Oni mogu biti definirani kao:

- **osjećaj moralne i društvene odgovornosti** koji odgovara društvenim očekivanjima uključivanja u zajednicu i njenog podržavanja,

- uvjerenje da tvrtka ima dugoročne interese u **njegovanju zdrave zajednice** kroz dobro promišljene i održive oblike “društvene investicije”,
- saznanje da **uključivanje zajednice** koju čine i zaposlenici tvrtke, njeni klijenti dobavljači može pridonijeti izravnoj koristi svim razinama organizacije. Ono može povećati profit, unaprijediti ugled tvrtke, pomoći u smanjenju troškova, unaprijediti motivaciju zaposlenika i odanost kupaca.

Ovi motivi čine osnovu novog pristupa uključivanja tvrtki u aktivnosti zajednice koji se može sažeti u tri osnovna izraza:

- **dobročinstvo** - odgovara moralnoj i društvenoj odgovornosti,
- **društvena investicija** - odgovara dugoročnoj zajedničkoj koristi,
- **trgovinske inicijative** - odgovaraju profitu.

Društvena i moralna odgovornost

Osjećaj društvene ili moralne odgovornosti javlja se na poslu, što odgovara očekivanjima društva da će tvrtka dati širi doprinos zajedničkom dobru. Tradicionalno se ispoljava kroz dobrovoljna davanja, a u porastu je pružanje podrške osobnom uključivanju zaposlenika u aktivnosti zajednice. Kada je uključena u ovaj oblik aktivnosti, tvrtka ne očekuje neku dopunsku ili izravnu korist; općenito, aktivnosti su usmjerene k promociji javnih interesa i ako od toga imaju koristi i zaposlenici i kupci, sve je to za javno dobro.

Dugoročni zajednički interesi

Prihvatanje dubokog simbiotskog odnosa koji postoji između poslovnog svijeta i društva navodi tvrtke na uključivanje u zajednicu i promoviranje zdrave ekonomske i pozitivne društvene klime u kojoj bi poslovali. Na primjer, tvrtke mogu težiti da pomognu školama i fakultetima u stvaranju generacije mladih ljudi koji će biti bolji zaposlenici. Ova aktivnost naziva se „društvenom investicijom“, jer postoji namjera tvrtke da se za uloženo nešto dobije za uzvrat. Naknada za uloženo može biti dugoročna, ali tvrtke na „društvenu investiciju“ gledaju kao na svrhovitu aktivnost od koje koristi imaju i tvrtke i društvo.

Izravni poslovni interesi

Određena djelovanja u zajednici, kao što su ciljani marketing povezan s dobrotvornom udrugom, mogu povećati ugled i profit tvrtke. I ostale slične aktivnosti mogu poboljšati sliku tvrtke, smanjiti troškove i podržati druge ciljeve tvrtke. Takve aktivnosti donose jasnu i mjerljivu korist, no i opet ne samo tvrtki nego i društvu. Fondovi osnovani u dobrotvorne svrhe i ostale filantropske namjene iz „poslovnih ponuda“ često prilično nadmašuju sredstva u proračunu tvrtke namijenjena u iste svrhe.

Tvrtke daju sredstva - otkrijte razloge njihova davanja!

Tvrtke nemaju obave davati novac u dobrotvorne svrhe ili podupirati projekt eu lokalnoj zajednici. Ali ipak daju. Glavni razlog za davanje je najčešće vlastiti interes, a ne čisti altruizam. Slijede neki od razloga za davanje:

Tvrtka želi stvoriti pozitivnu sliku o sebi. Žele biti prihvaćeni kao dobri građani u lokalnim zajednicama, ali isto tako da bi stvorili pozitivno ozračje među zaposlenima kojima će uvid u posao koji kompanija podržava biti impresivan.

Tvrtka želi biti povezana s određenom problematikom. Kompanije koje se bave eksplozivima za rudarstvo često podržavaju programe zaštite okoline, farmaceutske kompanije zdravstvene projekte, banke projekte ekonomskog razvoja i tako dalje. to im može podići imidž, ali isto tako može biti razlog saznanje o činjenicama koje ih zanimaju iz druge perspektive.

Zato jer ste od njih tražili i to se od njih očekuje. Ne žele da ih se negativno doživljava. Ako jedna velika banka želi poduprijeti projekt u kulturi, možda će i ostale banke željeti poduprijeti isti projekt zbog straha da ne zaostanu za konkurencijom.

Zato jer je predsjednik ili član uprave zainteresiran za određena pitanja (i možda ih osobno podupire). Ne zaboravite da i predsjednikova supruga može imati značajnu ulogu zahvaljujući svojem položaju i utjecaju.

Porezi. Ako se daje u dobrotvorne ili druge općekorisne svrhe, u velikom broju zemalja tvrtke ostvaruju porezne olakšice.

Što su tvrtke sklone podupirati

Tvrtke vole podupirati različite vrste projekata. Sljedeće su vrste aktivnosti za koje bi mogli biti posebno zainteresirani:

Važni **lokalni projekti** na području gdje poslovno djeluju.

Prestizhni **umjetnički i kulturni** događaji.

Sportske priredbe i natjecanja, osobito ona koja privlače široku javnost.

Aktivnosti povezane s njihovim proizvodima, primjerice, slastičarnica želi podupirati dobrotvorne aktivnosti za djecu.

Projekti gospodarskog razvoja (primjerice, razvoj malog poduzetništva), zato jer razvijeno gospodarstvo otvara mogućnosti daljnjeg društvenog razvoja.

Inicijative koje imaju potporu **uglednih osoba**.

Gore navedene ideje mogu vama, kao osobi koja radi na prikupljanju sredstava za svoju udruhu, pomoći u odabiru mogućih tvrtki kojima bi se vrijedilo obratiti.

Također je važno znati kada tvrtke najčešće **nisu zainteresirane** davati svoja sredstva. To su:

zahtjevi za **lokalne potrebe izvan područja** gdje poslovno djeluju,

crkveni pozivi za određene vjerske potrebe, premda to ne isključuje potporu za društvene projekte predvođene crkvenim tijelima,

cirkularna pisma koja se tiskaju i šalju stotinama tvrtki (obično završe u košu za smeće),

kontroverzne svrhe, koje im mogu donijeti loš publicitet. Radije će "igrati na sigurno", a rijetko su zainteresirani pomoći aktivnostima u okviru pojedinih kampanja.

Potpora tvrtki - nije uvijek riječ o novcu

Postoje različiti načini na koji vas tvrtke mogu podupirati. To može biti:

- donacija u gotovini,
- sponzoriranje događaja i aktivnosti,
- sponzoriranje promocijskih i obrazovnih materijala,
- korištenje prostorija tvrtke, uključujući prostoriju za sastanke, korištenje fotokopirnog stroja, pomoć pri slanju pošiljki i slično,
- pomoć u naturi, tvrtke daju proizvode ili uredsku opremu koja im više nije potrebna (to im je često lakše dati nego novac),
- "posudba" zaposlenika za rad u dobrotvorne svrhe, gdje on pomaže u dogovorenim poslovima, a ostaje zaposlen (plaćen) u svojoj matičnoj tvrtki,
- uključivanje starijeg člana osoblja u Upravni odbor neprofitne, nevladine udruge,
- stručna pomoć i savjetovanje,
- poticanje zaposlenika na volontiranje u udruzi,
- organiziranje prikupljanja sredstava među zaposlenicima,
- oglašavanje u brošurama i publikacijama neprofitnog sektora.

Znači, postoji puno načina da vam tvrtka pomogne, što je bitno drukčije od ostalih izvora sredstava, od kojih vam većina može dati samo novac. Zato dobro razmislite o načinu na koji vam tvrtka može pomoći. Možda saznate da ne daju puno u gotovinskim donacijama, te da bi bilo lakše (i jeftinije za njih) da vam pomognu na neki drukčiji način. Budite kreativni, razmislite o mogućnostima.

Različite vrste tvrtki koje daju

Međunarodne i multinacionalne - poslovni interes ne poznaje granice

Multinacionalne kompanije mogu imati uspostavljene programe potpora u svojoj matičnoj zemlji. Posljednjih godina postoji trend davanja kompanija izvan svoga sjedišta u druga područja, gdje imaju poslovni interes, kao i u zemlje gdje planiraju svoje poslovanje (primjerice American Express je davao potporu u Vijetnamu što je bila priprema za početak njihova rada). Neke multinacionalne kompanije imaju razvijenu strukturu upravljanja davanjima, s proračunima sastavljenim posebno za svaku zemlju i sa zajedničkom politikom o vrsti aktivnosti koju su voljni podupirati (tako je primjerice s IBM-om i Levi Straussom). Druge namjenjuju određeni proračun pojedinim zemljama za male potpore po vlastitom izboru. S ostalima je to potpuno na razini lokalne odluke.

Vodeće nacionalne tvrtke - slijede običaje međunarodnih kompanija

Većina nacionalnih tvrtki daje određena sredstva neprofitnim udrugama. Ponajviše kao odgovor na davanja međunarodnih kompanija i djelomično jer to stvara pozitivnu sliku u javnosti. Odluke najčešće donosi predsjednik/direktor ili specijalizirano osoblje (kao u donatorskim institucijama).

Veće lokalne tvrtke - sukladno interesu zajednice u prilog vlastitom publicitetu

U gradu ili županiji postoje velike tvrtke važne za lokalno gospodarstvo. Te tvrtke često osjećaju odgovornost da učine nešto, odnosno podupru aktivnost i inicijative zajednice u tom području, a pritom žele ostvariti i vlastiti publicitet.

Manje lokalne tvrtke - mogu vas iznenaditi

Ako pripremate projekt ili akciju u svojoj lokalnoj zajednici, svakako se obratite i manjim tvrtkama. One najčešće mogu pružiti pomoć u naturi (vlastitim proizvodima, angažiranjem svojih zaposlenika ili posudbom materijala), a o tomu odlučuje vlasnik ili direktor.

Kako započeti?

Postoje tri koraka s kojima morate početi:

- saznajte kakve ste prethodne kontakte imali (ako ste ih imali) s tvrtkama i kakav je bio ishod,
- identificirajte i istaknite potencijalne donatore za različite aspekte vašeg posla. Posebno potražite lokalne tvrtke poznate po darežljivosti,
- saznajte ima li itko od vaših suradnika poznanike u nekoj od tvrtki kojima se želite obratiti.

Upoznavanje, nazovite i napišite pismo - što osobnije i jednostavnije

Najbolji je osobni pristup, ali često ga je najteže postići. U manjim tvrtkama najčešće nema osoblja zaduženog za davanje sredstava, pa se sva potraživanja moraju obavljati preko direktora. Kao prvi korak, nazovite tvrtku i pokušajte saznati sljedeće:

- tko se bavi pomaganjem u dobrotvorne svrhe,
- ime osobe i dužnost koju obnaša,
- koje vam podatke mogu poslati o tvrtki (brošuru, godišnji izvještaj), a da vam time omoguće uvid u njihov rad i društveni program,
- postupak i rokove za slanje molbi,
- jesu li zainteresirani doći i vidjeti rad vaše udruge.

Vašu molbu sročite u obliku pisma. Napišite ga što osobnije, kraće i izravnije! Jednostavno pismo će najvjerojatnije biti pročitano. Budući da kompanije primaju puno molbi, njihova prva misao bit će reći "ne". Često puta na običan poziv na "Otvoreni dan" stigne standardizirano pismo odbijanja - premda niste tražili novac

- jednostavno stoga što je poziv stigao od udruge. Zato, popratite svako pismo telefonskim pozivom.

Neka pitanja koja tvrtke često postavljaju...s ponuđenim odgovorima:

“Zašto je davanje važno mojoj tvrtki?”

- Poslovni sektor ne može djelovati izolirano od društva.
- Brinući o društvenom razvoju tvrtke rade i na svom poslovnom razvoju.
- Svaka suvremena tvrtka mora imati strategiju društvenog ulaganja.
- Kvalitetni profesionalci više žele raditi za tvrtku koja preuzima određene društvene obveze.
- Poslovni partneri pokazuju veći interes za suradnju s tvrtkama koje brinu za sredinu u kojoj posluju i razvoj društva.

“Zašto bih to morao ja? Zar ne bi trebala pomoći vlada?”

- Već primamo izvjesnu pomoć od vlade (ako primamo), a novac koji tražimo od vas je za unapređenje razvoja našeg rada.
- Vlada nema uvijek mogućnosti i sredstva da sve financira.
- Neke stvari najbolje rade neprofitne udruge i lokalni ljudi.
- Neku vrste potpore i stručne pomoći može omogućiti samo poslovni sektor.

“Kako mogu biti siguran da će novac biti namjenski potrošen?”

- Izaberite projekt koji zadovoljava vaše kriterije, ima jasno definirane ciljeve i pravi pristup rješavanju problema.
- Usmjerite vašu pomoć kroz uglednu razvojnu agenciju, ako mislite da je to bolje nego da projekt podupirete izravno.
- Ustrajte na povratnim informacijama o provedbi projekta.

- Razmislite o tomu da posjetite mjesto projekta.

“Ne mogu doprinijeti cijelim iznosom, pa kako ćete onda popuniti prazninu ili hoće li moj novac biti neracionalno potrošen?”

- Razliku ćemo nadomjestiti iz drugih izvora, a vaš dar bi mogao biti dodatni motiv ostalima da daju.
- Možda nam možete pomoći tako da nas upoznate s drugim tvrtkama koje bi nam bile spremne dati dio iznosa.

“Ako dam za vaš projekt, bit ću preplavljen zahtjevima drugih?”

- Napravite godišnji proračun i utvrdite politiku davanja. Tako možete podupirati projekte koje vi želite i jednostavno obrazložiti zašto niste zainteresirani za neke projekte.

Poslovna sponzorstva

Postoji značajna razlika između donacije i sponzorstva. S donacijom tvrtka ne dobiva ništa, osim zahvale i priznanja. Sponzorstvom tvrtka namjerava “vratiti” novac koji utroši. Taj “povrat” može biti u vidu publiciteta ili organiziranja zabavnih sadržaja za kupce u cilju vlastite promocije (primjerice na prestižnom kulturnom događaju u dobrotvorne svrhe).

Tko sponzorira

Većina sponzora su tvrtke, uključujući industriju u vlasništvu države. Ali, i vladini uredi, javne osobe, banke, sveučilišta i druge institucije sponzoriraju ponekad, ako se - čineći to - mogu na neki način izboriti za povlastice ili imati određenu korist.

Četiri su glavne mogućnosti sponzoriranja:

One tvrtke koje se žele promovirati kako bi povećale ugled ili se predstaviti javnosti u lokalnim zajednicama gdje djeluju. To uključuje i tvrtke koje imaju problema s imidžom – primjerice, one koje proizvode sredstva za zaštitu bilja mogle bi biti zainteresirane za projekte zaštite okoliša.

Tvrtke s posebnim proizvodom ili uslugom koje žele predstaviti i promovirati proizvod ili uslugu. To može uključiti novu pastu za zube, novo pivo ili pak novi prodajni centar koji se otvara u gradu. Javno mišljenje je važno za prihvaćanje novog proizvoda/usluge. Stoga je lako uvidjeti zašto bi tvrtke mogle biti zainteresirane za ponude koje njihovom proizvodu/usluzi omogućuje više izlaganja oku javnosti.

Tvrtke koje traže prigode kako bi na zabavan način utjecale na kupce, nabavljачe, upravljače, medije i ostale koji oblikuju javno mišljenje. Mogli bi biti zainteresirani sponzorirati prestižni koncert, likovnu izložbu, konjsku utrku ili športsko natjecanje.

I napokon, one **tvrtke koje su privrženi podupiratelji vaše udruge**. One bi mogle odlučiti sponzorirati vašu udruhu iz čistih filantropskih razloga.

Banke i tvrtke koje pružaju financijske usluge su iznimno sklone sponzoriranju i često sponzoriraju prestižne kulturne događaje. Inozemni avioprijevoznici bi mogli biti zainteresirani za sponzoriranje događaja koji pružaju mogućnost predstavljanja kulture zemlje iz koje dolaze. Velike međunarodne kompanije i one koje se tek šire u vašoj zemlji, mogu imati dobro razvijen program međunarodnih sponzorstava.

Što može biti sponzorirano

Postoji iznimno širok spektar aktivnosti koje mogu biti sponzorirane. Najpopularniji za sponzoriranje su:

- kulturni i sportski događaji,
- priredbe i masovna okupljanja javnosti, kao što je maratonska trka i sl.,
- objavljivanje izvještaja ili knjige uz domjenak,

- proizvodnja materijala za prikupljanje sredstava kao leci i poster, i
- vozila sa zaštitnim znakom sponzora,
- oprema poput računala,
- natjecanja, priznanja i nagrade,
- školarine i troškovi puta,
- konferencije i seminari, posebno oni za specijaliziranu publiku (poput liječnika), gdje se mogu izložiti promocijski materijali.

Paket sponzorstva

Prije nego osmislite pristup, morate odlučiti je li obilježje tvrtke, njen proizvod, njena etika i djelovanje u suprotnosti s vašim vlastitim djelovanjem i etikom, te želite li blisko surađivati s tom tvrtkom. Ako je odgovor DA, tada morate odlučiti o:

točnoj naravi projekta i aktivnosti i načinu kako će se provesti

dijelu javnosti kojem se namjeravate obratiti i o publicitetu koji će se postići. To bi trebalo predvidjeti što točnije (koliko napisa i u kojim novinama se može očekivati, koliko će postera biti postavljeno, koliko i koji tip ljudi će pohoditi događaj ...). Zapamtite da će tvrtka biti primarno zainteresirana da dođe do onih koji su njena ciljana skupina,

zemljopisnoj zastupljenosti,

imidžu koji tvrtka želi promovirati određenim događajem i kako će to odgovarati onomu što tvrtka traži,

posebnim mogućnostima oglašavanja koje će biti sadržane u posterima, natpisima na vozilima, na televiziji ...

nekim **drugim mogućnostima** koje sponzorstvo može donijeti tvrtki. Utjecaj na njeno osoblje, na poslovne kontakte, na vlasti i druge važne osobe,

cijeni sponzorstva i koristi od sponzorstva kao i usporedbi te koristi s drugim mogućnostima izlaska u javnost, odnosno postizanja predviđenih promocijskih ciljeva udruge.

Sve ovo treba biti profesionalno organizirano (ne i skupo), zajedno s fotografijama i napisima o prethodnim priredbama, kao i kratak materijal o vašoj udruzi.

Ugovorni odnosi

Budući da sponzorstvo uključuje vraćanje protuvrijednosti primljenog novca, moguće je složiti se o uvjetima kroz neku vrstu ugovora. Veliki broj značajnih stavki treba biti zastupljen kada se pregovara o sponzorstvu i to:

koliko će dugo dogovor biti na snazi. Ako je to jedna godina, sljedeće godine morate tražiti novog sponzora. Ili, možete se obvezati na tri ili više godina? A što će se dogoditi nakon tog vremena - hoće li sponzor odbiti program za sljedeću godinu? Većina uspješnih sponzorstava traje nekoliko godina, a uspjeh se povećava tijekom vremena - premda tvrtke ponekad ne vole biti neograničeno vezane sponzorstvima.

iznos sponzorstva i broj obroka u kojima će se iznos isplatiti.

što treba učiniti zauzvrat sponzorstva? To treba odrediti što jasnije kako bi znali na što vas ugovor obvezuje.

tko treba platiti koje troškove? To je nešto na što se često zaboravlja. Tko primjerice plaća dodatni publicitet koji sponzor zahtijeva? Morate omogućiti da je sve pokriveno i da kasnije nema nesporazuma.

tko je za što zadužen? Tko će biti glasnogovornik? Tko će pozivati uzvanike? Čije će osoblje brinuti o gostima?

tko će pozivati goste? I sve ostale potankosti vezane za pozivanje i obavještanje.

dogovor o otkazivanju, ukoliko se neka aktivnost mora otkazati.

tko je zadužen za održavanje kontakata sa svake strane?

Ako je sve napisano u ugovoru, manje je vjerojatno da će se kasnije javiti problemi.

Zaklade

Zaklade su institucije koje dodjeljuju financijsku pomoć.

Zaklade raspolažu osnovnom imovinom, a često dodatna sredstva prikupljaju same. Javljaju se u svim veličinama i oblicima, uključujući goleme zaklade u svijetu koje su osnovali uspješni poslovni ljudi ili velike kompanije, do malih zaklada koje su osnovala pojedine vjerske institucije ili obitelji kako bi podržavali određene filantropske ciljeve. Svaka ima vlastitu politiku poslovanja i prioritete, te mehanizme za razmatranje ponuda. Zaklade su vrlo važan izvor potpora, jer su i osnovane s izričitom namjerom da daju svoj novac. Sam utjecaj zaklada u društvu ovisi o tradiciji davanja u samoj zemlji.

Kako zaklade daju?

Općenito, zaklade vole podupirati projekte koji imaju jasno definirane ciljeve, početak i kraj te odgovaraju na potrebe sredine u kojoj djeluju. Većina zaklada daje gotovinu. To može biti jednokratna pomoć ili redovita pomoć tijekom više godina. Premda dobijete i jednokratnu pomoć, moguće je da će ista zaklada podupirati neki drugi aspekt vašeg rada u budućnosti, ali se ne žele unaprijed obvezati na dugoročno pomaganje istog projekta. Zato prikupljač sredstava mora biti jasan u pogledu dugoročnih ciljeva i strategije prikupljanja sredstava.

Iznimno je važno da poslana ponuda bude ispravno ciljana kako bi odgovarala:

- politici poslovanja i prioritetima zaklade (nema smisla slati ponudu zakladi koja nije zainteresirana pomagati vaš tip rada),
- visini financiranja zaklade (nema smisla tražiti od malene zaklade velika sredstva),
- etici i vrijednostima zaklade (imat ćete najviše uspjeha ako zaklada dijeli ciljeve i vrijednosti vaše udruge),
- rokovima zaklade (i ostalim formalnim zahtjevima).

Međunarodne zaklade, premda ste daleko imate šansu

Većina velikih međunarodnih zaklada je smještena u Sjedinjenim Američkim Državama i Velikoj Britaniji, potom u Europi, a nekoliko u Japanu. Prikupljanje novca od njih je teško, osim ako postoji poseban razlog davanja određenoj državi. U tom slučaju, imaju razvijen sustav primanja i ocjenjivanja prijedloga projekata. Vi ste daleko i vjerojatno nisu nikad čuli za vas. Njihov pogled na svijet i prioritete mogu biti potpuno različiti od vaših (veliki broj stranih zaklada, primjerice, promovira “demokraciju” definiranu na različit način, odnosno ovisno o njihovom vlastitom motrištu). Ali, postoje neke mogućnosti:

- poduzimanje aktivnosti za koje su oni osobito zainteresirani, a gdje vi možete prikazati svoju djelotvornost i stručnost,
- ako postoji međunarodna dimenzija vašeg rada, bilateralni ili multilateralni projekt, pri čemu se uspoređuju pristupi i praksa u različitim državama,
- zajednički interes vas i udruge koja ima slične ciljeve i dolazi iz zemlje iz koje zaklada potječe,
- organizirati put u inozemstvo u svrhu stvaranja kontakata s međunarodnim zakladama (prije nego što krenete na put razmislite o isplativosti troška).

O zakladama u Hrvatskoj možete više naći u publikaciji “Zaklade, djelatnosti i osnivanje”; autori Gojko Bežovan, Mihajlo Dika i Mladen Ivanović, izdavač CERANEO, 1999.

U Hrvatskoj je pitanje zaklada uređeno Zakonom o zakladama i fondacijama objavljenom u Narodnim novinama 36/95. Napominjemo da je u Hrvatskoj neprecizno uporabljen pojam fondacije, što je sinonim za zakladu. Pojam fondacije trebalo bi zamijeniti pojmom fond, s obzirom da služi određenoj svrsi u određenom vremenskom razdoblju, ne duljem od 5 godina.

Ostali izvori

Posebna sredstva

Posebni fondovi koje osnivaju inozemne vlade, Ujedinjeni narodi, Europska unija (PHARE, CARDS), Svjetska banka i slične institucije. Namjera im je promovirati i podupirati određene planirane ciljeve, zajednice i regije. Saznajte postoje li takvi posebni programi u vašoj zemlji, upoznajte se s nekim od projekata koji su na taj način financirani kako bi procijenili vlastite mogućnosti.

Članske organizacije

Riječ je o organizacijama kao što su gospodarske komore, poslovne i trgovinske udruge, Lions klub i cijeli spektar sličnih udruga koje mogu otvoriti važne mogućnosti za prikupljanje sredstava. Obično sami ne daju velika sredstva, već potiču svoje članove na davanje. Stoga, saznajte koje udruge ovog tipa postoje u zemlji i uspostavite kontakt. Mnoge udruge u svijetu su bile u mogućnosti razviti značajnu potporu iz ovih izvora.

Veleposlanstva

Često veleposlanstva imaju na raspolaganju manja sredstva koja su znak dobre volje i o njihovoj dodjeli odlučuje sam veleposlanik ili nadležna služba unutar veleposlanstva. Raspitajte se koja veleposlanstva u zemlji raspolažu sredstvima namijenjenim udrugama i u koje svrhe daju.

Škole

Premda škole često i same jedva prikupljaju sredstva za vlastite potrebe, neke mogu biti zainteresirane potaknuti svoje učenike za rad u dobrotvornim udrugama. Bilo da je to kroz razvoj “građanske dužnosti” ili je na neki način povezano s obrazovanjem (primjerice zaštita okoliša može se vezati za nastavu biologije i slično).

Turizam i turisti

Za mnoge zemlje turizam predstavlja značajni čimbenik gospodarskog razvitka. Pokušajte to iskoristiti. Neki turisti se čvrsto drže predviđenog rasporeda i nikad se ne odvajaju od skupine, dok su drugi više skloni avanturizmu. Ova druga skupina bi vama mogla biti zanimljiva. Organiziranje posjeta lokalnim majstorima (i možda kupovanje onoga što proizvode), upoznavanje s programom lokalnog razvitka, kao i razgledavanje muzeja uz stručnog vodiča - mogućnosti su beskrajne. Možete izložiti na ploči lokalnog hotela plan događaja koje organizirate. Možete biti i vrlo domišljati, pa dizajnirati aktivnosti koje nisu povezane s vašim poslom - primjerice obilazak grada, ali dovoljno zanimljiv kako bi turisti željeli sudjelovati. To će vam dati mogućnost da ih upoznate s vašim radom i potaknete njihovo zanimanje.

Zajednice stranaca

Uz rastuću globalizaciju poslovanja te gospodarske i političke migracije, sve je više takvih zajednica u većini zemalja. One predstavljaju značajan izvor prikupljanja sredstava za neprofitne udruge. Kako da s njima stupite u kontakt i što da od njih tražite? Postoje dva moguća pristupa. Prvi je općeniti publicitet kako bi za vas svi saznali. Drugi je da pronađete pojedinca koji je zainteresiran i želi vam pomoći kroz organiziranje prikupljanja sredstava. Neke druge ideje su:

kontaktirajte veleposlanstva za potankosti o poslovnim okupljanjima i zajednicama stranaca u zemlji,

koristite osobne i obiteljske kontakte - začudit ćete se do koga sve možete doći ako samo razmislite ili pitate prijatelje,

poduzmite pripremnu posjetu, ne da bi prikupili novac, već da uspostavite kontakte i da vidite možete li naći ljude koji bi vam pomogli (ostavite podatke da vam se mogu javiti ako su zainteresirani),

organizirajte kulturni ili društveni događaj - mnogi stranci tuguju za domovinom i rado bi došli primjerice na doček Nove godine, gdje bi se svi mogli okupiti.

Iseljništvo

Objavljujte i oglašavajte u novinama koje čitaju ljudi u iseljništvu. Često postoji glasilo koje održava zajedništvo (jednih s drugima i s onime što se događa kod kuće). Pokušajte u njima predstaviti vaš rad. Ili, napišite pismo tražeći pomoć od nekoga tko bi bio zainteresiran za inicijativu prikupljanja sredstava.

I na kraju, ako ste već vješti u prikupljanju sredstava ili tek započinjete, nemojte zaboraviti na sljedeća zlatna pravila prikupljanja sredstava:

Obvezno!

- Imenujte svoju udrugu kratkim i privlačnim nazivom.
- Isplanirajte svoju strategiju prikupljanja sredstava.
- Budite uporni.
- Razmišljajte pozitivno.
- Zahvalite donatorima.
- Svaku prigodu koristite za prikupljanje sredstava - adresu, broj telefona i bankovni račun istaknite na svim svojim dokumentima i publikacijama.
- Upoznajte svog donatora.
- Uključite i vaše korisnike u proces prikupljanja sredstava.
- Svi članovi vaše udruge mogu raditi na prikupljanju sredstava (samo što to još ne znaju).

Nikako !

- Ne propustite niti jednu prigodu za prikupljanje sredstava.
- Ne prihvaćajte NE kao konačan odgovor (osim ako nije riječ, primjerice, o natječaju).
- Ne odlučujte u donatorovo ime o tomu koliko treba dati.

- Ne očekujte da će novac doći samo stoga što obavljate dobar i human posao, nije dovoljno imati plemeniti cilj.
- Nemojte se bojati tražiti više puta sredstva od istog donatora.
- Nemojte zaboraviti svoje korisnike u procesu prikupljanja sredstava.
- Ne zaboravite da prikupljanje sredstava ne smije biti koncentrirano u rukama premalog broja ljudi.

Izrada prijedloga projekta

Izrada prijedloga projekta

Priprema i pisanje prijedloga projekta – budite uvjerljivi

Najčešći način prikupljanja sredstava od donatorskih institucija je podnošenje prijedloga projekta za dobivanje financijske potpore. Prijedlog projekta je dokument koji uistinu predstavlja „investicijsku ponudu“ i opisuje za što tražimo potporu. On treba sadržavati iscrpan prikaz aktivnosti planiranih tijekom provođenja projekta koji potencijalnom donatoru daje jasne odgovore na sljedeća pitanja.

Tko?

Što?

Za koga?

Zašto?

Kada?

Gdje?

Koliko?

Koliko košta izvođenje?

S obzirom da se prijedlog projekta priprema za određenog donatora, potrebno ga je prilagoditi upravo tom potencijalnom donatoru i jasno naznačiti vrstu i stupanj uključenosti koji očekujemo od donatora.

Većina donatora precizira vrstu i područje svog sudjelovanja u uputama za izradu prijedloga projekta, a neki donatori (osobito poduzeća) rado prihvaćaju i sugestije. U svakom slučaju kad se prijavljujete morate biti vrlo precizni u svom zahtjevu.

Pisanje prijedloga projekta za potporu, čini se nije težak posao. No, pisanje uspješnih prijedloga je *vještina za sebe*. Svaki je prijedlog projekta drugačiji, a najuspješniji sakupljači sredstava stječu ovu vještinu kroz učestalu praksu i to dobrom starom metodom „učenje na pogreškama“. Usprkos tomu, postoje neka općenita pravila za pisanje uspješnog prijedloga projekta, koja umanjuju mogućnost neuspjeha. Ta pravila treba prihvatiti više kao vodič u razmišljanju i osmišljavanju projekta, a ne kao univerzalno „zlatno pravilo“.

Prikupljanje sredstava je posao s ljudima i kao i u svakoj drugoj prigodi koja uključuje komunikaciju i suradnju, velikim se dijelom oslanja na individualne čimbenike.

Prikupljanje sredstava počinje nakon brižljivo isplaniranog projekta i aktivnosti.

Planiranje zahtjeva - dugotrajan i složen proces

Priželjkujete li uspjeh? Isplanirajte ga! Premda je u svijetu udruga spontanost vrлина, kad govorimo o prikupljanju sredstava potrebno je smišljeno uravnotežiti spontanost i planiranje. Zahtjev za dobivanje potpore je proizvod dugog i složenog procesa. Prije početka pisanja zahtjeva za dobivanje potpore (prijedloga projekta), potrebno je slijediti određene korake.

Sadržaj – odlučite što ćete prikazati u prijedlogu projekta za financijsku potporu

Pretpostavimo da sve naše aktivnosti planiramo u okviru određenih projekata (većina organizacija još uvijek planira prvenstveno akcije i aktivnosti, ali ne i cjelovite projekte). Pitanje je koje od njih želimo predstaviti? Može li zahtjev za potporu obuhvatiti cijeli projekt ili samo neke njegove dijelove? Bilo kako bilo,

aktivnosti i projekt ne bi trebali biti u okviru procesa prikupljanja sredstava, nego kao dio procesa planiranja (na taj način planiramo naše aktivnosti sukladno našim ciljevima i misiji , a ne prema trenutno pristupačnim izvorima sredstava). Međutim, prilikom prikupljanja sredstava sami odlučujemo kako ćemo predstaviti svoj projekt. Promatrajući projekt s različitih motrišta, možemo ga predstaviti na više načina. Stoga, prije svega treba izabrati što treba naglasiti u određenom projektu. Mogućnosti su brojne, svaka sa svojim prednostima i nedostacima, a organizacija će odlučiti što i kako s prijedlogom projekta za potporu.

→ PRIMJER:

“Hendikep” je udruga koja organizira sportske aktivnosti (plivanje, stolni tenis, pikado) za osobe s posebnim potrebama u mjestu Bregana, zatim društvena okupljanja (večeri poezije, zabave, škole plesa u invalidskim kolicima), radionice umjetnosti (slikanje, kiparstvo) isto kao i rehabilitacijske i društvene usluge koje se redovno pružaju (masaža, rehabilitacija i revalidacija, psihoterapija i dr.). Udruga organizira festivale, izložbe, sportska natjecanja i okupljanja u prirodi u kojim sudjeluju članovi udruge, njihove obitelji i šira zajednica Bregane. Proizvodi koje izrađuju osobe s posebnim potrebama prodaju se na aukcijama i prihod se troši za potrebe osoba s posebnim potrebama. Za proces prikupljanja sredstava za svoje aktivnosti, udruga može prezentirati svoj rad kao:

- projekt rehabilitacije i revalidacije koji povećava fizičke sposobnosti svojih članova i korisnika,
- projekt osnaživanja koji pomaže u razvoju novih vještina kojima se povećava samopoštovanje osoba s posebnim potrebama,
- projekt integracije kojim se osobe s posebnim potrebama uključuju u zajednicu, kao partneri koji mogu mnogo ponuditi toj zajednici,
- kombinacija gore navedenih projekata.

Privlačnost i konkurentnost projektnog prijedloga u velikoj mjeri ovisit će o izboru sadržaja za koji se organizacija odluči. Najčešća pogreška većine onih koji pišu prijedloga projekata je nedovoljno razmišljanje o samom zahtjevu prije nego što se otpočne s pisanjem.

Pisanje prijedloga zahtjeva za dobivanje potpore možemo shvatiti kao umjetnost prodaje. Stoga to zahtijeva vještine s područja marketinga, kao i sposobnost pismenog izražavanja. Za postizanje uspjeha potrebno je:

- razmisliti o proizvodu,
- razmisliti o kupcu,
- spojiti jedno s drugim - proizvod i kupca,
- izabrati odgovarajući način komunikacije.

Strategija – osmisлите pristup donatoru

Ovdje je poglavito riječ o izboru strategije. Hoćemo li poslati pismo u kojim ćemo se predstaviti i zatražiti informacije o donatoru ili ćemo radije poslati pismo namjere s ukratko opisanim mogućim projektom? Hoćemo li nazvati potencijalnog donatora ili ćemo pokušati ugovoriti sastanak kako bismo izložili projekt? Možda ćemo odlučiti odmah poslati zahtjev za dobivanje potpore? Na ova pitanja nema pravog odgovora. Nedvojbeno je:

Što više prikupljenih informacija o donatoru

→ bolja prilagodba projekta

→ veća mogućnost za uspjeh.

Za uspješnu strategiju potrebno je:

- saznati uklapate li se (čitajući, istražujući, telefonskim razgovorom sastancima ili upitom) u područje djelovanja/interesa donatora, odnosno njihove ciljeve,
- pokazati da se uklapate – predstavljanjem projekta u pismu namjere i prijedlogom projekta za potporu , na sastancima održanim prije podnošenja samog zahtjeva,
- provjerite da li se uklapate (spremnnošću da se odgovori na daljnja pitanja, sastancima ili telefonskim razgovorima nakon podnošenja zahtjeva),

- graditi odnose, što intenzivnije i prisnije to bolje (najbolji rezultati se postižu sastancima „lice u lice“).

Premda donatori preporučuju određene načine uspostavljanja kontakata, uvijek je moguće dati svoj prijedlog. Ukoliko se želi graditi dugogodišnji odnos s donatorom koji je strateški značajan, dobro je ugovoriti sastanak kako bi se međusobno upoznali. Također, ne treba zaboraviti pozivati značajne osobe (donatore, ugledne osobe iz djelatnosti kojom se bavite, koje bi vas mogle zagovarati kod donatora) da prisustvuju događajima koje udruga organizira.

→ PRIMJER:

Udruga “Borba protiv druge” radi na području ovisnosti o drogama. U sklopu svog djelovanja provodi dugoročne terapije za ovisnike, kao i intenzivne kampanje protiv droge (maratone, koncerte, izložbe). Na svaki od ovih događaja poziva sve donatore aktivne u ovom području, predstavnike vlasti i značajne osobe u zajednici. Donatori se vrlo rijetko odazivaju pozivu, ali bez obzira na to ime organizacije često se spominje među donatorima. Istodobno potencijalni donatori koji se odazovu pozivu nađu se u društvu značajnih osoba lokalne zajednice što je dobra preporuka za organizaciju. Jednom prilikom organizacija je uputila poziv značajnom donatoru da prisustvuje sastanku u terapijskom centru organizacije. Cilj sastanka nije bio prikupljanje sredstava, već razmatranja trenutačnih trendova u terapiji ovisnosti. Tijekom sastanka, donator je zamoljen da savjetuje udrugu s obzirom na dugogodišnje iskustvo na tom području. Nakon nekoliko tjedana, udrugu je posjetio isti donator koji je istaknuo da je impresioniran njihovim radom, sposobnošću i prije svega otvorenošću što je jamstvo povjerenja. Ponekad kada tražimo novac dobijemo savjet, a kada tražimo savjet može se dogoditi da dobijemo - novac.

Podijelite uloge, ali i razlučite tko je za što odgovoran

Ako ste odlučili da će proces pripreme prijedloga projekta voditi skupina ljudi, bitno je na samom početku razjasniti tko je odgovoran za određene dijelove procesa. Premda se proces sastoji od nekoliko zadataka koji se mogu shvatiti kao jedan veći, bitno je da proces koordinira jedna osoba koja je upoznata sa svim detaljima i zadacima procesa.

Često glavni dio projekta napiše osoba zadužena za prikupljanje sredstava ili koordinator projekta, dok proračun sastavlja direktor organizacije ili neka duga stručna osoba. U tom slučaju važno je osigurati usklađenost glavnog dijela projekta i proračuna kroz redovnu komunikaciju svih osoba uključenih u pisanje projekta.

Česta pogreška je pri pisanju projekta je podjela pisanja na manje dijelove, da bi se pisanje završilo prije isteka roka za podnošenje zahtjeva. To obično rezultira nedorađenim projektom ili dvostruko uložnim trudom, da se od usitnjenog projekta dobije skladna cjelina. Važno je dobro planirati i razmisliti o najracionalnijoj podjeli odgovornosti u odnosu na vrijeme i kvalitetu.

Ako spadate u organizacije koje pripremaju projekt, tek kada je objavljen natječaj za mogućnost dobivanja potpore (što nije naš savjet, ali s obzirom na to često događa u praksi, ne možemo to ignorirati), vjerojatno ćete se suočiti s problemom usklađivanja vremena i s potrebom da u taj posao uključite više ljudi. Pritom izbjegavajte „mehaničko planiranje“. Bolje je izravno na sastanku raspraviti o projektu (čak i kad imate vrlo malo vremena na raspolaganju) nego naslijepo podijeliti pisanje projekta članovima radne skupine. Tako će svi imati mogućnost dati svoje mišljenje o tomu što će se iznijeti donatoru.

Isplanirajte rokove – ne podcjenjujte vrijeme

Upoznajte se sa svim aktivnostima koje je potrebno poduzeti da bi ispunili uvjete za podnošenje zahtjeva, te osigurajte da su oni ispunjeni kvalitetno i pravodobno. Što manje iskustva imate u prikupljanju sredstava, podrobnije planirajte. Može biti iznenađujuće koliko je različitih aktivnosti koje se odnose na pripremu uspješnog zahtjeva. Upisivanje svih aktivnosti na kalendar pomaže praćenju tko je obavezan što izvršiti i u jakom vremenskom roku. To je vrlo koristan način praćenja onima s manje iskustva i većim skupinama, a pomaže očuvanju cjelovitog procesa prikupljanja sredstava kao i dovršenju zadataka prije isteka roka.

Ako nemate puno iskustva u prikupljanju sredstava, razmislite koliko vremena je potrebno da napišete određeni projekt. Vrlo je vjerojatno da će vam trebati više vremena od predviđenog, ali pitanje je hoće li vam trebati dva ili deset puta više vremena nego što ste planirali.

Sjetite se Murphyjeva zakona "Sve što može krivo ići, ići će krivo". To je vrlo točno što se tiče prikupljanja sredstava, naročito ako ste isključili mogućnost događaja koji vas mogu spriječiti u podnošenju prijedloga projekta prije isteka roka. Osim što morate napisati projekt, isto tako morate ga ispisati i poslati. Što je kraći rok, to se neobičnije stvari događaju čak i u stadiju ispisivanja i slanja projekta. Dobro je razmisliti o njima i planirati kao da i postoji mogućnost da se dogode. Mogućnost nepredviđenih događaja (kvar računala ili printera, nestanak struje ili tonera) obično se povećava ako sve ostavite za zadnji čas. Različite nezgode uništile su tisuće dobrih projekata.

Ovo se može dogoditi i vama (nadamo se da neće) :

- kompjuterski virus uništi projekt i prije nego što je završen,
- printer ne radi,
- nestalo je električne energije zbog nevremena,
- zbog velike gužve u prometu ne stignete doći do donatora prije kraja radnog dana,
- štrajk poštanskih službi,
- netko je prolio kavu na jedinu kopiju projekta koju je potpisao direktor/predsjednik prije nego što je otišao na Bahame,
- nova tajnica je dokument reciklirala umjesto kopirala,
- slomite nogu, netko vas pokrade, završite u zatvoru, zaljubite se – i sve to na putu do vašeg donatora.

Provjerite imate li sve što vam je potrebno

Cilj procesa je prikupljanje sredstava, ali i sam proces, da bi se osigurao uspjeh, zahtjeva određena sredstva, ponekad i financijska. Prije nego što započnete proces podnošenja prijedloga, provjerite da li imate ljude sposobne obaviti taj zadatak na zadovoljavajući način, sposobnosti koje proces zahtjeva kao i novac (npr. ako proces prikupljanja sredstava zahtjeva putovanje). Prije samog početka prikupljanja sredstava razmislite da li posjedujete (ili možete steći) slijedeće:

Sposobnosti i vještine:

Jeste li sposobni napisati projekt?

Postoji li mogućnost pohađanja obuke za stjecanje tih vještina?

Možete li se obratiti nekome za pomoć?

Pišete li i govorite engleski jezik(ovisno o donatoru)?

Vrijeme.

Imate li dovoljno vremena za pisanje kvalitetnog projekta ? Je li vrijeme koje možete odvojiti dovoljno za pisanje kvalitetnog projekta (ne vrijedi utrošiti vrijeme na projekt koji će biti loš i ostaviti loš dojam)

Možete li se osloniti na članove tima i njihovo vrijeme?

Možete li se obratiti vašem direktoru za pomoć u bilo koje vrijeme?

Postoji li u vašem organizacijskom planu vrijeme predviđeno za prikupljanje sredstava u tom trenutku?

Sredstva

Imate li opremu koja vam je potrebna?

Možete li posuditi/kupiti sve što vam je potrebno?

Imate li financijska sredstva (za prijevoz ili putovanje ako je potrebno)?

Pravovremeno prikupite potrebne podatke

Za pripremu uspješnog projektnog prijedloga potrebni su vam različiti podaci i informacije koje ćete koristiti u pisanju. Potrebno je biti dobro pripremljen i kompetentan, što znači da je vaše znanje i iskustvo potrebno poduprijeti raznim relevantnim podacima koje ćete biti u mogućnosti argumentirati i naglasiti ih u vašem zahtjevu. Razmislite i prikupite činjenice, statističke podatke, rezultate istraživanja koji se odnose na problem koji namjeravate riješiti.

Upoznajte donatore

Nakon što ste prepoznali potencijalne donatore i izabrali one kojima ćete se obratiti, potrebno je uložiti trud i saznati što je više moguće o njima. Oni će proučavati vaš zahtjev i donijeti odluku. Upoznati donatora je ključ cijelog procesa. Ako je obavljeno temeljito, pomoći će da prilagodite svoj zahtjev donatorovim potrebama, očekivanjima, sklonostima i uvjetima.

Uspostavite djelotvornu komunikaciju ne samo na razini izražavanja, nego jednako tako usklađujući interese i važnost oba partnera: organizacije (koja ima određeno zanimanje za ostvarenje nekog cilja, ideju kako to učiniti i potražuje financijska sredstva za realizaciju tog cilja putem predviđenih aktivnosti) i mogućeg donatora (ima određeno zanimanje za problematiku i posjeduje financijska sredstva koja može donirati u svrhu realizacije tog projekta).

Informacija koju tražite najčešće je dostupna u uputama za pisanje zahtjeva odnosno projektnog prijedloga. Većina institucija izdaje u godišnje izvještaje, priručnike, brošure i druge publikacije u kojima se nalaze dragocjene informacije o donatoru, projektima i iznosima novca koje su donirali. Većinu ovih dokumenata moguće je pronaći na Internetu. Jednako tako, korisno je razgovarati s pojedincima iz drugih udruga koje su pokušale dobiti ili dobile sredstva od tog donatora. Ako imate nekih specifičnih pitanja uvijek se možete obratiti donatoru telefonski ili putem e-maila, većina njih će vam vrlo rado pomoći.

Ako je potencijalni donator u vašoj blizini, možete pokušati ugovoriti sastanak na kojem ćete predstaviti svoju ideju i potaknuti sugovornika da vas informira i savjetuje. Neki od njih će se pokazati iznimno korisnim. Pomoći će vam da još jedanput razmislite o vašem projektu i uredite ga na prikladan način, kako bi bio što atraktivniji i uspješniji. Naučite slušati i čitati između redaka. Premda većinu tih podataka vjerojatno nećete koristiti, dobro je biti upućen i graditi korisne veze.

Podaci o donatoru moraju biti točni!

Znate li točnu adresu i naziv potencijalnog donatora. Vjerojatno zvuči banalno, ali ipak provjerite točnu adresu i naziv potencijalnog donatora. Jedna od većih organizacija jednom je prilikom u nazivu napisala *Levi Straus* umjesto *Levi Strauss* ili *Charles Steward Mott Foundation* umjesto *Charles Stewart Mott*

Foundation. Tko će razmatrati vaš zahtjev? Kod većine donatorskih institucija, osobe zadužene za programe razmatraju zahtjeve i izvještavaju o njima na sastancima na kojima se donose odluke. Znate li ime osobe koja će razmatrati vaš zahtjev? Imajte na umu da ljudi često mijenjaju poslove i da se taj podatak u međuvremenu mogao promijeniti. Provjerite imate li točna imena i nazive funkcija osoba (greška u pisanju imena ili funkcije može ostaviti loš dojam o vama).

Upoznajte misiju vašeg donatora, njegove primarne ciljeve

Kao što je netko jednom rekao, “prikupljanje sredstava je građenje partnerstva između dviju organizacija koje dijele iste ciljeve”, što znači da ukoliko želite biti uspješni u prikupljanju sredstava, trebate saznati koji su temeljni ciljevi vašeg donatora. Ne postoji donator čiji je cilj “podijeliti novac”. Srećom, većina će naglasiti razlog svog djelovanja u obliku misije ili jasno definiranih ciljeva. Ako ih poznajete, biti će lakše pozvati se na njih direktno ili indirektno u vaše zahtjevu.

→ PRIMJER:

Academy for Education Development, Program razvoja neprofitnih organizacija

Ciljevi programa

- povećanje utjecaja nevladinih organizacija na procese donošenja i provođenja programa društvenog razvoja na lokalnoj razini,
- promicanje veće odgovornosti građana na rješavanje društvenih problema, građanskih inicijativa i samoorganiziranja, osobito na lokalnoj razini,
- promicanje koalicija između organizacija, lokalnih vlasti, političkih stranaka i sindikata ili poduzeća u vezi sa specifičnim problemima.

Proučite korijene i prošlost za bolje razumijevanje sadašnjosti

Svaka organizacija ima svoje korijene i prošlost. Njihovo poznavanje pomoći će u razumijevanju odakle donator dolazi, koji je povijesni kontekst njegovog

djelovanja, koje su vrijednosti osnova njegovog djelovanja i kroz koje razvojne stadije je prošao. Zaklada koja je utemeljena prije mnogo godina u bivšem političkom sustavu i koja je u to vrijeme smatrana kao protuvladina, sigurno nema interesa dodijeliti financijska sredstva institucijama koje vuku korijene iz te vlade (čak i ako su se okolnosti potpuno promijenile).

Saznajte što više o programima donatora

Koji programi postoje u donatorske institucije? Koji su ciljevi tih programa? Koje strategije se koriste da bi se ostvarili ciljevi programa? Koje su programske smjernice za određeno područje?

PRIMJER:

Rockefeller Brothers Fund

Neprofitni sektor – programske upute

Cilj

Promicati razvoj neprofitnog sektora na nacionalnoj i međunarodnoj razini, a osobito u onim dijelovima svijeta u kojima zaklada financira i druge programe

Strategija

Pomoć u razvijanju financijskih, ljudskih i strukturalnih potencijala potrebnih neprofitnom sektoru, s težištem na poticanju rasta filantropije/dobrotvornosti.

Poticanje veće odgovornosti unutar neprofitnog sektora s posebnim naglaskom na ulogu članova upravnih odbora i direktora neprofitnih organizacija u cilju osiguranja etike poslovanja

Jačanje razumijevanja šire javnosti i pojedinaca uključenih u civilni sektor, neprofitne organizacije i uloge koju one imaju u društvu s ciljem poboljšanja suradnje i komunikacije između neprofitnih organizacija na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Što donator financijski podupire – uđite donatoru pod kožu

Što donatori podupiru? Koje programe? Koje skupine troškova? Što je potpuno isključeno iz moguće potpore? Koji je njihov teritorijalni doseg? Ukoliko ne znate odgovore na ova pitanja, izgubiti ćete svoje vrijeme. Ostaviti ćete loš dojam kao organizacija koja ne obavlja svoje zadaće. Kakva je načelno njihova politika, koji su im prioriteti i smjernice? Postoje li iznimke, vrste projekata ili troškova koji donator neće podržati ni pod kojim okolnostima? Traže li nove programe i organizacije? Jesu li inovativni? Žele li biti prvi ili s potporama slijediti druge?

Neka od ovih pitanja jamačno će oblikovati vašu strategiju. Ako je smjer kojeg se drži vaš donator “financijski podupirati ono što drugi još ne podupiru”, veće su vjerojatnosti da se prihvati inovativni i rizičniji projekt. Ako donator slijedi već uvriježene trendove donatorskog tržišta i preferira dobra stara, provjerena rješenja – možete se koristiti sličnostima vašeg projekta i projekata prijašnjih korisnika potpora istog donatora.

→ PRIMJER :

Organizacija „Izbavljenje od neimaštine“ zaključila je na temelju opsežnog materijala da jedan od izglednih donatora (*British Foundation*) preferira projekte koji prvenstveno prenose vještine i iskustva iz Velike Britanije u druge zemlje, te je stoga odlučeno da se uključi engleski savjetnik umjesto belgijskog, koji je bio prvobitni izbor.

Promjena nije umanjila kvalitetu projekta, ali je uvelike pospješila njegove šanse.

→ PRIMJER IZ POLJSKE

Program Phare LIEN – male potpore (micro grants)

Organizacija koja se prijavljuje mora zadovoljavati sljedeće kriterije:

- mora biti formalno registrirana u Poljskoj i imati Statut,
- mora biti neprofitna,

- mora djelovati neovisno o vladi prigodom pripreme i provođenja svojih programa.

Izuzeti su:

- institucije državne uprave.

Troškovi koji se ne pokrivaju:

- kupnja građevine, uredskog prostora i zemljišta,
- kupnja opreme ili namještaja koja premašuje 25% od ukupne donacije,
- kupnja opreme ili namještaja proizvedenih u državama koje nisu članice EU te koje nisu uključene u Phare program,
- politička aktivnost,
- proračunski manjak,
- darovanje i financijske investicije,
- donacije trećoj strani,
- izdaci do kojih je došlo prije potpisivanja ugovora o realizaciji projekta,
- konferencije, stipendije i znanstvena istraživanja osim u slučaju kada su one dio većeg projekta.

Odaberite najprikladnije sredstvo za prvi korak

Koji je postupak prijavljivanja? Koji je najbolji način za prvi kontakt: telefon, sastanak, pismo (običnom ili elektronskom poštom) ili gotov prijedlog? Jesu li potrebne preporuke osoba / institucija koje poznaju vašu organizaciju?

Prijavni obrazac – uobičajen ili s dodatnim zahtjevima

Postoji li posebni prijavni obrazac? Postoje li glede toga posebni zahtjevi? Kakav je "jezik" i stil obrazaca? Koji se materijali i dopune zahtijevaju, a koji se preporučaju? Kakva je struktura stavki proračuna poželjna?

Učite na uspjesima i pogreškama prijašnjih korisnika potpora

Još jedna informacija koja nije uključena, ali može biti korisna. Prijašnji korisnici potpora su istinski iskaz misije te prioriteta donatora na temelju kojeg možemo razmatrati vjerojatnost našeg uspjeha. Umrežavanje i razmjena iskustva s prijašnjim korisnicima potpora, pruža mogućnost učenja na tuđim iskustvima i eventualnim pogreškama što je bolje nego činiti vlastite.

Donošenje odluka - tko, kako i kada?

Tko donosi odluke? Kako se one donose? Postoji li vremensko ograničenje?

→ PRIMJER IZ POLJSKE

Program Phare partnerstvo – male donacije

Prijavu će razmatrati Odbor kojeg je imenovala Europska komisija. Odbor će razmotriti prijave uzimajući u obzir: jesu li i koliko su u skladu s ciljevima Phare programa, te s potrebama ciljanih skupina projekata; važnost projekta za lokalnu zajednicu; kvaliteta projekta; vjerojatnost nastavka projekta nakon završetka potpore iz programa malih potpora (ovi elementi iznositi će 70 % ukupne procjene) jasnoća i usklađenost proračuna s aktivnostima projekta (30 % procjene). Odbor može predložiti dodjelu samo jednog dijela traženog iznosa.

Na osnovu procjene i mišljenja Odbora, odabrat će se organizacije kojima će se dodijeliti potpore. Odbor nije obavezan opravdati svoje mišljenje, a odluke ne mogu biti predmet žalbi. Konačne odluke biti će donesene na osnovu mišljenja i preporuka koje će odboru dati Europska komisija u Poljskoj. Kandidati će biti obaviješteni do unaprijed određenog roka.

Pisanje prijedloga projekta

Prikupljanje sredstava je u osnovi “prodaja” dobrih ideja nekome tko može pomoći pri njihovoj realizaciji: davanjem financijske potpore (donacija ili oblik sponzorstva u zamjenu za javnu korist/uslugu), pružanjem pomoći u naturi ili kvalificiranom osoblju koje će besplatno pružati profesionalne usluge udrugama.

Ovdje se namjerno koristi termin “prodavanje”, što zvuči čudno jer riječ je o aktivnostima neprofitnih organizacija. Premda je to teško uvidjeti kroz svakodnevne aktivnosti, neprofitne organizacije djeluju u uvjetima sličnim onima koje postoje u poslovnom svijetu. Zastupnik osiguranja mora uložiti velike napore kako bi nekoga nagovorio da koristi usluge tvrtke koju on predstavlja, budući da životno osiguranje nije obvezno te postoje široke mogućnosti izbora.

Slično tome, ne postoji obveza podržavanja kulture, osoba s posebnim potrebama, beskućnika ili djece. Naša je uloga i odgovornost uvjeravati o dobrobiti aktivnosti koje predlažemo, probuditi donatorov interes kako bi pružio potporu. Također ih moramo uvjeriti da naša organizacija, između mnoštva drugih koje djeluju na istom području djelovanja, donosi nešto novo, zanimljivo. Mi stvaramo i dodajemo vrijednost.

Bolji rezultati uz osobne i neposredne kontakte

Već je prije rečeno da se potpora može tražiti na različite načine. Možemo direktno pitati konkretne pojedince, možemo našu ideju predstaviti prilikom sastanka s većom grupom donatora, možemo prilikom traženja potpore koristiti telefon (prokušana i testirana metoda u mnogim zemljama Zapada, premda je u pojedinim dijelovima Europe podcijenjena). Na kraju, možemo podnijeti pismeni prijedlog za dobivanje potpore, organizirati posebne događaje, javna prikupljanja novčanih sredstava. Razmišljajući o najboljem izboru, treba upamtiti da stvaranjem osobnih i direktnih kontakata postićemo najbolje rezultate.

Postoji niz elemenata koji određuju naš uspjeh u prikupljanju sredstava: opće stanje u našoj organizaciji, njeno funkcioniranje i upravljačka struktura, (menadžment) razvijena strategija financiranja, dobro poznavanje donatorskog tržišta te odgovarajuće istraživanje tog tržišta, naš ugled, prilagodljivost potrebama i očekivanjima donatora itd. Ipak, osnovica svih aktivnosti prikupljanja

sredstava je odgovarajuće predstavljanje aktivnosti za čije provođenje nam je potrebna potpora.

Forma ne spašava sadržaj

“Lijep omot” neće spasiti program loše kvalitete (iako je bilo slučajeva kada je forma uspjela prikriti sadržaj), ali zato možemo biti sigurni da loše predstavljanje dobrog projekta smanjuje vjerojatnost uspjeha.

Dobro predstavljanje zamisli mora sadržavati dva glavna dijela:

- narav problema / objasniti zašto je potrebno provesti projekt,
- djelotvornost organizacije.

Narav problema

- zašto je problem važan?
- koje je područje djelovanja?
- koje su društvene / socijalne posljedice tog problema?
- koje su moguće posljedice zapostavljanja tog problema?
- može li se reći da će se problemi uvećati u bliskoj budućnosti?
- tko su korisnici vaših aktivnosti? Kakvu će korist imati?
- zašto su njihove potrebe tako važne? (detaljni opis ciljanih grupa)

Na ova pitanja treba dati iscrpne odgovore uključujući i statističke podatke te rezultate anketa. Treba izbjegavati uopćavanja i rečenice kao što je primjerice „dramatičan porast problema“. Statistički podaci predočeni na odgovarajući mjestu korisniji su od pompozni riječi

Djelotvornost organizacije

- možete li dokazati da ste djelotvorni?
- možete li dokazati da su rješenja koja predlažete dobra i izvediva?
- možete li dokazati kvalitetu vašeg rada i ostaviti dobar dojam uz pomoć vaših prijašnjih dostignuća?
- je li vaš rad vrijedan novca koji će se u njega uložiti?
- kako se to može usporediti sa drugim alternativnim rješenjima?

Jasno je da mala sredstva ne mogu omogućiti provedbu projekta. Međutim, troškovi uvijek moraju biti opravdani, odnosno mora se dokazati da se predložena kvaliteta rada / rješenja problema ne može postići uz manju cijenu od predložene.

Osim toga, razmislite o odgovorima na sljedeća pitanja:

- što je u vašem radu jedinstveno, po čemu se razlikujete od drugih organizacija koje imaju isto područje djelovanja?
- što ste do sada postigli?
- što će privući pažnju donatora?
- što su njihove potrebe, motivacija i očekivanja?
- zašto bi donator dodijelio svoja novčana sredstva našem projektu?

Dobro objašnjenje razloga zbog kojih je naš projekt vrijedno podržavati temelj je uspjeha. Uvjeriti druge u kvalitetu projekta isključivo je vaša odgovornost.

Stoga bi, osim predstavljanja vlastitog rada, bilo poželjno pokazati da projekt zadovoljava donatorove potrebe, vrijednosti i očekivanja te da je važan za društvo i zajednicu.

Dodatni pozitivni dojam pojačava se ako:

- u vašoj organizaciji rade volonteri,

- dobijte potporu od drugih izvora, posebno državnih,
- zajednica podržava organizaciju i njen rad,
- korištenjem relativno malih resursa postiže se veliki učinak.

Standardna struktura zahtjeva

Obrazac zahtjeva za potporu razlikuje se od donatora do donatora. Neki imaju vlastite obrasce, drugi će vam dati upute kako zahtjev treba izgledati (obično nekoliko točaka koje zahtjev treba obuhvatiti). Još uvijek ima i donatora koji ne daju nikakve upute o tome što bi željeli vidjeti u zahtjevu.

Zadatak i cilj zahtjeva za potporu (prijedlog za financijsku potporu, prijedlog projekta) je **komunikacija**. Zahtjev mora sadržavati razumljive, potpune i sveobuhvatne podatke o vašem projektu. Projekt je jezgra oko koje se gradi zahtjev. Mnoge organizacije griješe koncentrirajući se na sebe i svoje aktivnosti, umjesto da se uvijek, u prijedlogu projekta usmjere na usmjere na projekt. Jednostavnije, projekt je slijed aktivnosti s glavnim ciljem koji se postiže ostvarenjem skupine određenih, specifičnih ciljeva - rezultata. Projekt ima određen početak i kraj, a u neprofitnome sektoru projekti se provode za ciljne skupine koje su ujedno i korisnici.

Uvodno pismo – kratko i jezgrovito reći sve

Prijedlog za financijsku potporu popraćen je *uvodnim pismom* koje ukratko predstavlja projekt osobi koja ga čita. Iako donekle konvencionalna, uloga uvodnoga pisma je važna i ne smije se se podcijeniti. Najčešće je to pismo od jedne stranice (najviše dvije) koje obično potpisuje izvršni direktor ili predsjednik organizacije.

Premda se može činiti nemogućim, uvodno pismo treba ukratko opisati projekt, za što i za koga se donacija traži te koji je traženi te koji je traženi iznos potpore. Pismo uvijek predlaže i način daljnje komunikacije s organizacijom. Nemojte se ustručavati koristiti uobičajena pravila u pisanju pisma, većina uvodnih pisama ih je prepuna. Zapamtite da kroz pristojan i formalan jezik morate naglasiti ključne točke vašeg projekta.

Napomena: U slučaju da postoje iscrpne upute za izradu projekta te obrasci trebate razmotriti je li potrebno priložiti uvodno pismo.

→ PRIMJER:

g. Ivan Dobrica,
Direktor
Zaklada Nada,

Zagreb, 10. siječnja 1999.

Poštovani gospodine Dobrica,

U ime hrvatske udruge „Razvoj civilnog društva“ prilažem Vašoj zakladi na razmatranje za potporu prijedlog projekta Program obučavanja za razvoj udruga. Projekt je usmjeren na obuku 25 voditelja udruga u Hrvatskoj koji bi trebali postati osposobljeni treneri i pružati raznolike usluge brojnim udrugama, ustanovama te lokalnoj upravi u Hrvatskoj. Na taj način pripomoći ćete i razvoju potencijala koji su nastali kao rezultat demokratizacije našeg društva.

Udruga „Razvoj civilnog društva“ je hrvatska neprofitna, nevladina organizacija osnovana s ciljem potpore različitih civilnih inicijativa u Hrvatskoj i u drugim tranzicijskim zemljama. Udruga pruža usluge obučavanja nužne za djelotvorno vođenje organizacija civilnog sektora.

Obučavanje koje pruža „Razvoj civilnog društva“ i drugi predavači u neprofitnom sektoru, značajno povećavaju organizacijski kapacitet udruga u Hrvatskoj. Međutim, još postoji potreba za obukom novih skupina predavača koji bi doprinijeli jačanju infrastrukture hrvatskog civilnog sektora.

Kao donator koji podupire projekte usmjerene pružanju potpore pluralističkim demokratskim institucijama, nadamo se da će Zaklada Nada biti u mogućnosti pružiti nužnu potporu razvoju infrastrukture koja bi ojačala kulturu demokracije u Hrvatskoj. obraćamo se s molbom da Vaša zaklada razmotri mogućnost pružanja financijske potpore u iznosu od 80,000 kn za naše aktivnosti od lipnja 1999. do lipnja 2000. godine.

Hvala Vam na razmatranju naše molbe. Ukoliko imate dodatnih pitanja o predloženom projektu, molim Vas da se obratite meni ili koordinatrici projekta, gđici Ani Bužimski.

Josip Rajšek, izvršni direktor

Naslovna stranica – odabrali ime koje privlači pozornost

Projekt je, u neku ruku, vaš prodajni “letak”. Na različite načine promicati ono što radite. Prva stvar koju donator uočava je naziv projekta (ako ga projekt ima). Mudro je dati projektu privlačno, prihvatljivo i razumljivo ime. Ono može biti različito. Na primjer, projekt koji se bavi zlostavljanim ženama može se zvati “*Nikad više žrtve*”, dok projekt razmjene i povezivanja javnog, privatnog i nevladinog sektora može nositi naslov “*Povezivanje sektora*”.

Nakon određivanja naziva koji zvuči kao slogan, možete ga upotpuniti rečenicom koja objašnjava vrstu projekta, npr. “*Nikad više žrtve – projekt pomoći zlostavljanim ženama grada Splita*”. Kad naziv projekta započne vlastiti život, odnosno kad donatori počnu zvati projekt originalnim imenom – postajete uspješni.

Dakako, naziv projekta neće donijeti financijsku potporu, ali dobro ime zaista povećava mogućnost pozitivnog ishoda. Zapamtite, mnoštvo je sličnosti između onoga što vi radite i onoga što se događa u svijetu marketinga (zgodnije ime - lakše se pamti i stvara sliku o vama). Općenito, naziv treba definirati projekt u smislu njegovih krajnjih rezultata (ne metoda), ali istodobno treba biti jezgrovit i lak za pamćenje.

Sažetak projekta – otvorite „vrata“ cjelokupnom projektu

(Priprema ga izvršni direktor ili predsjednik organizacije u suradnji sa voditeljem projekta).

Ova je komponenta vrlo važna. Premda se sažetak prilaže na samom početku, on mora biti napisan nakon dovršetka pisanja prijedloga. Sažetak ukratko objašnjava cilj projekta osobi koja čita cjelokupan sadržaj projekta. Osobito je važan kod dugačkih prijedloga, jer objašnjava srž onoga čime se projekt bavi i omogućuje čitatelju spoznaju da li mu je projekt uopće zanimljiv za financiranje.

Sažetak mora biti zanimljiv, jezgrovit i određen. On treba objašnjavati:

- tko je podnositelj zahtjeva za potporu (naglasiti kompetentnost i kredibilitet),
- definirati probleme i potrebe kojima se projekt bavi te moguća rješenja,
- ciljeve koji će se ostvariti ako se dobije potpora,
- metode provođenja ciljeva (glavne aktivnosti),
- ukupni iznos proračuna projekta iznos koji je već osiguran te iznos zatražen od donatora kojemu je prijedlog namijenjen.

Sažetak je prvi dio vašeg prijedloga koji će se čitati i treba se potruditi da ne bude i zadnji!

Uvod – predstavite se kao „sigurno mjesto“ za investiranje

Ovo je dio prijedloga u kojem se predstavljate. Mnogi prijedlozi ne govore ništa ili govore vrlo malo o organizaciji, usmjeravajući se na projekt. Dakako, projekt jest osnovica prijedloga, ali valja zapamtiti da udruga treba osigurati provođenje projekta, pa kao takva i treba biti prikazana na pravi način.

Ako je vaša organizacija opće poznata (ime, misija, ciljevi), informacija o vama može biti napisana u jednoj do dvije rečenice. Međutim, obično treba napisati više od toga. Vrlo često su potpore temeljene ne samo na predstavljanju projekta nego i na dobrom ugledu udruge i njezinih ključnih ljudi. Uvod je dio u kojemu gradite svoj kredibilitet kao udruga s potrebnim potencijalima, mogućnostima i tradicijom - koja zasluži da bude financirana.

U uvodu o svojoj organizaciji možete navesti sljedeće:

- misiju i aktivnosti organizacije, kao i načelo i filozofiju koja ih naglašava,
- informaciju o osnivanju i kratku povijest organizacije,
- najvažnije ostvarene rezultate,
- jeste li već kontaktirali s donatorom, jeste li već predlagali projekte za potporu, te kakvi su bili rezultati,

- godišnji proračun organizacije za zadnje dvije do tri godine,
- dosadašnje potpore dobivene od drugih institucija i pojedinaca.

Povijest udruge ne prikazuje se zbog nje same, već u cilju izgrađivanja kredibiliteta i prikaza dodatnih informacija o nositelju projekta. Pokušavate uvjeriti ljude da ste „marka dobre kvalitete“ i da ste sigurno mjesto za investiranje.

Izjava o potrebama / definicija problema – izgradite most prema predviđenom rješenju

Vrijeme je da objasnite zašto se nekome obraćate i trošite svoje vrijeme i energiju. Potrebno je objasniti **problem** koji se projektom želi riješiti i **potrebe** koje treba zadovoljiti, odnosno što vas je navelo da počnete planirati svoj projekt.

Mnoge udruge čine pogrešku pokušavajući preširoko oslikati stanje. Pri tome su previše općenite. Projekt treba svesti na određeni problem koji je moguće riješiti. Izjava o potrebama treba **imati ime i predstaviti konkretan problem**, pokazujući njegovu važnost, ali tako da se jasno pokaže da se ciljevi mogu ostvariti u razumnom vremenu i u okvirima danih mogućnosti.

Treba voditi računa o predstavljanju problema, kojeg želimo predočiti donatoru i zainteresirati ga za njega. Donatora ne treba obeshrabriti veličinom problema. Ukratko, problem mora biti dovoljno velik da bi dobio na važnosti, ali istodobno mora biti rješiv u okviru projekta i sredstava koja tražimo.

Definicija problema mora biti *most* prema predviđenom rješenju.

Jedna od uobičajenih pogrešaka je i češći prikaz problema s kojima se suočava sama udruga, umjesto predstavljanja problema zajednice u kojoj organizacija radi. Ukoliko smo objektivni izjava „udruga je pred bankrotom“ nije problem bitan donatoru. Potrebe koje navodimo u prijedlogu projekta treba predstaviti iz perspektive korisnika, njegovih potreba, problema i namjera. „Djeca nemaju centar za dnevni boravak“ nije problem samo po sebi, nego predloženo neiskazano rješenje problema. Da biste bili uspješni, treba duboko uroniti u pravi problem/potrebu. Provjerite uočavate li jasnu razliku između stvarnih razloga i simptoma.

Potkrijepite problem. Kako znate da problem stvarno postoji? Nemojte pretpostavljati problem. Vrlo često ne raspolažu svi jednakim podacima, no ukoliko to i jest slučaj, neće svi prepoznati iste stvari kao problem. Koristite konkretne podatke (umjesto pretpostavki ili vjerovanja) u cilju podupiranja vašeg projekta.

Rečenica „Kao što se zna, duljina trajanja nezaposlenosti smanjuje vaše mogućnosti za pronalazak novog posla“ *trebala bi biti zamijenjena rečenicom* „Nedavni izvještaj o istraživanju nezaposlenosti pokazuje da svaka godina nezaposlenosti smanjuje vaše mogućnosti za pronalaženje novog posla za 2%. Istraživanje koje je proveo Međunarodni institut za nezaposlenost zaključuje...”

Dobro je pretpostaviti da vaš potencijalni donator ne zna ništa o problemu, a i ako zna, može imati potpuno drugačije mišljenje o naravi i utjecaju tog problema. Razmišljajte o činjenicama kojima možete informirati nekoga tko koji nije informiran i uvjeriti nekoga tko ne vjeruje. Donatoru su potrebni vjerodostojni dokazi o potrebama za projektom – pripremite ih.

Pritom ne pretjerujte. Ne pretpavajte svoj projekt kartama i tablicama koje mogu prekinuti tijekom vaše argumentacije. Podaci su korisni onda kada potkrepljuju određene planove i razloge za njihovo provođenje. Ukoliko je uistinu potrebno koristiti više statističkih podataka i prikaza, priložite ih projektu (u prilogu), a samo ključne statističke podatke prikažite u projektu.

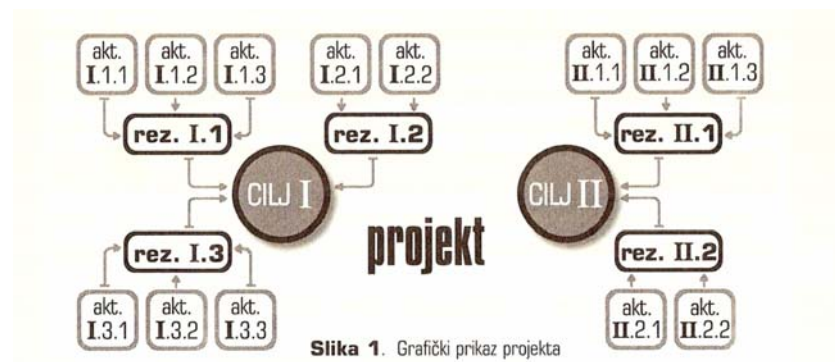
✓ZAPAMTITE:

- napravite logičan spoj između djelatnosti vaše organizacije i problema i potreba na kojima ćete raditi u okviru predviđenog projekta,
- potkrijepite izjavu o problemu argumentima – usprkos statističkim podacima vaš glavni argument o problemu može biti glas zajednice, uglednih korisnika i ostalih organizacija koje rade na istom problemu ili eksperata iz tog područja,
- jasno definirajte probleme na kojima mislite raditi,
- vodite brigu o tomu da ono na čemu mislite raditi ima ostvarivu osnovicu za uspjeh, da to vaša organizacija može obaviti u predviđenom roku i s razumnom količinom novca.

Ciljevi i rezultati – nazovite stvari pravim imenom i razlučite ih

Do sada ste objasnili što je problem i koje su trenutačne prioritetne potrebe. Sada je vrijeme da predložite rješenje i najbolji način postavljanja cilja, odnosno ciljeva koje želite postići.

Ciljevi su ostvareni planirani rezultati. Rezultat je specifičan, mjerljiv proizvod projekta koji se postiže provođenjem različitih aktivnosti udruge. (Vidi sliku 1.)



Slika 1. Grafički prikaz projekta

Napomena: Kod manjih projekata ciljevi i rezultati (ponekad čak i aktivnost) mogu se podudarati.

Mnoge udruge miješaju ciljeve, rezultate i aktivnosti, pa su tako njihove ponude nedorečene. Primjerice, ukoliko je problem koji želite riješiti nedostatak profesionalnih vještina kod voditelja udruga, cilj može biti unaprjeđenje znanja i vještina voditelja udruga u cilju njihovog profesionalnog vođenja. Jedan od željenih rezultata može biti provođenje obuke za voditelje, a aktivnosti potrebne za postizanje tog rezultata su primjerice: sklapanje ugovora s trenerskom organizacijom, odabir polaznika, definiranje sadržaja obuke, provođenje obuke i slično.

Ukoliko imate problem odijeliti *ciljeve* (što želite postići) od *metoda* (kako to želite učiniti), pomaže razmišljanje o tome koje promjene želite vidjeti nakon primjerice, dvije godine kao rezultate vašeg rada, s obzirom da je sama promjena cilj koji želite postići svojim projektom.

Pri opisivanju ciljeva projekta navedite promjene koje želite postići. Kad navodite rezultate trebate biti što određeniji, dajući iscrpne podatke o kvalitativnim i kvantitativnim promjenama, te o utjecaju na ciljanu skupinu.

Osim predstavljanja samog projekta, važno je dati jasne indikatore za mjerenje uspješnosti rada. Kriteriji za procjenu su indikatori uspješnosti projekta koji moraju biti određeni kvantitativno i kvalitativno (primjerice, tiskat će se 1500 primjeraka biltena, tri puta godišnje; na radionici će sudjelovati 50 članova NVO-a i slično). Organizacija si postavlja (i radi sebe same) mjerljive rezultate kako bi udovoljila kriterijima koji određuju djelotvornost projekta. Prigodom razmišljanja o ciljevima i rezultatima treba razmišljati o sljedećem:

- tko je korisnik aktivnosti predviđenih projektom,
- tko će provoditi aktivnosti,
- kada,
- što se želi postići,
- koliko dugo će trajati,
- kako će biti mjereno.

Metode i aktivnosti – odaberite pravi način postizanja rezultata i ciljeva

Ovo poglavlje opisuje metode koje ćete koristiti i aktivnosti koje ćete provoditi u cilju postizanja rezultata i ciljeva koje smo spominjali u prethodnom poglavlju.

Metodologija rada proizlazi iz planiranih ciljeva i trebala biti njima opravdana. Treba upoznati i ostale metode koje se mogu koristiti sa svrhom rješenja određenog problema i ostvarenja određenih ciljeva. Poznavanje rada drugih organizacija na terenu pomoći će vam da uspješno obranite svoj izbor. Osim toga, radi izbjegavanja istih pogrešaka i pripreme za probleme koji će se vjerojatno pojaviti, provjerite jeste li uzeli u obzir sve poteškoće na koje su naišle druge organizacije u projektima sličnim vašem.

Predložene će aktivnosti biti ostvarene uz potporu donatora. Stoga moraju biti jasne i iscrpne te moraju pružati mogućnost razumijevanja plana njihove izvođenja prikazanog u projektu. Potrebno je razumljivo prikazati sve dijelove plana ostvarenja svakog pojedinog koraka projekta i njihovu međusobnu povezanost.

Sve planirane aktivnosti moraju voditi k ostvarenju rezultata i ciljeva projekta na takav način da osiguraju uvjerljivost cjelokupnog projekta: ništa ne smije manjkati i sve što se prikaže mora imati svoju svrhu.

Pri rješavanju istog problema mogu se koristiti različite metode.

→ PRIMJER:

Pitanje smanjenja ovisnosti kod mladih može se rješavati radom s roditeljima u cilju prevencije izoliranja mladih unutar obitelji ili izravno u radu s mladima i razvijanjem pozitivnog razmišljanja i njihovim uključivanjem u različite aktivnosti. Isti bi se problem mogao pokušati riješiti pomoću meditacije ili hipnoze.

Na vama je da uvjerite donatora da su metode koje ćete koristiti odgovarajuće rješenje pojedinog problema i ostvarenje ciljeva te da su primjerene vašoj organizaciji (odnosno da je vaš izbor opravdan s organizacijske točke gledišta)

To možete postići tako da spomenete sljedeće:

- da se projekt temelji na modelu koji je već korišten, provjeren i koje je dao pozitivne rezultate,
- da je logičan dodatak ostalim aktivnostima koje provodi vaša organizacija, te da se uklapa u misiju, ciljeve i interes udruge,
- da su zaposleni i članovi udruge iskusni i kvalificirani za provođenje navedenih aktivnosti,
- da je ciljana skupina bila uključena u planiranje i razvoj projekta.

Osim toga, korisno je u ovom odjeljku pokazati da ste sve temeljito isplanirali i da ste dobro razmislili o procesu praćenja i ocjene uspješnosti projekta koji će osigurati mogućnost brze intervencije i prema potrebi, prilagodbu projektnog

plana ukoliko se pokaže da postoje veće razlike između planiranih i očekivanih rezultata.

Ukoliko uspijete prikazati provediv plan aktivnosti koji vodi k ostvarenju zadanih ciljeva projekta, morate uvjeriti čitatelja projektnog prijedloga u održivost cjelokupnog projekta. To se može ostvariti detaljnim opisom i rasporedom rada i odgovornosti. Sve aktivnosti koje provodite, udruga mora moći provesti u zadanom roku. Organizacija svakako treba izraditi **plan i raspored aktivnosti projekta** koji će jasnije opisati događaje i dijelove aktivnosti projekta iz mjeseca u mjesec (ili tjedna u tjedan, ovisno o trajanju projekta). Pojedini donatori unaprijed traže da se takav raspored priloži, a ako ne traže, bilo bi ga korisno ipak priložiti.

Opisujući metode kojima želite postići zadane ciljeve projekta, provjerite da ste uključili i detaljne informacije o ciljanoj skupini kojoj je program namijenjen i metodi njenog odabira. Ukoliko je edukacija namijenjena dvadesetorici voditelja NVO-a, navedite tko su oni i kako ćete ih odabrati, koji će biti glavni kriteriji odabira i sl.

Evaluacija (ocjenjivanje, vrednovanje) – prosudite jeste li, i koliko ste bili uspješni

Evaluacija je vrednovanje, (ocjenjivanje) rezultata u odnosu na prethodno postavljene ciljeve. Vrednovanje pomaže pri mjerenju uspješnosti projekta i njegove učinkovitosti.

Vrednovanje je lakše provesti ako su:

- ciljevi jasno formulirani i uvjerljivi,
- ako je jasno što je predmet očekivane promjene koja se nastoji provesti projektom,
- ako su navedeni pokazatelji promjene i skala njihove procjene i
- ako su određeni vremenski okviri i troškovi projekta.

Vrednovanje se bavi “proizvodom” projekta, što znači da daje odgovor na pitanja da li je i u kojoj mjeri projekt dostigao postavljene ciljeve i u kojoj su mjeri ciljevi postignuti zahvaljujući projektu.

Premda se poglavito odnosi na sam „proizvod projekta“ evaluacija ne ignorira proces realizacije projekta (je li se projekt provodimo onako kako je opisano u prijedlogu projekta).

Vrednovanje se može provoditi posebnim metodama (upitnici za ciljane skupine, evaluacijski intervjui). Treba odrediti načine prikupljanja podataka potrebnih da bi se provela evaluacija prema opisanom planu. Izbor određene metode ovisi o tome na koja pitanja želite dobiti odgovore i koliko iscrpni odgovori moraju biti. Treba definirati i načine analize podataka.

Vrednovanje projekta je vrlo ozbiljan posao i kao takav trebao bi se dobro isplanirati. Projektom treba predvidjeti osobe koje će provoditi evaluaciju bilo da dolaze iz organizacije ili izvan nje.

Napomena: Ne zaboravite troškove evaluacije uključiti u proračun.

Održivost organizacije – vi idete dalje!

Ovo je poglavlje koje opisuje buduće planove udruge koja se natječe za dodjelu financijske potpore za predloženi projekt. Projekti su najčešće integralni dio udruge, a ne neki izolirani događaj. Ako projekt ima mogućnost nastavka ili postoje planovi za dodatne aktivnosti, donator će to sigurno željeti znati.

Što više radimo na projektu i izgrađujemo ga, projekt će izgledati uvjerljivije. Svaki donator radije ulaže sredstva u projekt za koji procjeni da već ima isplaniranu budućnost, a činjenica da ima dugoročnu financijsku održivost može biti odlučujuća.

Dajući sredstva, donator želi biti siguran da sredstva koja će se uložiti u predložene aktivnosti nisu samo jednokratna investicija. To ne znači da ne postoji mogućnost potpore jednokratnih događaja, kao što su različite konferencije, skupovi i slično.

Obvezno uključite informacije o sljedećem:

- kako ćete financirati sljedeći razvojni korak projekta ukoliko tražite sredstva za ostvarivanje samo jednog dijela (komponente) vašeg projekta,

- financiranje mogućeg nastavka projekta,
- vaš cilj je u ovom slučaju, ne samo pokazati da razmišljate o mogućim načinima “produžavanja života” donacije za koju se upravo prijavljujete, već također morate dokazati da vaš projekt neće ovisiti o samo jednom donatoru. Treba naglasiti strategiju koja se temelji na raznolikosti donatora i izvora sredstava.
- donator očekuje ne samo dugoročnu perspektivu projekta koji financira, već i “potvrdu” samoodrživosti vaše organizacije. Razmislite dobro, da li tip projekta za koji tražite sredstva sadrži mogućnost budućeg samofinanciranja. Ako je to tako, lako ćete uvjeriti svog budućeg donatora o planu strategije samofinanciranja.

→ PRIMJER

Prijavljujući se za sredstva za nove aktivnosti udruge i pokrivanje troškova dvogodišnjeg rada, trebat ćete priložiti i dugoročni plan rada, kao i plan samoodrživosti i samofinanciranja organizacije. To dakako ne znači da ćete nakon dvije godine biti u stanju potpuno se samofinancirati od prihoda stečenih davanjem usluga, jer to niti jedan razuman donator ne može očekivati. Međutim, svakako možete unaprijed planirati samofinanciranje, te kako ga možete postići. Osim toga, možete odrediti vremenske okvire za svaki korak razvoja udruge koja vodi samofinanciranju (primjerice, 10% vlastitog financiranja nakon dvije godine i slično.)

Proračun - prosudite troškove, popratite ih argumentima

S obzirom da je izrada proračuna posebno obrađena tema u ovom priručniku, ovdje ćemo dati samo nekoliko općenitih postavki.

Važno je zapamtiti:

- proračun treba biti razumljiv i u neposrednoj vezi s planiranim aktivnostima,

- iznosi naznačeni u proračunu trebaju biti popraćeni objašnjenjima obračuna stavaka i trebaju se temeljiti na postojećim cijenama i troškovima za proizvoda ili usluga,
- treba obuhvatiti sve troškove koji su u vezi s ostvarivanjem predloženog projekta (ali i indirektno troškove koji se odnose na troškove ureda i ostale administracijske troškove u odgovarajućem omjeru,
- proračun je procjena stvarnih troškova provedbe projekta i nitko ne očekuje da će preliminarni proračun projekta biti jednak ostvarenom, međutim u slučaju prevelikih razlika između ta dva proračuna trebat će se tražiti odobrenje donatora,
- ukupni planirani proračun troškova treba biti popraćen sažetkom proračunom koji prikazuje temeljne skupine troškova.

Prilozi – pomoć razumijevanju, dokaz ugleda

Važnost priloga o radu udruge je vrlo velika i ne bi trebala biti zanemarena. Primjeren materijal koji će biti uvršten u prilog projekta trebalo bi sustavno prikupljati i odabirati.

Neki donatori primjerice zahtijevaju određeni popratni materijal, npr. statut i ostala temeljna dokumentacija udruge a neki drugi odluku o izboru popratnih dodataka prepuštaju predlagatelju projekta. U svakom slučaju, prilaganje popratnog materijala ovisi o slobodnoj procjeni i pristupu udruge.

Prilozi pomažu pri opisu organizacijske strukture, statuta i godišnjeg izvješća i često su dokaz vjerodostojnosti i ugleda, (ovisno o značajkama projekta). Prilog može sadržavati:

- statističke podatke,
- rezultate istraživanja i ispitivanja,
- pismo potpore,
- izjave prijašnjih korisnika usluga organizacije,
- slike i/ili video vrpce,

- članke o organizaciji i njenim aktivnostima objavljene u medijima,
- pisma partnera o međusobnoj suradnji,
- dokumentaciju o projektu,
- životopis osoba odgovornih za provedbu projekta,
- popis donatora koji su dali financijsku potporu,
- studiju o problemu/potrebama,
- popis zaposlenika/uprave /pokrovitelja/ klijenata.

Jezik komunikacije

Pisanje prijedloga projekta je vještina komunikacije. Ono što je čini zahtjevnom jest činjenica da je takva komunikacija jednostrana (nema pitanja na koje možete odgovoriti i time pojasniti projekt) a osim toga je u pisanoj formi (stoga se ne može na čitateljevu licu vidjeti da li mu se projekt sviđa i je li mu razumljiv).

Stoga projekt treba pisati u stilu koji je čitatelju razumljiv. Jednako tako treba imati na umu da čitatelj možda ima ograničeno znanje o temi, a time i vrlo malo interesa za sam projekt. Pri radu na sadržaju projekta treba imati na umu da jednostavan stil može omogućiti lakše razumijevanje, dok složeniji može spriječiti razumijevanje. Pri pisanju prijedloga projekta nastaju neke tipične pogreške koje bi trebalo izbjegavati. Slijede primjeri mogućih pogrešaka_

Previše stručni prijedlozi

Treba pretpostaviti da će vaš projekt pročitati osoba prosječne izobrazbe i rječnika, pa prema tome treba prilagoditi stil teksta. Ne treba se pretpostaviti da svi razumiju što je Gaussova krivulja ili što projekcija znači u psihologiji. Nemojte pokušavati nikoga impresionirati korištenjem previše stručnih izraza koji su čitatelju nepoznati. Uvijek je bolje koristiti skromniji rječnik nego izazivati dvojbe.

Upotreba žargona

Mnogi stručnjaci imaju tendenciju razvijanja posebnog jezika, takozvanog žargona, koji je znakovit za njihov posao i specijalizaciju. Neki žargoni su više, a neki manje specijalizirani, ali svi su neprihvatljivi pri pisanju prijedloga projekta. Osobe koje pišu projekte koriste žargon kako bi djelovali profesionalnije ili stoga što ne mogu pisati jednostavnim jezikom i razumljivim rječnikom. Pri uvođenju nekog termina ili kratica, potrebno ih je objasniti.

"NVO je nedostatan u organizacijskim treninzima i procesima organizacijskog razvoja (OR) koje vode iskusni OR stručnjaci". Što ova rečenica uistinu govori? Razumije li je uopće netko? Što znači kratica NVO? Koje je značenje organizacijskih treninga i procesa organizacijskog razvoja? Čak i ako se projekt upućuje poznavatelju problematike projekta, razumljivo predstavljanje termina i pojmova projekta bit će od velike pomoći.

Upotreba besmislenih pojmova

Svaka riječ ili pojam ima svoje značenje. Mnogi od onih koji pišu prijedloge projekta upotrebljavaju previše riječi ili pojmova i fraza jednostavno stoga da bi učinili projekt duljim ili da bi impresionirali čitatelja. Projekt bi trebao biti čitljiv, a ne pretrpan nepotrebnim riječima. U slučaju da upotrebljavate riječi koje dobivaju na značenju u odnosu s drugima, treba navesti njihovu vezu (npr. jednostavni uvjeti za život u usporedbi s čim?).

"Položaj samohranih majki u Hrvatskoj je nezavidan. Živeći u skromnim uvjetima, u neimaštini i beznađu, poduzimaju očajničke mjere da bi se izvukle iz te situacije". Ima li ova rečenica stvarno značenje ili je samo izjava koja zahtjeva pozornost?

Slično tomu, često se upotrebljavaju fraze koje sugeriraju zajedničko znanje ili stav koji nužno ne postoji: npr. svi znaju, kao što je poznato itd. Bolje je koristiti službeni jezik jer uobičajene fraze nisu od pomoći.

Pretjerana upotreba riječi

Događa se da se autor prijedloga projekta izgubi u pojedinostima, gubeći pri tome smisao i bit problema. Ukoliko se to uistinu dogodi, vrlo je vjerojatno da će se čitatelj potpuno izgubiti. Pri razradi problematike treba biti umjeren, ne ulazeći u previše iscrpnu razradu koja može samo opteretiti čitatelja.

Pretjerana upotreba riječi ne doprinosi kvaliteti teksta. Ako je rečenica besmislena nemojte je upotrijebiti. Moglo bi se reći da ono što ne pomaže- šteti. Štoviše, može se dogoditi da čitatelj preskoči cijele odlomke ili propusti upravo one riječi koje su odlučujuće za vaš projekt.

Upotreba izraza koji odaju dojam nesigurnosti

Potencijalnog donatora treba uvjeriti u vlastitu stručnost i sposobnost izvedbe projekta. To ćemo postići korištenjem odgovarajućih izraza pozitivnog značaja (primjerice, hoćemo, izvršit ćemo i drugim), umjesto upotrebe izraza kao što su možda, nadam se željeli bi, pokušat ćemo, koje stvaraju dojam nesigurnosti).

Upotreba dugačkih riječi i rečenica

Dugačke riječi, fraze, rečenice i odlomci najčešće nisu od koristi. Stil izražavanja u zahtjevu za financijsku pomoć trebao bi nalikovati novinarskom. Upotrijebite kraće fraze, kraće izraze, podijelite dugačke rečenice u nekoliko kraćih, a ukoliko ste napisali dugačak odlomak, koji nije nužan u sadržaju prijedloga projekta, premjestite ga u prilog projektu. Koristite znakove interpunkcije (ispravno!), kako bi smisao bio razumljiv. Sadržaj mora biti jezgrovit.

Upotreba stilskih figura

Previše metafora, poslovice, usporedbi i drugih oblika govornog izraza učinit će vaš zahtjev nerazumljivim ili čak smiješnim. Bitno je ujednačiti poslovni jezik i svakodnevni jezik, a ako tome niste vični, tada je najbolje zadržati razinu poslovne komunikacije.

Korisni savjeti za bolje pisanje

- sastavljajte pretežno kratke rečenice,
- varirajte dužinu rečenica kao biste izbjegli monotoniju,
- koristite kratke, a ne dugačke riječi,
- ilzbjegavajte nerazumljive pojmove,
- ilzbjegavajte prečesto korištenje superlativa,
- budite kratki i jednostavni, ali obuhvatite sve što je bitno
- pišite jasno i logično,
- poboljšajte vizualni utisak i čitanost tako da koristite kraće odlomke, naslove, podnaslove i sažetke umjesto dugih odlomaka,
- pišite za čitaoca uzimajući u obzir razinu njegova znanja, upućenosti i viđenje problema,
- izbjegavajte korištenje riječi i proturječnih koncepata, koristite uobičajeni, prepoznatljiv rječnik,
- ne povlađujte niti donatoru niti korisnicima, ali vodite računa o njihovim ciljevima, mogućnostima i potrebama.

U nastavku ćete naći prijedlog uputa koje možete koristiti prigodom pisanja projekata (osobito ako donator nema razrađene upute). Za neke dijelove dali smo samo naputke što treba navesti, a za neke smo upisali i konkretne primjere. Primjere smo naveli kako bismo vas podsjetili da je potrebno logično povezati ciljeve rezultate, aktivnosti i kriterije za ocjenu uspješnosti. Dakako sve aktivnosti moraju biti pokrivene i u proračunu.

I. OSNOVNI PODACI O ORGANIZACIJI

1. Naziv projekta: „Zajedno gradimo zajednicu“ – program razvoja zajednice Mali gaj
2. Organizacija: Udruga mladih „Tara“
3. Broj, datum i mjesto registracije:

4. Adresa:
5. Telefon: Faks: E-mail:
6. Voditelj projekta:
7. Trajanje projekta: 12 mjeseci
Početak: siječanj 2009 Kraj: prosinac 2009.
8. Ukupni proračun projekta (uključujući druge donacije i pomoć):
9. Iznos koji se traži od donatora:
10. Ukupni godišnji proračun organizacije:
11. Navedite tri donatora vaše organizacije (sadašnji ili bivši):
12. Navedite tri osobe koje mogu dati preporuke:
(To mogu biti pojedinci koji predstavljaju donatora ili drugu organizaciju koja je upoznata s radom vaše organizacije)
- Osoba za kontakt
Organizacija
Adresa
Telefon
13. Naziv partnerske organizacije:
- Osoba za kontakt
Adresa i telefon

II. SAŽETAK PROJEKTA

OPIS PROBLEMA:

MOGUĆA RJEŠENJA:

III. OPISNI DIO PROJEKTA

1. Opis organizacije

Udruga „Tara“ je osnovana početkom 2006. kao neprofitna nepolitična udruga. Uz Skupštinu ima Upravni odbor od 5 članova, te Nadzorni odbor. Udrugu predstavlja predsjednik, koji je odgovoran za njezin rad. Predsjednik upravlja radom organizacije u skladu s odlukama upravnog odbora, koji se sastoji od poznatih i kompetentnih ljudi s dugim iskustvom. Udruga ima približno 30 aktivnih članova, koji sudjeluju redovito u svim aktivnostima te približno 100 članova koji se uključuju povremeno.

1.1. Misija

Misija udruge je potpora i motiviranje članova zajednice da zajedničkim snagama osiguraju bolje uvjete za život članova naše lokalne zajednice.

1.2. Najnoviji rezultati rada

Ukratko navedite nekoliko najvažnijih aktivnosti koje ste proveli u prethodnoj i tekućoj godini.

1.3. Podaci o zaposlenicima

Navedite koliko imate stalno zaposlenih te koliko na određeno vrijeme. Navedite koliko volontera redovito sudjeluje u radu organizacije.

1.4. Informacije o financijskom stanju organizacije

Prihodi:			
Br.	Projekt	Donator	Iznos
Ukupno			

Troškovi:		
Br.	Skupina troškova	Iznos
1	Plaće zaposlenicima	
2	Honorari	
3	Oprema	
4	Itd.	
	Ukupno	

2. Partneri u projektu

- kratak opis predloženih partnera
- njihova uloga i konkretan doprinos projektu

3. Opis projekta

3.1. Opis problema i potrebe za provođenjem projekta

Sažeto objasnite problem koji projekt želi riješiti (ne probleme Vaše organizacije) i potrebe koje treba zadovoljiti u ovom slučaju lokalne zajednice. Ne opisujte općenite probleme, već samo one koje želite i možete riješiti u određeno vrijeme i s raspoloživim sredstvima.

4. Ciljevi projekta

Ciljevi moraju izražavati promjene koje želite postići

- inicirati sudjelovanje javnosti u procesima odlučivanja na lokalnoj razini te motivirati zainteresirane (stanovnike naše zajednice, druge udruge, stručnjake, predstavnike općine) da se uključe u aktivnosti lokalne zajednice,
- povećati svijest stanovnika naše zajednice o građanskoj odgovornosti za rješavanje problema zajednice,
- promocija dobrovoljnog rada i okupljanje dobrovoljaca.

5. Planirani rezultati i aktivnosti za postizanje rezultata s kriterijima za ocjenjivanje uspješnosti

Rezultati	Aktivnosti	Kriteriji za ocjenjivanje
1. Razvijen pozitivan primjer koji može poslužiti kao model uključivanja građana u procese odlučivanja na lokalnoj razini	1.1. Uspostaviti kontakt s predstavnicima općine i drugim dijelovima zajednice Organizirati dva do tri sastanka s predstavnicima općine i načelnikom, kako bi im se objasnio projekt i njihova uloga u njemu. Postignuće načelne suglasnosti da se osiguraju besplatni prostori do kraja godine. Sastanak s voditeljima kluba omladine i tvornice. 1.2. Inicirati održavanje redovitih sastanaka na kojima građani mogu iznijeti probleme i prijedloge za njihovo rješavanje predstavnicima općine te tako započeti dijalog između građana i lokalnih vlasti. Održana tri javna sastanka, jedanput u dva mjeseca o sljedećim temama : odlagalište otpada, strategija razvoja općine u sljedećem razdoblju, problemi osnovne škole. Sudjelovanje barem 100 građana relevantnih stručnjaka iz svakog područja te nadležnih predstavnika općine.	
2. Stanovnici aktivno uključeni u život naše zajednice	2.1. Pripremiti informativne materijale Tiskano 1000 letaka o našem projektu putem kojih su stanovnici obaviješteni o našim aktivnostima. Materijali podijeljeni u školi, čitaonici, videoteci i dućanima. Tiskano 200 plakata i 400 pozivnica koje su podijeljene građanima za dolazak na javne sastanke i sudjelovanje u aktivnostima.	

2. Stanovnici aktivno uključeni u život naše zajednice	2.2. Organizirati zajedničke akcije Organizirane 4 zajedničke akcije koje je koordinirala naša udruga, uz pomoć dobrovoljaca. Očekujemo da će se u ove početne akcije uključiti približno stotinu ljudi. Općina i komunalno poduzeće uključeni u akcije, tako da osiguraju besplatnu opremu za provođenje akcija.
3. Okupljena skupina od 20 volontera koja će stalno pomagati u organiziranju i provođenju aktivnosti	3.1. Organizirati javna predavanja i radionice Organizirana tri javna predavanja (u osnovnoj i srednjoj školi i omladinskom klubu) Provedene 4 radionice za potencijalne volontere (40 – 60 sudionika).

6. Evaluacija

Navedite kako će se provesti evaluacija, kojim metodama i tko će je provesti.

7. Održivost

Objasnite kako ste isplanirali „život“ projekta nakon isteka ove potpore i koje ste korake već poduzeli. Postoji li sufinanciranje i hoće li ti izvori financiranja i dalje biti dostupni.

8. Struktura upravljanja projektom

Navedite koje će osobe sudjelovati u provođenju projekta, njihove nadležnosti i kratak opis poslova.

9. Plan aktivnosti

Popunite tablicu kako biste lakše mogli planirati tijek provođenja projekta i uskladiti aktivnosti.

Br.	Aktivnost	Početak	Kraj	Planirano postignuće	Odgovorna osoba
1.	Uspostaviti kontakt s predstavnicima općina	1. mjesec	2. mjesec	Jedan sastanak s načelnikom općine; Dva sastanka s predstavnicima općine; Postignut dogovor o suradnji	Voditelj projekta
2.	Uspostaviti kontakt s drugim dijelovima zajednice	1. mjesec	2. mjesec	Jedan sastanak s voditeljem kluba omladine; Jedan sastanak s predstavnicima tvornice; Postignut dogovor o suradnji	Voditelj projekta Koordinator projekta
3.	Pripremiti prvi javni sastanak o temi „Odlagalište otpada“. Poslati pozivnice građanima i medijima	2. mjesec	3. mjesec	Organiziran prvi sastanak; 35 sudionika rezultati prezentirani u lokalnim novinama i na radiju	Voditelj projekta Predstavnik općine

Aktivnost: Opisati tko radi što, kada i kako

Proizvod/dostignuće: Planirani broj uključenih ljudi, željeni zaključci, planirane radionice, predavanja, izvješća, priručnici itd.

9. Prilozi

Primjere željenih priloga naći ćete u tekstu

IV PRORAČUN

1. Sažetak proračuna

2. Obrazloženje proračuna

Primjer ćete naći u poglavlju o pripremi proračuna.

Potpis voditelja projekta	Datum
Potpis predsjednika organizacije	Datum

Izrada proračuna

Izrada proračuna

Definicija i svrha proračuna

Pojam proračun ima različite, više ili manje, složene definicije. U svakodnevnom govoru često pod pojmom “proračun” mislimo na raspoloživa sredstva organizacije. No, u ovom našem kontekstu proračun znači: **popis svih unaprijed predviđenih prihoda i rashoda za predložene aktivnosti unutar (određenog) vremenskog razdoblja.**

Iz definicije se može zaključiti da proračun izražava namjere organizacije: što organizacija želi činiti, što očekuje da će se dogoditi. Proračun se obično odnosi prvenstveno na novčana sredstva, ali može biti proširen i uključivati i nenovčana sredstva, potporu u naturi (usluge, proizvodi, oprema) ili vrijednost dobrovoljnog (volonterskog) rada.

Organizacije koriste proračune za razne svrhe. Tri su osnovna razloga za pripremu i upotrebu proračuna: **nadzor, planiranje i odgovornost.**

Nadzor – ako ga nema, neizvjestan je i dugoročni opstanak organizacije

Organizacija mora nadgledati svoje financijsko poslovanje. Ukoliko to ne čini, odnosno ako ne nadgleda svoje prihode i rashode, njen dugoročni opstanak je neizvjestan. Nadzor podrazumijeva redovito uspoređivanje planova i ostvarenja, objašnjenje razlika između njih i aktivnosti za uvođenje potrebnih promjena. Proračun je jedan od najvažnijih i najdjelotvornijih sredstava nadzora.

Planiranje – promišljanje načina prikupljanja i namjenskog trošenja sredstava

Proračun se također koristi i prigodom planiranja, prisiljavajući na taj način organizaciju na promišljanje o načinu prikupljanja i namjenskom trošenju sredstava. Bez obzira na to koliko je potanko strukturiran ili koja je metoda

korištena pri njegovoj izradi, proračun prisiljava organizaciju na planiranje. Prema svojoj naravi, izrada proračuna je planiranje.

Odgovornost – ne samo za financijsko poslovanje nego i za postojanje organizacije

Konačno, izrada proračuna nameće odgovornost. Definirajući proračun prihoda i rashoda, vodstvo organizacije (uprava) prihvaća odgovornost za financijsko poslovanje organizacije. Prihvaćajući takvu odgovornost, vodstvo postaje odgovorno ne samo za financijsko poslovanje nego i za postojanje organizacije.

Izrada proračuna nije samo obični aritmetički postanak. Proračun je temeljni element funkcije upravljanja – planiranja i nadzora – i stoga je usko povezan s procesima odlučivanja i određivanja ovlasti u organizaciji.

Pregled izrade proračuna

Metode izrade proračuna – prednosti i nedostaci

Prilikom izrade proračuna, može se koristiti jedna od šest osnovnih metoda:

- odozgo prema dolje (*top-down*),
- odozdo prema gore (*bottom-up*),
- utemeljeno na prihodima (*revenue based*),
- utemeljeno na rashodima (*expense based*),
- utemeljeno na izravnoj dobiti (*direct profit based*),
- utemeljena na zaposlenicima (*staffing based*).

Svaka od navedenih metoda ima svojih prednosti, ali i nedostataka. Glavni čimbenik koji treba uzeti u obzir prigodom odabira metode izrade proračuna način strategijskog upravljanja organizacijom. Organizacija bi kratkoročno i srednjoročno trebala koristiti jednaku metodu za izradu proračuna. To znači da

organizacija ne bi trebala jednu godinu izrađivati svoj proračun koristeći “odozgo prema dolje” metodu, a potom sljedeće godine koristiti metodu “odozdo prema gore”.

Tko treba raditi proračun za što – važno je iskustvo

U izradi proračuna trebaju sudjelovati osobe s iskustvom u području financijskog poslovanja. Pojedinci odgovorni za stavke proračuna, trebali bi ili sami pripremati proračun ili odobriti konačni proračun. Najčešće su predsjednik organizacije ili upravni odbor odgovorni za konačnu potvrdu godišnjeg proračuna (ovisno o tome kako je određeno Statutom).

Učestalost izrade proračuna – najčešće za jednogodišnje razdoblje

Proračuni bi trebali biti pripremljeni na godišnjoj osnovi i podudarati se s godišnjim financijskim izvješćem. Postupak izrade proračuna obično prosječno traje mjesec do dva (u slučaju malih grass-root organizacija tek dva tjedna).

Operativni proračuni i kapitalni proračuni

Postoje dvije različite vrste proračuna: operativni i kapitalni proračuni. Operativni proračuni pokrivaju prihode i rashode koji se redovito pojavljuju. Kapitalni proračuni su posebni proračuni koji pokrivaju veće projekte i troškove, kao što su kupnja zgrade ili opreme.

Odabir metode za izradu proračuna

Na raspolaganju imamo šest metoda izrade proračuna, premda nisu sve jednako primjenjive na udruge. U ovom će se dijelu opisati općenito neke metode izrade proračuna, s njihovim prednostima i nedostacima.

Izrada proračuna metodom odozgo prema dolje nasuprot metodi odozdo prema gore

Metoda izrade proračuna odozgo prema dolje temelji se na cjelokupnim proračunskim ciljevima organizacije koje je utvrdilo vodstvo organizacije (direktor, predsjednik, upravni odbor itd).

prednost

Jedna od prednosti ove metode je da je postupak izrade proračuna u velikoj mjeri lakši i brži (obično je prvi proračun koji se predstavlja upravi i proračun koji je sukladan njenim ciljevima). Metoda može biti korisna ukoliko organizaciji manjka iskustva u izradi proračuna. Ona pomaže pri utvrđivanju najvažnijih financijskih ciljeva organizacije.

nedostatak

Nedostatak ove metode je nefleksibilnost. Cilj kojeg je postavio direktor ili predsjednik može biti neostvariv. Također, može se dogoditi da metoda ne uzme u obzir troškove koji su uključeni u cijenu ili koji se povećavaju (izvan nadzora organizacije). Metoda stoga ne dopušta individualni doprinos članova organizacije ili zaposlenika, što može utjecati na rad organizacije.

Proračun izrađen metodom odozdo prema gore omogućuje voditelju pojedinog projekta ili direktoru/predsjedniku kreativnost. Proračun, koji je obično utemeljen na financijskom poslovanju prethodnog razdoblja, te prilagođen onomu što će se dogoditi tijekom godine, pripremit će voditelj/koordinator projekta i dostaviti ga upravi na pregled, odobrenje ili preinaku.

prednost

Prednosti ove metode u osnovici odražavaju nedostatke metode *odozgo prema dolje* - veću fleksibilnost, jasne računovodstvene stavke, sudjelovanje zaposlenih članova u izradi proračuna i stvaranje realnog cilja i proračuna.

nedostatak

Nedostatci metode *odozdo prema gore* su: više vremena potrebno za dovršenje proračuna (obično dva do tri puta dulje), a ukoliko zaposlenici nemaju odgovarajuće iskustvo u financijskim poslovima mogu se pojaviti poteškoće.

Ukoliko organizacija ima jasno određen strategijski plan i vrijeme njegove provedbe, najbolje je odabrati metodu *odozdo prema gore*.

Izrada proračuna utemeljena na prihodima i rashodima

Izrada stavki prihoda unutar proračuna temeljit će se na financijskim ciljevima, očekivanim izvorima financiranja, rezultatima iz prethodnog razdoblja i slično. Stavke troškova u proračunu ovisit će o visini prihoda.

Osnovna vrijednost ovakve izrade proračuna jest činjenica da se planirana razina troškova mijenja u odnosu na razinu prihoda. Stoga se rashodi mogu jednostavno prilagoditi financijskim sredstvima koje je organizacija prikupila.

Izrada proračuna utemeljena na rashodima slična je prethodnoj metodi, s tim da se kao početna točka uzimaju troškovi. Na temelju predviđenih troškova izvodi se proračun očekivanih prihoda.

prednost

Najveća prednost ove metode je da, teoretski, organizacija ima veći nadzor nad svojim troškovima, te će i razina potrebnih prihoda biti točnije procijenjena.

Tko je odgovoran za izradu proračuna?

Prije početka pripreme proračuna, organizacija treba utvrditi tko je odgovoran za pripremu proračuna, a tko za njegovo odobrenje. U svakom slučaju, ove dvije odgovornosti trebaju biti dodijeljene različitim osobama (osoba koja priprema proračun ne može biti i osoba koja ga odobrava).

Tko treba pripremati proračun?

Proračun treba pripremati osoba s najviše znanja o financijskom poslovanju. Dok u velikim organizacijama više osoba priprema godišnji proračun, u manjim organizacijama obično to čini jedna osoba odgovorna za izvještavanje i pripremanje godišnjeg proračuna.

Tko treba pregledati i odobriti proračun

Godišnji proračun treba pregledati grupa ili pojedinac koji nisu sudjelovali u izradi proračuna. Oni imaju punu odgovornost za odobravanje ili izmjenu proračuna. Obično predsjednik donosi ili konačno potvrđuje godišnji proračun, ovisno o unutrašnjem ustrojstvu organizacije koje je regulirano statutom. Prigodom provjere proračuna treba obratiti pozornost na sljedeća pitanja:

- je li prošlogodišnji proračun odgovarao planovima i potrebama organizacije?
- kako se proračun uklapa u planove organizacije?
- postoji li dostatna dokumentacija za izradu proračuna?
- smatraju li odgovorne osobe ostvarivim?
- je li i kako uračunata inflacija?
- jesu li i kako su uračunate nove usluge?

To su samo neka od pitanja koja treba razmotriti prigodom provjere proračuna. Osoba koja pregledava proračun ne bi se trebala baviti svakom pojedinom stavkom ili iznosom (osim ukoliko je riječ o značajnim iznosima), već treba razmotriti temeljne postavke proračuna i trendove. Također treba utvrditi na što se ta pitanja i trendovi odnose i kako se uklapaju u sveukupne ciljeve organizacije. Stavke koje zahtijevaju posebnu promjenu su veće nabave i kapitalni troškovi kao i one koje imaju utjecaj na dugoročno djelovanje organizacije.

Razdoblje za koje se izrađuje proračun

Prigodom planiranja izrade proračuna, u obzir se mora uzeti nekoliko pitanja koja se odnose na učestalost izrade proračuna i razdoblja koja proračun pokriva;

- kada i koliko često bi trebalo pripremati proračun?
- koja razdoblja moraju biti pokrivena proračunom?

Učestalost izrade proračuna

Proračun treba pripremati jedanput godišnje. Proračun treba biti izrađen za tekuću financijsku godinu koja počinje u siječnju i završava u prosincu. Na početku je već rečeno da se proračun, odnosno prihodi i rashodi trebaju nadgledati. Znači, treba uspoređivati plan i ostvarenje, objasniti razliku između njih i predvidjeti aktivnosti za uvođenje potrebnih promjena. Tijekom godine može doći do promjena u godišnjem proračunu organizacije. Međutim, te promjene se ne bi smjele unositi u godišnji proračun često, već se o njima mora temeljito promisliti, te napraviti dobra procjena. Promjeni proračuna (rebalansu) pristupa se u slučaju kad izvršenje planiranog proračuna nije moguće zbog bitnih u ostvarivanju prihoda, odnosno rashoda, (primjerice planirana donacija nije dobivena ili su zbog nepredviđenog preseljenja troškovi najma prostora drastično porasli). Promjena proračuna i prihvatanje provodi se jednakim postupkom i metodama kao i kod godišnjeg proračuna.

Razdoblja koja proračun pokriva

Godišnji proračun treba biti podijeljen po mjesecima. Takva struktura proračuna omogućuje organizacijama dovoljan nadzor bez prevelikog ulazanja u potankosti. Druga mogućnost je tromjesečna podjela. U tom slučaju nema toliko potankosti i manja je mogućnost nadzora, ali ovaj način ipak omogućava organizaciji planiranje svojih financija.

Razdioba godišnjeg proračuna po stavkama trebala bi biti u skladu s redovitim financijskim izvještavanjem organizacije. Ipak, dijelovi takvog proračuna ne bi trebali pokrivati razdoblje dulje od tri ili kraće od jednog mjeseca.

Što uključuje proračun?

Prije svega, u postupku izrade proračuna treba razmotriti i odlučiti što trebamo uključiti u proračun i kako to oblikovati. Dvije glavne podjele u proračunu organizacije su računovodstvo i organizacijska struktura/programi.

Računovodstvo

Osoba koja priprema proračun treba načiniti popis glavnih stavki prihoda i rashoda koje organizacija očekuje (primjerice prihodi iz državnog proračuna, od članarina, nakladničke djelatnosti i slično; rashodi plaće, doprinosi, porezi, najam poslovnog prostora, režije, papir i ostalo). Svaka stavka prihoda i rashoda može biti prikazana analitički, kao što se knjiži u glavnoj knjizi (vidi primjer u daljnjem tekstu) ili kao jedna zbirna stavka (primjerice, ukupan očekivani prihod).

Preporuča se što je moguće iscrpnija izrada proračuna. Proračun se treba pripremati po kontima (računima) koji će se koristiti pri knjiženju u glavnu knjigu. Na taj način se stvarne i proračunske stavke mogu lako uspoređivati.

Neprofitne organizacije (Uredba o računovodstvu neprofitnih organizacija NN 10/08 07/09; Pravilnik o knjigovodstvu i računskom planu neprofitnih organizacija NN 20/94 i 40/94) vode knjigovodstvo prema posebnom računskom planu s analitičkim računom. Računski plan nisu obavezne koristiti udruge i organizacije kojima je ukupna vrijednost imovine i godišnji prihod manji od 100 000,00 kn u protekle tri godine.

Radi lakšeg vođenja knjiga preporučano još jedanput da prigodom određivanja stavki koristite konta (račune) prema *Pravilniku* ili da knjigovodstvo prepustite stručnoj osobi.

Uzmimo primjer telefonskih troškova za koje proračun može biti izrađen kako slijedi:

PRORAČUN				
Konto br.	Proračunska	Broj mjeseci	Mjesečni	Ukupno
4101	Telefon	12	1.800kn	21.600kn

Kad stvarni telefonski račun stigne, rashodi se mogu unijeti pod konto br. 4101 kako bi voditelj mogao usporediti iznos proračuna sa stvarnim rashodima

UNOS U GLAVNU KNJIGU								
Konto	Naziv	Siječanj	Veljača	Ožujak	Travanj	Svibanj	Lipanj	Ukupno
4101	Telefon	1.200kn	1.500kn	1.500kn	1.800kn	1.800kn	2.000kn	9.800kn

ANALIZA POLUGODIŠNJEG STANJA					
Stanje 30.06.	Stvarni trošak do 30.06.	Proračun	Utrošeno %	Neutrošeno	
KTO 4101	9.800kn	21.600kn	44,4%	11.800kn	

Ako organizacija ima odgovarajući dobro strukturirani kontni plan, financijski resursi se mogu lakše nadzirati. Dobar kontni plan, također, čini i financijsko izvještavanje jednostavnijim.

Struktura/programi organizacije

Za razvijenije organizacije koje imaju više odjela ili provode različite programe, potrebno je pripremiti odvojene proračune za svaki odjel, funkciju, program. U malim organizacijama ne postoje takve potrebe.

Što treba znati pri izradi proračuna?

Podaci iz prethodnog razdoblja - dragocjen sustav pohrane dokumentacije

Kao dio postupka izrade proračuna, organizacija mora pregledati svoje financijsko poslovanje iz prethodnog razdoblja. To zahtijeva, prije svega, pregled prethodnih financijskih rezultata. Ukoliko to iz bilo kojeg nije moguće, izrada proračuna bit će puno zahtjevnija. U tom slučaju, organizacija može koristiti i prilagoditi proračune i izvještaje drugih srodnih institucija slične veličine i obilježja kako bi došla do potrebnih osnovnih pretpostavki za proračun. Ukoliko takva informacija nije dostupna, organizacija mora početi od samog početka, brižljivo planirajući očekivanu razinu prihoda i rashoda.

Razvijen sustav pohrane dokumentacije organizacije najbolje je polazište za dobivanje financijskih podataka u svrhu kvalitetne procjene budućih financijskih potreba. Neki se čimbenici mogu mijenjati ali opće pretpostavke najčešće ostaju nepromijenjene. Na temelju prethodne informacije o organizaciji, osoba koja obavlja analizu mora uzeti u obzir čimbenike kao što su jednokratne stavke, promjene u okruženju (primjerice, porezni sustav, novi zakoni, nova konkurencija).

Inflacija – svugdje povećava prihode i rashode

U zemljama gdje inflacija može značajno utjecati na financijsko poslovanje, ona se mora uzeti u obzir pri izradi proračuna. Porast inflacije ili tečaja strane valute utječe na porast prihoda i rashoda u svim zemljama.

U slučaju visoke inflacije, faktor inflacije treba se uzeti u obzir pri izradi proračuna. On se može temeljiti na podacima objavljenim u sredstvima javnog priopćavanja.

→PRIMJER:

Prošle godine poštanski troškovi organizacije iznosili su 3.000,00 kn i nije najavljeno poskupljenje poštanskih usluga, ali očekivani porast inflacije iznosi 10 %. Zato poštanski troškovi u novom proračunu (pod pretpostavkom da se radi o istoj količini pisama) trebaju iznositi 3.300,00 kn. U slučaju gdje je povećanje cijene službeno najavljeno, umjesto stope inflacije treba uračunati tu cijenu.

Nove usluge/proizvodi i troškovi – koristite pretpostave ako nemate iskustva

Stavke u proračunu kao što su novi proizvodi/usluge i novi troškovi područja su za koja je najteže napraviti proračun. Kada organizacija nema iskustva u odnosu na nove usluge ili troškove, potrebno je zasnivati proračun na različitim pretpostavkama.

→PRIMJER

Ako organizacija želi početi s tiskanjem biltena, ona mora razmotriti hoće li ga naplaćivati i koliko će koštati. Pretpostavimo da organizacija želi besplatno

podijeliti svoj bilten i ukoliko je to aktivnost koju organizacija do sada nije provodila, tada mora razmotriti sljedeće:

- koliko će biti naklada biltena
- kakva će biti dinamika izlaženja biltena
- kako će se pripremati (u organizaciji ili izvan nje)
- gdje će se tiskati i koliki su okvirni troškovi
- kako će ga se distribuirati

Ovaj primjer ilustrira koja se sve pitanja moraju razmotriti prigodom izrade proračuna za novu uslugu. Mnoge od navedenih stavki trebale bi biti naznačene u poslovnom, odnosno strategijskom planu, koji bi trebao biti pripremljen prije nego se uvede novi proizvod ili usluga.

Poslovni plan najčešće uključuje: analizu okruženja u kojem udruga djeluje, plan aktivnosti financijski plan i studiju izvodljivosti. Ukoliko toga nema (ponekad može koristiti i vrlo jednostavan poslovni plan), tada nije preporučljivo da organizacija pokuša ponuditi novi proizvod ili uslugu u bliskoj budućnosti.

Dokumentacija – važan putokaz

Jedan od najvažnijih elemenata u procesu izrade proračuna je razvijen sustav obrade i pohrane dokumentacije, koje uključuju i podatke o financijskom poslovanju. Primjeri takve dokumentacije su sljedeći:

Proračunska stavka	Dokumentacija
Sredstva od lokalne uprave/samouprave	Pisani sporazum između LU i organizacije
Sredstva dobivena od zaklade X	Ugovor
Porezi	Prošlogodišnji izvod iz poreznog ureda

Troškovi najma	Ugovor o najmu
Pošanski troškovi	Telefonski računi iz prošle godine

Sustav pohrane dokumentacije trebao bi biti razvijen i odgovarajuće održavan. Na taj način, ukoliko se postavi pitanje podataka iz proračuna, informacije koje trebamo odmah su dostupne. Ukoliko to nije slučaj, osoba koja je vodila izradu proračuna treba zapisati način na koji su izračunati iznosi u proračunu.

Objašnjenje proračuna – svima razumljivo

Stavke proračuna treba dobro objasniti kako bi svatko tko ima uvid u proračun mogao jasno razabrati kako je do proračuna došlo.

Pregled, sažetak proračuna mora biti također uključen u proračunsku dokumentaciju: uz svaku stavku treba biti kratak opis, kako se do proračuna došlo, koji su bili stvarni rezultati prošle godine i koliki je proračun.

→ PRIMJER

Kategorija	Važeće za tekuću god.	Proračun	Objašnjenje
Telefon	20.000,00 kn	27.600,00 kn	1. Najavljeno je povećanje cijena telefonskih usluga HT-a za 15 %. To povećanje očekuje se u travnju i povećat će troškove telefona za 3.000 Kn godišnje.. 2. Program A uključit će dvoje novih uposlenika i jedan novi telefon, koji će povećati troškove za 20 %. I to iznosi 4.600 Kn godišnje.

Ovakvo objašnjenje omogućit će upravi organizacije i financijskom voditelju bolje razumijevanje financijskih informacija i olakšati postupak pregledavanja i odobravanja proračuna, te izradu preporuka o daljnjem unapređenju poslovanja organizacije.

Koraci u izradi proračuna

Kako bi proračun bio uspješno izrađen i sadržavao sve ono što je potrebno, moraju se provesti određeni koraci i to kako slijedi:

- odabir metode za izradu proračuna,
- definiranje ciljeva proračuna,
- izrada plana proračuna,
- izrada proračunske tablice,
- izrada „prve verzije proračuna“,
Vodite računa o stavkama koje se jednokratno pojavljuju, faktoru inflacije, novim proizvodima/uslugama. Budite sigurni da proračun odgovara planu organizacije.
- izmjene i dopune „prve verzije“m proračuna s upravom,
- završno čitanje i odobravanje proračuna od strane uprave.

Tablice – pojačavaju preglednost

Da bi cijeli proračun bio pregledan, potrebno ga je odgovarajuće oblikovati. U većini slučajeva proračun se prikazuje u obliku tablice. Ona može biti proizvod nekog računalnog programa ili otisnuta tablica ispisana rukom.

U prilogu je primjer jedne proračunske tablice. Ona prikazuje različite stavke koje se mogu uključiti u proračun. Međutim, te stavke nisu točno određene i svaka organizacija ih treba odrediti u skladu sa svojim planovima i potrebama.

Organizacija treba odrediti koja konta troška valja uključiti u proračun (jednako kao u kontnoj knjizi).

U priloženoj tablici mjeseci u godini prikazani su na vrhu stranice. Uprava mora odlučiti za koje razdoblje se proračun izrađuje. Kao što je ranije spomenuto, godišnji je proračun podijeljen na mjesečna ili tromjesečna razdoblja. Rad uložen u izradu bilo mjesečnih bilo tromjesečnih proračuna je približno jednak. Određujući čimbenik u odlučivanju za koja će se razdoblja raditi proračun je učestalost financijskog izvještavanja. Ukoliko se financijsko izvještavanje mora obavljati mjesečno, tada je to razdoblje koje proračun treba obuhvatiti.

Proračunska tablica može se kreirati onda kada se utvrde konta i vremenska razdoblja.

→PRIMJER

Proračunska tablica
Organzacija
Razdoblje: godina 1999.

Br.	Ime konta	Sij	Velj	Ožu	Tra	Svi	Lip	Srp	Kol	Ruj	Lis	Stu	Pro
PRIHODI													
3001	Prihodi iz županijskog proračuna												
3002	Prihodi iz gradskog ili općinskog proračuna												
3291	Prihodi iz donacija i dotacija												
3102	Orihod od prodaje proizvoda iz vlastite proizvodnje												
3103	Prihodi od prodaje suvenira, znački, tiskаница i sl.												

Br.	Ime konta	Sij	Velj	Ožu	Tra	Svi	Lip	Srp	Kol	Ruj	Lis	Stu	Pro
3202	Prihod od kamata na depozite												
	Ukupni prihodi												

RASHODI

4200	Neto plaće zaposlenih												
4220	Porez na dohodak iz plaća i nadokanda												
424	Doprinosi za MIO osiguranje												
4161	Troškovi za Rs po ugovoru (bto) i ugovoru o djelu												
4140	Usluge najma poslovnog prostora												
4101	Usluge telefona i poštarine												
4002	Uredski potrošni materijal												
4181	Usluge tiska i uveza												
4640	Premija osiguranja nekretnina												
4600	Dnevnice za službena putovanja												
4601	Naknade putnih troškova za službena putovanja												
4700	Izdaci za stručno obrazovanje i savjetovanje												

4701	Izdaci za stručnu literaturu i službena glasila												
	<i>Ostali troškovi</i>												
	Ukupni rashod												
	Neto novčani promet												

Izrada proračuna

Odozgo prema dolje

1. Prije početka izrade proračuna, uprava organizacije mora pregledati prethodne financijske rezultate, po mogućnosti za dvije posljednje godine. Iz ovog se može izvesti općeniti trend prihoda, troškova i izravne zarade.
2. Uprava organizacije u planiranju proračuna treba krenuti od strategijskog plana organizacije kako bi se provjerili opći ciljevi i financijsko planiranje uskladilo s njima. Tada bi trebao biti pregledan i godišnji plan rada organizacije da bi se postavili određeni ciljevi za prihode i rashode. Ciljevi se moraju postaviti na godišnjoj osnovici, a ne mjesečno ili tromjesečno. Zacrtni iznosi za svaku od ovih stavki mogu biti prikazani u apsolutnom iznosu ili kao postotak financijskih rezultata ostvarenih u prošloj godini (primjerice proračunski prihod u 2008 iznositi će 110 % prihoda iz 2007.)
3. Financijske ciljeve treba raspraviti sa zaposlenicima i članovima osoblja odgovornima za rad odjela odnosno provođenje programa / zadataka.
4. Kad su ustanovljen cilj proračuna, može se pristupiti iscrpnoj izradi proračuna. Prema utvrđenim ciljevima, osoba koja priprema proračun radi u proračunskoj tablici popis stavki / konta koje treba obuhvatiti

proračun. Ukoliko postoji više od jednog izvora prihoda, mora se odrediti udjel svakog prihoda u ukupnoj stavci prihoda. To se čini pregledavanjem pristiglih prihoda za prošlu godinu i plana prikupljanja sredstava. Osoba zadužena za izradu proračuna treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Hoće li ti iznosi ostati jednaki, porasti ili opasti? Za koliko?
- Očekuju li se novi izvori financiranja? Ukoliko oni postoje, o kojim je izvorima riječ i kojem se iznosu radi?
- Ima li mogućih novih izvora financiranja koji još nisu izvjesni, ali su dio plana prikupljanja sredstava? Ako ima, koliki je mogući iznos?
- Postoji li podbačaj (manjak) u očekivanim prihodima i utvrđenim ciljevima?
- Ako je tako, treba li promijeniti cilj ili treba pronaći nove izvore prihoda?
- Kada se očekuje primitak sredstava?

Nakon utvrđivanja kada će i koja sredstva biti primljena, iznosi mogu biti prikazani u proračunskoj tablici.

5. Sljedeći korak je određivanje troškova. Preporučuje se početi s pregledom troškova iz prošlih razdoblja i planiranih aktivnosti. Osoba zadužena za izradu proračuna treba provjeriti važeće cijene, uzimajući u obzir koja područja troškova će porasti ili se umanjiti sljedećih dvanaest mjeseci.

→ PRIMJERI

Ako su telefonski troškovi iznosili mjesečno 2.000,00 kn posljednjih šest mjeseci, treba li osoba zadužena za izradu proračuna proračunati mjesečno 2.000,00 kn sljedećih dvanaest mjeseci? Ne nužno. Osoba zadužena za izradu proračuna treba obratiti pozornost na broj telefonskih aparata i broj zaposlenih/članova

osoblja/volontera u organizaciji, te utvrditi hoće li biti promjena u broju osoba ili telefona u sljedećih dvanaest mjeseci i ako će ih biti, kada će doći do tih promjena. Nadalje, organizacija treba provjeriti planira li se povećanje telefonske pretplate, cijena impulsa itd. Konačno, ukoliko se ne planiraju nikakve promjene, osoba zadužena za izradu proračuna treba uzeti u obzir stopu inflacije.

6. Osoba zadužena za izradu proračuna mora biti potpuno upoznata s promjenama organizacijske strukture, kao i sa svakom promjenom u vezi opreme, režijskih troškova, namještaja i slično. Te stavke utječu na strukturu troškova organizacije.
7. Završni korak je pregled i odobrenje proračuna od strane uprave organizacije. Obzirom da se ovdje radi o metodi *odozgo prema dolje* (Top-down proračunu), uprava bi trebala:
 - osigurati da se postignu postavljeni ciljevi,
 - pregledati sve proračunate stavke kako bi bila sigurna da su u obzir uzeti svi operativni čimbenici (na primjer organizacijske promjene, promjene u nekretninama, promjene planiranih aktivnosti itd.),
 - tamo gdje postoje razlike između onog što uprava vjeruje da treba biti uključeno u proračun i onog što je zapravo proračunato, stavke treba raspraviti s osobom zaduženom za izradu proračuna i zaposlenicima koji su radili na proračunu, u cilju objašnjenja razlika.

Odozdo prema gore

1. Tri do četiri mjeseca prije završetka prikupljanja podataka potrebnih za izradu proračuna, osoba zadužena za izradu proračuna treba kontaktirati svakog člana osoblja koji ima odgovornost vođenja upravljanja odjelom/projektom. Svrha takvog sastanka je raspraviti godišnji proračun.
2. Osoba zadužena za izradu proračuna trebala bi biti pripremljena za sastanak, da raspravi samo općenita pitanja koja se odnose na:

- oblik proračuna, uključujući primjerak predložene proračunske tablice,
- proračunska/financijska pitanja koja imaju utječu na organizaciju,
- određivanje vremenskih rokova i popis osoba odgovornih za proračun.

Glavno pitanje koje treba riješiti je hoće li osoba zadužena za izradu proračuna pripremati detaljni proračun za svaki odjel/projekt, a voditelj/koordinator će samo pregledati proračun ili će voditelj sam pripremiti svoj vlastiti proračun. Ako će voditelj pripremati proračun, osoba zadužena za izradu proračuna bi trebala dostaviti proračunsku tablicu s općenitim uputama za popunjavanje. Osoba zadužena za izradu proračuna trebala bi odrediti datum do kojeg proračun mora biti dovršen, s tim da bi se trebalo predvidjeti vrijeme za izmjene i dopune.

Osoba odgovorna za izradu proračuna treba istražiti raspoložive financijske informacije za stavke koje treba uključiti u proračun. Ukoliko će voditelj pripremati proračun, osoba zadužena za izradu proračuna trebala bi dostaviti proračunsku tablicu s općim uvjetima za popunjavanje. Dodatno treba dokumentirati reviziju plana i očekivane promjene. To može uključivati: nove izvore financiranja, novi uredski prostor i novo osoblje (vidi: 4-6 u Top-down metodi). Pripremljena "prvu verziju" proračuna je početna točka za rasprave s upravom.

3. Proračunu, bilo da ga je pripremila osoba zadužena za izradu proračuna ili koordinator, raspravljat će se u cilju provjere ostvarivosti predviđenih iznosa. Svaka stavka bit će pregledana radi usklađenja s dugoročnim i kratkoročnim planovima organizacije. Prilagodba će se provesti tamo gdje je potrebno.
4. Nakon sastanka osoba zadužena za izradu proračuna /voditelj će pripremiti „konačni“ proračun uzimajući u obzir stavke raspravljane u prethodnom koraku. Predviđene brojke ne bi smjele biti nametnute od uprave, već raspravljane i procijenjene od voditelja odjela/koordinatora i osoba zadužena za izradu proračuna. Važno je da u ovoj vrsti izrade proračuna iznosi prihoda i troškova nisu jednostavno nametnuti organizaciji.

5. Proračun pregledava / provjerava i potpisuje direktor /predsjednik ili upravni odbor ovisno o tomu kako je određeno statutom organizacije.

Troškovi i njihova podjela

Proračun može biti podijeljen na dva glavna dijela: na troškove zaposlenika i materijalne troškove.

1. **Izdaci za zaposlenike** - tu spadaju plaće, porezi i doprinosi zaposlenika. Dvije preostale kategorije unutar ove skupine su suradnici na ugovor o djelu i studentskom servisu za koje se podmiruju prihodi i porezi.
2. **Materijalni troškovi** - troškovi koje se ne odnose na zaposlenike, mogu se podijeliti na:

Izravne / direktne troškove – one koji se pripisuju izravno pruženim uslugama ili programu koji vodi organizacija.

U cijeni usluga/programa obično je lako prepoznati sve one troškove koje se odnose na tu uslugu.

Neizravne / indirektne troškove (opće i operativne troškove) – s druge strane, ima puno troškova, kao što su na primjer telefon ili tiskanje, koji su potrebni da bi se osigurala usluga, ali koji se ne mogu direktno pripisati određenom projektu te ih je potrebno razumno rasporediti.(vidi poglavlje „Kako rasporediti neizravne troškove određenom projektu?“. Neizravni, indirektni troškovi su oni koji se odnose na vođenje i održavanje ureda i administrativne poslove. Posebnu kategoriju indirektnih troškova čine financijski troškovi(troškovi bankarskih provizija, troškovi vezani na razlike u tečaju, dospjele kamate).

Proračun projekta

kao dio prijedloga projekta za potporu

Sada ćemo razmatrati proračun kao dio prijedloga projekta za potporu. On je neobično važan sastavni dio vaše aplikacije (zahtjeva) jer idejama predstavljenim u opisnom dijelu projekta potkrepljuje brojevima. Dakako, proračun mora biti podudaran s potanko opisanim ciljevima i aktivnostima u prijedlogu projekta. Dobro pripremljen proračun opravdava sve troškove i prihode. Ukoliko je proračun neizvršiv ili nekonzistentan s opisnim dijelom, čak i ako je prijedlog projekta izvrstan - moguće je da ne bude odobren. Ne smije postojati nesklad između sadržaja projekta i njegovih troškova.

Oni koji čitaju prijedloge projekata i odlučuju o financijskoj potpori ne moraju biti osobito upoznati sa sadržajem samog projekta, ali obično znaju koji bi bili razumni troškovi osoblja, ugovornih usluga, putovanja, opreme i slično, ili to mogu vrlo jednostavno provjeriti. Troškovi projekta podijeljeni su u dvije glavne skupine: troškovi zaposlenika, članova i suradnika (ljudstvo), te materijalni troškovi.

Troškovi zaposlenika, članova i suradnika

Troškovi zaposlenika uključuju plaće svih zaposlenika koji će biti raspoređeni na projektu. Treba odrediti udjel svakog radnog mjesta i postotak utrošenog vremena na projektu. Za bolju procjenu te raspodjele dobro je koristiti evidenciju utrošenog radnog vremena zaposlenika, u kojoj je prikazano sudjelovanje pojedinog zaposlenika na svakom projektu (u satima). Ugovorne usluge, uključujući procjenu sati/dana i satnice / dnevnicu, trebaju biti prikazane izdvojeno od plaća.

Materijalni troškovi

Izravni nasuprot neizravnim troškovima

Zbog razlika u definiranju (određivanju) i primjeni neizravnih troškova, često nastaju nesporazumi između onih koji dodjeljuju potpore i onih koji ih traže.

Najčešći i vjerojatno najprikladniji način definiranja neizravnih troškova jest - prvo definirati direktne troškove, jer je udjel neizravnih troškova u određenom projektu

često vrlo teško odrediti. Primjerice, teško je precizno odrediti doprinos direktora organizacije ili udjel telefonskih troškova u nekom projektu.

Skoro svaki trošak moguće je opravdati ili kao izravni ili kao neizravni trošak. Cijena rada, na primjer, može spadati u izravne troškove kada se radi o osoblju koje radi na projektu ili u neizravne troškove u slučaju osoblja koje radi na održavanju ili administraciji. Slično tome, različiti potrošni materijal koji se kupuje naveliko za ured (primjerice papiri, markeri i olovke) smatra se neizravnim troškom dok se materijal potreban za pojedini projekt (primjerice olovke, papir, markeri, materijal potreban za provođenje edukacije) smatra izravnim troškom.

Troškovi koji obično spadaju u izravne troškove

- projektno osoblje,
- savjetnici, predavači, treneri, ostale ugovorne usluge,
- oprema i materijal za projekt,
- putovanja,
- publikacije...

Troškovi koji mogu biti raspoređeni kao izravni i neizravni

- telefon i faks,
- upotreba računala,
- pomoćno osoblje (na primjer računovođa),
- poštanski troškovi i dostava,
- tiskanje,
- razni uredski materijal...

Troškovi koji se obično raspoređuju u neizravne troškove

- režijski troškovi,

- najam,
- revizija knjiga poslovanja, pregled računa i pravni savjeti,
- administrativno osoblje (tajnica, održavanje),
- najam opreme...

Kako razvrstati neizravne troškove po projektima

Razvrstavanje „slučaj po slučaj“ nasuprot „pro rata“

Jedan od problema koje valja riješiti u proračunu je raspodjela neizravnih troškova po projektima. S obzirom da je to vrlo teško precizno izračunati, razvrstavanje troškova može biti samo približno točno, bez obzira na metodu koja se koristi.

Dvije najčešće metode koje se koriste za razvrstavanje neizravnih troškova jesu metoda slučaj po slučaj i metoda pro rata.

Metoda razvrstavanja **slučaj po slučaj** temelji se na slobodnoj procjeni udjela svakog pojedinog projekta u ukupnim neizravnim troškovima organizacije. U obzir se može uzeti i mogućnost projekta da pokrije određeni dio troškova organizacije, pripravnost pojedinih donatora da pokriju te određene troškove, kao i sveukupno financijsko stanje organizacije. Ova metoda obično se koristi u organizacijama koje nemaju razvijeno računovodstvo. Ovdje nije riječ o jedinstvenoj metodologiji, već o specifičnim rješenjima prilagođenim specifičnim problemima.

Nasuprot tomu, **pro rata** razvrstavanje temelji se isključivo na jedinstveno primijenjenim procjenama udjela svih projekata u neizravnim troškovima organizacije. Dodatni čimbenici, primjerice, mogućnost projekta da pokrije određeni dio neizravnih troškova organizacije - ne uzima se u obzir.

Ova metoda osigurava da svaki projekt sudjeluje u pokrivanju neizravnih troškova razmjerno troškovima koje će njihove aktivnosti stvoriti. Primjerice, koristeći

četvorni metar kao jedinicu mjere za troškove najma, organizacija osigurava da projekt kojem treba puno prostora u uredu odgovarajuće sudjeluje u pokrivanju troškova najma.

→ PRIMJERI

Sljedeći primjeri ilustriraju razlike između dviju metoda:

Razvrstavanje **slučaj po slučaj**:

Plaća voditelja projekta	35.000 kn
Plaća suradnika na projektu	68.000 kn
Doprinosi (45 posto od bruto dohotka)	46.350 kn
Plaća tajnice (uključujući doprinose)	14.400 kn
Putovanja	29.000 kn
*Uredski materijal	2.700 kn
*Telefon	2.400 kn
*Kopiranje	3.400 kn
*Poštanske usluge	2.500 kn
	UKUPNO 203.750 kn

Neizravni troškovi su označeni zvjezdicama. Iznosi za svaki navedeni neizravni trošak određeni su pojedinačno, izračunavanjem udjela svakog projekta na temelju različitih kriterija ili pripravnosti donatora da pokriju određene skupine troškova. Proračun ne određuje točni udjel projekta u svakoj stavci neizravnih troškova organizacije, odnosno nema jedinstvenih pravila raspodjele neizravnih troškova.

Pro rata razvrstavanje:

Plaća voditelja projekta	35.000 kn
Plaća suradnika na projektu	68.000 kn

Doprinosi	46.350 kn
Plaća tajnice (uključujući doprinose)	14.400 kn
Putovanja	29.000 kn
*Uredski materijal (30 posto od ukupnih troškova)	3.000 kn
*Telefon (50 posto od ukupnih troškova)	3.200 kn
*Kopiranje (40 posto od ukupnih troškova)	2.700 kn
*Poštanske usluge (25 posto od ukupnih troškova)	2.100 kn
UKUPNO	203.750 kn

Organizacija je definirala odgovarajuće udjele projekata u svakoj stavci neizravnog troška i ti su udjeli prikazani u zgradama kao postotak od ukupnih neizravnih troškova organizacije u toj stavci (skupini). Postotak se mijenja u skladu s udjelom projekta u određenoj stavci.

Pro rata razvrstavanje sa skupnim neizravnim troškovima:

Plaća voditelja projekta	35.000 kn
Plaća suradnika na projektu	68.000 kn
Doprinosi	46.350 kn
Plaća tajnice (uključujući doprinose) 1	14.400 kn
Putovanja	29.000 kn
Ukupni izravni troškovi	192.750 kn
Neizravni troškovi (16.5 posto od ukupnih izravnih troškova)	31.804 kn
UKUPNO	224.554 kn

Riječ je o istom projektu i ponovno metodi pro rata, ali su svi neizravni troškovi svrstani u jednu stavku. Taj iznos uključuje troškove uredskog materijala, telefona, kopiranja i poštanskih usluga. Organizacija je definirala ukupne izravne troškove projekta i od tog iznosa ovaj projekt treba pokriti 16.5 posto izravnih

troškova u cilju pokrivanja neizravnih troškova organizacije. Ovu metodu nerado prihvaćaju donatori, jer dovode u pitanje takvu nedefiniranu zasebnu stavku.

Elementi proračuna projekta

Prijedlog proračuna projekta obično sadržava:

- sažetak proračuna projekta,
- proračun po stavkama za cijeli projekt, uključujući izvore financijskih sredstava,
- objašnjenje proračuna koje pokazuje kako je svaka stavka proračuna vezana na projekt i kako se došlo do iznosa proračuna (kako je izračunat).

Sažetak proračuna – moguća brza provjera

Sažetak proračuna je kratka financijska informacija koja predstavlja razvrstane troškove i glavne izvore financiranja.

On omogućuje brzu provjeru financijskog raspona projekta, kako je postavljen, što su temeljne aktivnosti. Može izgledati ovako:

Troškovi	Donator A	Donator B	Vlastita sredstva	Ukupno
Osoblje	120 000	40 000	0	160 000
Ured	20 000	50 000	1 500	26 500
Publikacije	50 000	50 000	10 000	110 000
Konferencije	20 000	0	2 000	220 000
Treninzi	30 000	40 000	0	70 000
Ukupno	240 000	135 000	13 500	388 500

Proračun po stavkama – ili jednostavno – projektni proračun

To je jednostavan proračun koji predstavlja sve skupine troškova izravno ili neizravno vezanih uz projekt. On prikazuje stavke proračuna projekta, jedinice, jedinične troškove, broj, količinu i ukupan trošak svake stavke proračuna.

Umjesto jednog zbrojnog stupca „ukupno“ često ima više stupaca za više donatora zajedno sa zbrojenim stupcem.

Pomoć u naturi (besplatno davanje usluga, materijala, prostora i drugo) treba također prikazati u proračunu, ali odvojeno od novčanih sredstava.

Objašnjenje proračuna

U opisnom dijelu proračuna mora se objasniti osnovica prema kojoj se obračunavaju pojedine stavke. Sljedeće napomene neka vam posluže kao podsjetnik pri izradi obrazloženja proračuna.

Plaće i honorari

Plaće članova organizacije. Treba specificirati punu plaću i postotak vremena koje voditelj projekta i članovi /zaposlenici provode na projektu. Navesti broj i položaj zaposlenika i koliko dugo će raditi na projektu. Sjetite se uključiti poreze i doprinose koje nalažu zakoni.

Savjetnici. Njihovi honorari ne bi trebali nadilaziti uobičajene cijene savjetnika u Hrvatskoj. Korištenje inozemnih savjetnika potrebno je posebno obrazložiti. Ako su savjetnici angažirani direktno u pojedinim projektnim AKTIVNOSTIMA, njihov se honorar prikazuje u tome dijelu.

Oprema. Navedite vrstu opreme koju tražite, količinu, troškove po jedinici i za koju svrhu je potrebna. Ako organizacija već ima neku opremu koju će koristiti za projekt to treba navesti (uključujući procijenjenu vrijednost opreme ili dijela opreme u postotku u kojem će se koristiti za projekt minus amortizacija).

Putovanja

Prijevoz. Navesti vrstu prijevoza koju namjeravate koristiti i svrhu predloženog putovanja. Korištenje osobnog automobila treba obračunati u skladu s važećim propisom. (Eventualno korištenje rent-a-cara ili aviona dobro je iscrpno obrazložiti i opravdati.

Dnevnice. Treba navesti približan broj ljudi i broj dana. Iznosi dnevnica moraju biti usklađeni s hrvatskim propisima.

Hotel. Obično se prihvaćaju računi hotela do B kategorije.

Najam ureda. Navedite koliki će se dio troškova najma i poslovanja ureda pokrivati za pojedini projekt (u postotku od iznosa za cijeli ured), te tko snosi te troškove (da li je to sama organizacija, ili se sredstva traže od pojedinog donatora). Ovdje je logika takva da ako već imamo ured koji nam otprije pokriva neki donator ili npr. lokalna uprava, možemo navesti da je to doprinos organizacije.

Troškovi najma i poslovanja

Troškovi najma ureda. Navedite sve tekuće troškove ureda koji se koriste i u kojem dijelu (postotku) za pojedini projekt. Ovdje uključite sve od održavanja, režija, papira i tonera do troškova banke, vođenja knjiga ili revizije.

Publikacije. Troškovi publikacija - opišite publikacije, odnosno približan broj stranica i količinu u kojoj će tiskati, te način distribucije

Aktivnosti (npr, seminari, treninzi, proizvodi, publikacije, akcije...). Ovdje se treba sjetiti svega što u okviru nekog projekta namjeravate organizirati. Projekt može pokrivati kombinaciju seminara, izrade publikacija i suvenira, te različite akcije.

Seminari, treninzi. Sjetite se svega što vam treba za organizaciju pojedinog seminara. Ovdje uključite najam prostora, ručkove, osvježenja, trošak putovanja sudionika, honorare za predavače, honorar za osobu iz udruge koja će sve organizirati, komunikacijske troškove, najam posebne opreme i sl.)

→ PRIMJER

Obrazac sažetka proračuna projekta

	Stavke proračuna	Ukupni iznos	Iznos koji se traži
--	---------------------	-----------------	------------------------

Plaće i honorari

1.	Plaće zaposlenih u organizaciji		
2.	Savjetnici		

Oprema

3.	Računalo		
4.	Pisač		
5.	Skener		
6.	Fotokopirni aparat		
7.	Telefon		
8.	Telefaks		
9.	Ostalo		

Putovanja

10.	Prijevoz		
11.	Dnevnice		
12.	Hotel		

Troškovi najma

13.	Najamnina ureda		
14.	Prostor za konferencije i sl.		

Troškovi poslovanja

15.	Potrošni materijal		
16.	Režije		
17.	Kompjuterske usluge		
18.	Usluge prevođenja		
19.	Poštarina, telefon		
20.	Kopiranje		

21.	Ostalo		
-----	--------	--	--

Proizvodi projekta i ostali troškovi

22.	Troškovi publikacija		
23.	Troškovi konferencije		
24.	Koncert		
Ukupno			

Potpis voditelja projekta:

Datum:

Literatura

Računovodstvo za neračunovođe

V. Vašiček, K. Žager, L. Žager, C.D. Maray

Sveučilišna tiskara d.o.o. Zagreb 1995.

Moderna praksa proračuna

Alexander Hamilton Institute

Potecon d.o.o. 1997.

Računovodstvo neprofitnih organizacija

III nadopunjeno izdanje

RRIF 1998.

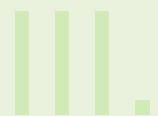
Financijska kontrola u udrugama

I izdanje, Zagreb, 1999.

Program financijskih potpora

Upute za izradu prijedloga projekta

AED, 1998.



Okolina

O civilnom društvu

O civilnom društvu

Izazov savjesti svijeta

„Ako nema borbe, nema napretka. Oni koji se prave da podupiru slobodu, a sada izbjegavaju suočavanje s ljudima različitog mišljenja, ljudi su koji žele plodove bez da uzoru zemlju. Oni žele kišu bez gromova i munja; oni žele ocean bez šuma njegove vode.“

(Frederick Douglass)

Premda su slom Sovjetskog saveza i pad berlinskog zida 1989. godine okrenuli novu stranicu povijesti, paradoksalno je da je završetak hladnog rata koji je obilježio prethodna desetljeća, donio složeniji, nesigurniji, i vjerojatno opasniji svijet. Možda je hladni rat dugo prigušivao latentne napetosti među nacijama, etničkim skupinama i vjerskim zajednicama - one sad ponovno izbijaju na površinu i stvaraju bezbrojna područja nemira i izazivaju otvorene sukobe. Ulazak u svijet prepun opasnosti (ili koji se takvim poima), čije mnoge elemente nije moguće odgonetnuti, jedno je od tipičnih obilježja kraja dvadesetog i početka dvadeset i prvog stoljeća, koje duboko uznemiruje i predstavlja izazov za svjetsku savjest.

U posljednje se vrijeme sve više govori o problemima u društvu: nasilje, slaba obrazovanost, neangažiranost ljudi, udaljavanje jednih od drugih, ekonomski, društveni, ekološki, politički i drugi problemi. Nude se različita rješenja, osnivaju se udruge, a čini se da se ništa ne mijenja - kao da smo stalno na istoj točki. U čemu je problem? Što učiniti? Što promijeniti? Jedan od mogućih odgovora je i odgoj i obrazovanje za civilno društvo.

Škole i vladu okrivljuje se za propadanje tradicionalnih vrijednosti, pojedinaca i obitelji, porast kriminala, nasilja, uzimanje droga. Istodobno se ovim institucijama nameće odgovornost da građanima pruže obrazovanje koje će im omogućiti da se nose sa suvremenim svijetom 21. stoljeća.

Demokratska građanska kultura – kako je steći

Od građana se očekuje da sudjeluju u životu zajednice, da posjeduju određene vještine i prepoznaju vrijednosti. Da bi odgovorno sudjelovali, građani trebaju *"razviti interes za političke procese, osjetiti smisao političke djelotvornosti i uvidjeti potrebu izlaska izvan uskih osobnih interesa, kao i potrebu razvoja osjećaja građanske dužnosti"*. (Branson, 1991.).

Građani trebaju posjedovati određenu "zalihu" znanja i iskustva na kojima ustavna demokracija i njena demokratska građanska kultura mora počivati. Ta znanja, građani bi trebali stjecati u školama tijekom redovnog obrazovanja, ali jednako tako u udrugama građana i neslužbenim skupinama koje su nastale sukladno potrebama građana da odgovore na postojeće probleme i potrebe u zajednici u kojoj žive.

Obrazovanje bi trebalo omogućiti građanima kompetentno i odgovorno sudjelovanje u nadzoru i utjecanju na društvene procese i promjene. Ono bi trebalo povećati toleranciju, prihvaćanje različitog mišljenja, bolje razumijevanje razlika i aktivniju uključenost građana u proces učenja, te unaprijediti zajedničke političke, intelektualne i socijalne veze nužne za demokratsku građansku kulturu.

Živeći u određenoj zajednici, uočavamo različite potrebe i probleme te zajednice (primjerice, nedostatak ili nepostojanje mjesta na kojem bi se mladi mogli okupiti i zabaviti na kreativan način, porast broja mladih koji uživaju drogu, porast broja nezaposlenih, nepostojanje kontejnera za odvoz smeća, itd.). Naša je obveza reagirati na te probleme, te pokušati nešto učiniti u cilju njihovog rješenja. Na sljedećim stranicama naći ćete primjere na koje se sve načine možete uključiti u aktivnosti zajednice ili ih čak samostalno potaknuti da budu što djelotvornije – da potaknu što veći broj ljudi na uključivanje u njih, te da u što kraćem roku djelotvorno riješe problem.

Načelo supsidijarnosti

– odnosi među razinama

Načelo supsidijarnosti povezano je sa socijalnim učenjem Katoličke crkve. Za socijalno učenje Katoličke crkve važna je papinska enciklika "Rerum novarum" iz 1891. godine, gdje se raspravlja o socijalnim pitanjima. Enciklika pape Pia XI "Quadragesimo anno" iz 1931. godine bavi se općom obnovom društvenog poretka.

"Lokalne zajednice bi uvijek trebale djelovati prve. Organiziranije, više zajednice, imaju se pravo uključiti samo onda kada lokalna zajednica nije u mogućnosti ispuniti svoje odgovornosti."

Ovakva tvorba stvara čitav lanac entiteta između pojedinca i države. Ako ja nisam u mogućnosti riješiti svoj problem, moja bi me obitelj trebala poduprijeti. Ima problema koje obitelj ne može prevladati, tada bi trebalo pripomoći susjedstvo - to znači: susjedi, župa, lokalne udruge. Ponekad su pitanja za njih previše ozbiljna i tada se trebaju uključiti lokalne vlasti. Postoje okolnosti kada ni lokalne vlasti ne mogu pomoći, a u takvom slučaju trebala bi reagirati sljedeća razina lokalne vlasti ili središnja vlast.

Načelo supsidijarnosti treba ispuniti tri funkcije:

- 1. Obrana.** Načelo supsidijarnosti brani manje entitete od intervencije većih organizacija. Organizacijama "više razine" nije dopušteno da rješavaju pitanja koja mogu riješiti organizacije lokalne razine.
- 2. Promocija.** Načelo supsidijarnosti obvezuje višu razinu – državnu administraciju - na podupiranje i poticanje ljudi u samo oblikovanje njihovih života. Prema tomu, država treba potpomagati lokalne vlasti, udruge i ostale lokalne entitete u njihovu radu.
- 3. Izgradnja lokalne svijesti.** Načelo supsidijarnosti izgrađuje svijest lokalnih organizacija da preuzmu sve zadatke koji mogu biti riješeni na lokalnoj razini, daje im ulogu najvažnijih subjekata koji bi trebali poduprijeti pojedince u rješavanju njihovih problema.

U zemljama gdje je načelo propisano zakonom, to praktički znači da država prebacuje svoje odgovornosti na niže razine. Lokalne vlasti i udruge su puno djelotvornije i primaju sredstva za ispunjavanje različitih državnih zadataka. U tom smislu, supsidijarnost znači decentralizaciju. Načelo supsidijarnosti uključeno je u ustave mnogih europskih zemalja. U Europsku uniju je uveden člankom 3B Maastrichtskog sporazuma.

Sudjelovanje građana

– udruge, novi pristup

Kraj 20. stoljeća donio je novi pristup ulozi vlasti i ulozi nevladinih, neprofitnih organizacija u cijelom svijetu. Značajne promjene događaju se tek u posljednjih nekoliko desetljeća.

Godina 1960.

U šezdesetim godinama ovog stoljeća, na građanske se inicijative gledalo kao na neprijatelje konzervativnih vlada koje su svu moć držale u svojim rukama. Neovisne akcije unutar zajednice prihvaćane su s velikim nepovjerenjem. Vrlo često je administracija koristila svoju moć da bi se obračunala s 'anarhistima'. Ovo je uzrokovalo frustracije, ljutnju i nasilje. Rezultat je bio slijed nasilja, čija je žrtva uvijek bilo društvo. Dakako, svaki od tih sukoba treba sagledavati zasebno. Međutim, zajednička sličnost između svih njih (primjerice mirovni pokret protiv rata u Vijetnamu, Pariz 1968., Čehoslovačka 1968.) bila je pobuna naroda protiv autoriteta.

Godina 1980.

U osamdesetima su u Sjedinjenim Američkim Državama predsjednici Reagan i Bush, koji su tražili smanjenje federalnog proračuna, ohrabрили ponovno promišljanje o ulozi građanskih inicijativa. Pozvali su privatne volonterske inicijative da preuzmu veću odgovornost pri zadovoljavanju potreba društva. Neprofitni sektor je počeo imati značajniju ulogu u obrazovanju, zdravstvu i

socijalnoj skrbi. Sličan trend je započeo i u Velikoj Britaniji. Volonterske udruge, koje su provodile programe paralelno s državom, pozvane su za vrijeme vlasti M. Thatcher da surađuju u ispunjenju obveza države u području socijalne skrbi. U mnogim zemljama središnje Europe, građanski pokreti su bili snaga koja je, koristeći slabosti komunističke ekonomije, preuzela inicijativu i promijenila sustav.

Godina 2000.

Udruge su sve snažnije i snažnije. Nije važno je li to Hrvatska, Kina, Sjedinjene Američke Države, Brazil ili Poljska. Načelo supsidijarnosti je postalo norma u suvremenim državama. Umjesto države blagostanja, razvijen je koncept civilnog društva. Umjesto dominacije države suočavamo se s fazom modela suradnje, gdje raste broj usluga koje pružaju udruge, a uloga je države da ih financijski podupire. Ako se trenutačna kretanja ne promijene, čini se da će treći sektor dostići snažan položaj u društvu. Vjerojatno ne možemo predvidjeti što će se točno dogoditi u 2020. godini, ali valja stvoriti novu kvalitetu koja će utjecati na društvo naše djece i unuka.

Suradnja između lokalnih vlasti i udruga – poštivanje razlika

Jedan od uzroka poteškoća u uspostavljanju djelotvorne suradnje između lokalnih vlasti i udruga je nedovoljno razumijevanje između partnera. I službenici u upravi i aktivisti u udrugama ne znaju baš puno jedni o drugima. Često ni ne ulažu napore da bi nešto naučili. Jedan od načina za uspostavu dobre suradnje je uočavanje i prihvaćanje razlika između neprofitnog sektora i lokalnih vlasti. Premda i jedni i drugi rade na lokalnoj razini, postoje neke bitne značajke prema kojima se razlikuju.

Obvezatno / dobrovoljno

Prva značajka koju treba spomenuti je činjenica da je lokalna uprava obvezatna institucija. Njeno postojanje je propisano zakonom. Nevladine udruge su u ovom smislu dobrovoljne. One su dopuštene, ali niti jedan zakon ne zahtijeva njihovu

uspostavu. One su čin volje aktivnih ljudi koji žele nešto učiniti. U slučaju lokalnih vlasti, političari i službenici rade u okviru strukture koja nije stvorena njihovom odlukom.

Veliko / malo

Lokalne vlasti su odgovorne za lokalnu zajednicu. Mi biramo predstavnike lokalnih vlasti, a onda ti ljudi, na neki način, upravljaju nama. Ovo uključuje brojne zadatke - aktivnosti koje se poduzimaju na lokalnoj razini: obrazovanje, briga za zdravlje, socijalna skrb, kultura, sport, zaštita okoliša. Ovaj dugi niz odgovornosti zahtijeva "ustroj" - stotine zaposlenih, brojne institucije. U slučaju nevladinih organizacija broj članova ili korisnika najčešće je puno manji, pa time i sam i "ustroj".

Bogato / siromašno

Budući da su odgovorne za tako brojne zadatke, lokalne vlasti trebaju imati prikladna sredstva. Usporedba proračuna lokalnih vlasti i proračuna nevladinih organizacija je kao usporedba velike i male ribe. Iznosi kojima raspolažu neprofitne organizacije višestruko su puta manji nego proračuni lokalnih vlasti.

Strukturirano / prilagodljivo

Svugdje gdje je riječ o velikim institucijama koje raspolažu velikim novčanim iznosima potrebno je uspostaviti čvrste postupke, hijerarhiju i strukturu. Savjeti, izvršni odbori, odjeli, uredbe - realnost su rada lokalnih vlasti. U usporedbi s njima, nevladine organizacije mogu biti fleksibilnije, neovisnije, vođene samo misijom i potrebama članova. Prema tomu, udruge mogu reagirati brže i biti učinkovitije.

Navedene činjenice ne znače da su udruge "dobre", a lokalne vlasti "loše" i obrnuto. Zapravo je takvo razmišljanje s obje strane uzrok problema u komunikaciji. Ako se prema drugoj strani odnosi kao prema "lošijoj", teško je da će doći do suradnje. Istina je da smo svi jednostavno različiti. Uviđajući to, udruge i lokalne vlasti moći će se nadopunjavati, a ne biti konkurencija jedni drugima.

Lokalne vlasti udrugama

– više od „bogatog ujaka“

Među udrugama postoji uobičajeni stav o lokalnim vlastima - prema njima se treba odnositi samo kao prema "bogatom ujaku", samo izvoru sredstava. Istina je da lokalne vlasti imaju novca, a kao prirodni partner udruga trebale bi ga s njima i podijeliti. Istodobno, ne smijemo zaboraviti da postoje i drugi oblici suradnje. Oni ovise o propisima, lokalnom kontekstu i ljudima koji su u to uključeni. Razmotrite neke od mogućnosti:

- Ugovor (sredstva za udruge za obavljanje usluga koje su naručile lokalne vlasti), potpora (novac za ostvarenje određenog programa koji je predložila udruga, a sufinanciraju ga lokalne vlasti) ili donacija (nenamjenski novac, općenita potpora za organizaciju).
- Prostor za aktivnosti. Može biti dodijeljen ili iznajmljen uz minimalnu naknadu, a omogućuje udrugama ostvarenje njihovih programa, koji su važni za lokalnu zajednicu.
- Materijalna pomoć. Ponekad lokalne vlasti zbog različitih razloga nisu u mogućnosti udrugama dodijeliti novac. Ako lokalna vlast ipak želi poduprijeti udruge, postoji mogućnost davanja materijalne pomoći. Gradsko poglavarstvo može osigurati besplatan prijevoz (svojim vozilima), besplatno tiskanje materijala (koristeći vlastitu opremu), pomoći u slanju pisama (omotnice i poštanske marke) itd.
- Savjetovanja. U strukturama lokalnih vlasti ima puno stručnjaka: pravnika, knjigovođa, arhitekata... Dakako da se od njih ne može očekivati da će se stalno posvećivati radu u vašoj udruzi, ali ako su lokalne vlasti voljne, one mogu s vremena na vrijeme osigurati vrlo korisnu i potrebnu uslugu.
- Pismo potpore. Jeftin, ali djelotvoran oblik potpore. Lokalne vlasti su važna institucija i na mnogim ih se mjestima doživljava kao takve. Pismo potpore lokalne vlasti ne stoji ništa, a ono može biti vrlo snažno oruđe udrugama u namicanju sredstava.

- Kontakti. Lokalne vlasti su domaćin na svom području. One su vrlo moćna institucija. Lokalni političari znaju (skoro) svakoga. Ako oni žele poduprijeti vašu organizaciju, mogu vam omogućiti pristup bilo kojoj osobi koju želite susresti.

Gornji su primjeri iz poljske prakse. Neki od njih možda ne pristaju hrvatskoj stvarnosti. Želimo vam dati do znanja da je do prije 5 godina većina ovih aktivnosti bila nerealna i za Poljsku. Poljaci nisu odustali i tu su rezultati...

SRETNO!

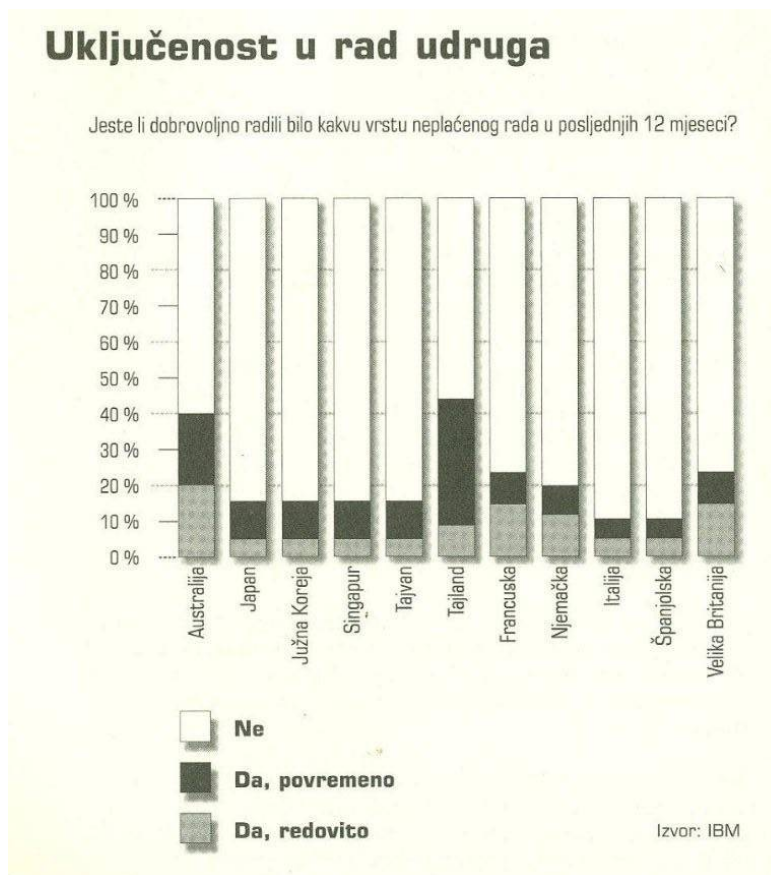
Veličina trećeg sektora

Procijenjena veličina nevladinog neprofitnog sektora kao postotak bruto nacionalnog proizvoda, u odabranim državama 1994. godine:

Zemlja	Udjel neprofitnog sektora kao postoci BNP-a
SAD	6,3
Velika Britanija	4,8
Njemačka	3,6
Francuska	3,3
Japan	3,2
Italija	2,0
Mađarska	1,2
Indija	0,5
Kina	0,2

Uključenost u rad udruga

Jeste li dobrovoljno radili bilo kakvu vrstu neplaćenog rada u posljednjih 12 mjeseci?



Borba s lokalnim problemima

– „kako ne izgorjeti“ ?

Razlog za bilo koju građansku aktivnost je neslaganje s postojećom stvarnošću. Mi želimo izmijeniti stanje što je prije moguće. Vrlo često djelujemo spontano, bez plana, pa je tako završni rezultat neprimjeren uloženom vremenu i naporima. Nakon nekog vremena osjećamo da smo »izgorjeli« - »Nema smisla, ništa se ne može učiniti« Pogledajmo kako to možemo učiniti na drukčiji način.

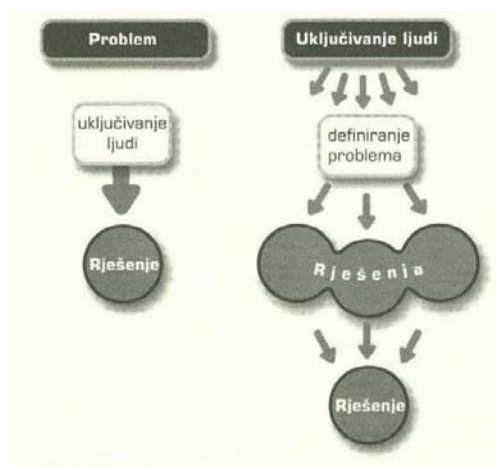
Vi možete prepoznati određene probleme, ali to nije dostatno da potakne lokalnu zajednicu da nešto promijeni. Vi želite djelovati učinkovito, što znači utjecati na živote mnogih ljudi. Nije baš mudro angažirati se s lokalne razine u makro-regionalnu ili državnu. To vas može svladati i nadmašiti vaše potencijalne mogućnosti, vodeći ka odustajanju i pogreškama. Bolje je definirati probleme koje mnogi ljudi može razumjeti, dijeliti i pokušati ih riješiti lokalno.

Ako ne želite ostati ravnodušni prema problemima koji vas se tiču, postoje dva načina, filozofije djelovanja.

Prvi način - **uži pristup** - je početi od problema, kojeg vi (i možda samo još nekolicina drugih ljudi) držite najvažnijim. Ako prema vašem mišljenju ljudi nisu dovoljno predani i voljni raditi na promjeni okolnosti, tada ih pokušavate okupiti oko jednog užeg, određenog »problema«. Pozitivan rezultat može natjerati ljude da učine više.

Drugi način - **širi pristup** - je pokušati uključiti zajednicu da prepozna različite probleme i da zajednički razmišlja o mogućim rješenjima. Iz našeg iskustva naučili smo da je takav način moguć u zajednicama starije dobne skupine (gdje postoje jake međusobne veze) i u mladim skupinama (gdje su ljudi puni entuzijazma i vrlo otvoreni za nove ideje).

Temeljna je razlika u pristupu. U prvom slučaju, pokušavate okupiti ljude oko jednog manjeg problema i usmjeriti ih na njegovo rješavanje. U drugom slučaju, premda počinjete od jednog problema, želite proširiti temu i koristiti zanimanje ljudi da ukažu na više problema, usmjeriti ih prema »holističkom« pristupu.



Koji su problemi – pitajte, istražite

Zamislamo da sretnete nekoliko ljudi. Svaki od njih promišlja i prepoznaje neke lokalne probleme. Svaki od njih iznosi osobno motrište.

Za Martinu postoji problem u svezi s djetetom. Ona ne može osigurati dječji vrtić za svoje dijete s posebnim potrebama, pa se stoga ne može ni zaposliti. Petar je upravo izgubio posao i on gleda na porast nezaposlenosti u regiji kao na glavni problem. Lenka promatra djecu kako se igraju oko trgovine nakon nastave bez nadzora. Obično tamo ima pijanaca koji bi mogli ugroziti sigurnost djece.

Jedan od načina uključivanja ljudi u «problem» je postavljati im pitanja, pustiti ih da imenuju stvari koje su njima važne. Prvi korak, nakon što vi (sami ili zajedno s drugima) odlučite djelovati, jest istraživanje. Pokušajte osmisлити hipotezu za koju možete pronaći raspoznatljive, jasne dokaze. Takvo istraživanje je dobro sredstvo da uključite još više ljudi u vašu akciju. Napravite takvo istraživanje koje će vam pomoći da sagledate koji su problemi i koje teme prepoznate od strane društva - koji bi razlog/povod potencijalno ohrabrio ljude da ulože i vrijeme i napor.

Uži pristup

Ako se odlučite baviti jednim problemom (uži pristup), potrebno vam je postaviti manje pitanja. Cilj istraživanja bio bi, prije svega, odrediti koliko ljudi dijeli taj problem, ukazati na njega onima koji ga ne primjećuju i doći do dokaza da je on važan za širi krug ljudi. Neka pitanja mogu se odnositi na stvari koje su bliske problemu da bi se dobio uvid na koji je sve način naš problem povezan s drugim temama.

Širi pristup

U drugom slučaju (širi pristup), odlučite raditi temeljitije istraživanje da biste provjerili koji su sve problemi zajednice. Tada to zahtijeva složenija sredstva, puno više vremena, ali će rezultati biti zanimljiviji. Imat ćete pregled važnih stvari i prioriteta. Budite pripravi na to da će ih biti mnogo i obično se nećete moći početi svima baviti u dogledno vrijeme.

Postavljajte pitanja običnim ljudima. Valja znati što drugi građani misle i kako shvaćaju okolnosti. Nakon što prosudite da je problem ljudima važan, doći će vrijeme to pitanje postaviti i lokalnim vlastima. U prvom redu, postavljajte pitanja ljudima iz različitih okružja, koji ne predstavljaju neku određenu organizaciju ili instituciju, primjerice:

- vašoj obitelji,
- prijateljima, kolegama, susjedima,
- učenicima i učiteljima iz susjedne škole,
- poznanicima iz obližnje trgovine,
- nezaposlenim ženama iz susjedstva.

Provođenje istraživanja je, također, i način da uključite nove ljude u vašu skupinu. Činite to tako da ujedno možete procijeniti i tko bi mogao biti zainteresiran pridružiti se budućim aktivnostima i radu skupine.

Otvorena pitanja i upitnici

– dobre i loše strane

Načini prikupljanja podataka u takvom istraživanju mogu biti:

- razgovori s otvorenim pitanjima,
- upitnik s pitanjima višestrukog izbora i prostorom za individualne odgovore.

Otvorena pitanja obično počinju s kako, što, i omogućuju dulje nestrukturirane odgovore:

Koja su to najvažnija pitanja o kojima bi se trebalo pobrinuti u našem susjedstvu? Možete li ih nabrojiti prema njihovoj važnosti? Što, prema vašem mišljenju, može pokrenuti ljude na rješavanje problema našeg susjedstva?

Struktura upitnika pomaže ispitaniku da ga brzo popuni. Za istraživača je lakše organizirati podatke za buduću obradu.

→ PRIMJER

Pitanja s višestrukim izborom:

Slažete li se da u našem susjedstvu postoje važni problemi koje bi trebalo riješiti:

<i>Alkoholizam</i>	da	ne
<i>Ovisnost o drogi</i>	da	ne
<i>Djeca bez skrbi</i>	da	ne
<i>Nezaposlenost</i>	da	ne
<i>Beskućništvo</i>	da	ne
<i>Drugo (molim opišite).....</i>		

Koja obilježja biste koristili da opišete vaše odnose sa službenicima u Gradskom vijeću (molimo označite vaš izbor):

<i>Strah</i>	☐
<i>Otpor</i>	☐
<i>Nemoć</i>	☐
<i>Ljutnja</i>	☐
<i>Indiferentnost</i>	☐
<i>Povjerenje</i>	☐
<i>Prijateljstvo</i>	☐
<i>Izbjegavam biti tamo</i>	☐

Pozitivna strana razgovora je osobni kontakt i mogućnost da se uputi više pitanja u otvorenom dijalogu. Upitnik ne omogućuje individualni kontakt, ali omogućava brže prikupljanje informacija i svrstavanje odgovora.

Prikupljanje i obrada podataka ne bi smjela trajati previše dugo. Sjetimo se kako je porastao početni interes i radimo na tomu - naše intervjuirane osobe vjerojatno će željeti saznati kakve smo informacije prikupili. Osigurajte da javnost, na neki način, bude informirana o vašim spoznajama.

Prikupljanje podataka

– pitanja, pitanja, pitanja...

I kad se svi slažu o važnosti određenih problema, to nije kraj pripreme za djelovanje. Istraživanje vam daje odgovor koje probleme ljudi identificiraju i opažaju kao hitne. Potrebno je da saznate koja je pozadina problema.

*Je li ovaj problem posao lokalne uprave ili središnjih državnih tijela?
Koji odjel i tko je osobno odgovoran za ovo pitanje?*

Jesu li donošene ikakve odluke vezane s problemom?
Postoje li bilo kakve ideje o tomu kako riješiti problem? Tko ih je predložio?
Jesu li postojali ikakvi pokušaji da se riješi problem, kada, kakav je bio rezultat?
Koliki su procijenjeni troškovi primjene?
Postoje li bilo kakve institucije koje mogu stvarati smetnje? Zašto?
Je li sličan problem bio riješen na drugim mjestima i kako?

Kao što možete vidjeti, postoji puno pitanja. Obično ljudi na njih neće moći odgovoriti, nego će trebati provesti istraživanje u različitim institucijama. To mogu biti:

predstavnici institucija lokalne vlasti:

- gradonačelnik, službenici gradskog poglavarstva
- predsjednik ili članovi gradskog vijeća (osobito oni izabrani iz vašeg susjedstva)
- socijalni radnici
- ravnatelj škole
- ravnatelj lokalnih kulturnih centara
- policajci i zapovjednici lokalne policijske stanice
- ravnatelj bolnica, doktori i medicinske sestre
- članovi lokalne vatrogasne jedinice

znanstvene institucije - sveučilišta

- znanstvenici specijalizirani u određenim područjima

predstavnici lokalnih neprofitnih, nevladinih organizacija

- udruge, zaklade, sindikati

predstavnici crkve

- svećenici,
- vijeće župljana

predstavnici lokalnih medija

predstavnici lokalne poslovne zajednice

lokalni aktivisti

- sportski, aktivisti u kulturi i društvenim djelatnostima.

Ponovno prikupljanje informacija može biti korišteno da bi se došlo do novih, dobro informiranih i osposobljenih saveznika. Nedostatak je da, ako je vaš cilj suprotan onomu što čini lokalna vlast ili druge institucije, možete dobiti moćne neprijatelje. U takvim okolnostima, teško ćete iz tih izvora dobiti informacije. Ipak, nakon ovog koraka trebale bi vam biti jasne okolnosti i položaj različitih utjecajnih osoba ili institucija.

Pronalaženje rješenja **– uključite što više ljudi**

Kada smo dovršili sva istraživanja, kada imamo ljude koji su se posvetili tom poslu, tada je vrijeme za donošenje odluka. Ako želimo da ljudi ostanu zainteresirani za aktivnosti, rješenja trebamo pronalaziti zajedno.

Vrlo česta pogreška koju tada činimo je uvjerenje da je dovoljno pozvati ljude i pitati ih: «Što ćemo učiniti?» Takav pristup neće naići na odziv. Da bi pomogli ljudima u raspravljanju i dolaženju do zajedničkog rješenja, predlažemo tehniku promišljanja ili oslobađanja (*technique of deliberation*) koju prakticiraju u SAD-u, a promovirala ju je zaklada Kettering iz Daytona, OH.

Osnove vrijednosti promišljanja su:

- povezivanje - uključivanje ljudi u donošenje odluka od društvene važnosti,

- sudjelovanje - svi zainteresirani mogu ravnopravno sudjelovati u raspravi i procesu donošenja odluka,
- dijalog - svi su pozorno saslušani i mišljenje svakog pojedinca se uzima u obzir,
- suglasnost (konsenzus) - raspravljanje i dolaženje do zajedničkih rješenja, umjesto glasovanja.

Obilježje promišljanja je dobra i brižljiva priprema. Na temelju prijašnjih istraživanja, organizatori pripremaju materijale opisujući problem. Sudionici dobiju opis nekoliko mogućnosti za rješavanje problema. Ovakva priprema pomaže pri strukturiranju rasprave, omogućava sudionicima da se usredotoče, a raspravu čini djelotvornijom i pomaže u pronalaženju boljeg rješenja.

Treba zapamtiti da će rezultati rasprave dijelom ovisiti i o sastavu skupine. Često ćete biti u prigodi identificirati saveznike i ljude koji su zainteresirani za problem. Da bi raspravu učinili što uspješnijom, dobro je u nju uključiti i ljude koji imaju suprotne interese, kako bi čuli protuargumente. Ne trebate ih uključiti u donošenje konačne odluke, ali vas mogu potaknuti na kreativnije razmišljanje. Ako s njima budete raspravljali o prijedlozima, mogu vam pomoći da dođete do još boljih. Dodatna prednost je mogućnost da ih tijekom rasprave uvjerite u ispravnost vašeg stava i uključite u provođenje rješenja.

Primjena donesenih odluka je druga priča koja može biti spoj lobiranja, pregovaranja s lokalnim vlastima, nenasilnih akcija, suradnje s poslovnim sektorom, rad s medijima i mnogi drugi instrumenti. Na vama je da izaberete put koji će vas dovesti do uspjeha. Iskoristite to da ojačate ljude i potaknete ih na akcije koje će uslijediti.

→ PRIMJER 1

Siromaštvo devedesetih godina: kako izaći iz njega?

Predmet: **Siromaštvo** - utječe na osjećaje ekonomske sigurnosti i propadanje društvene strukture. Koji put valja izabrati da bi se prevladao problem?

	Prvi izbor – Jednakost: osigurati državni sustav jamstava	Drugi izbor – Razvoj: dati ljudima više mogućnosti da zarade	Treći izbor – Inicijativa: pomoći ljudima da sami sebi pomognu
Problem	Nedostatak državnih jamstava za građane	Neprijateljska sredina za poslovanje, potisnuta inicijativa ljudi	Ljudi ne posjeduju vještine s kojima bi opstali na slobodnom tržištu
Moguća poboljšanja	Osigurati ljudima državna jamstva	Potaknuti ekonomiju slobodnog tržišta	Promijeniti mentalitet i stavove ljudi
Mogućnosti djelovanja	Besplatno stanovanje, zdravstvene usluge, obrazovanje Različite olakšice Državni nadzor gospodarstva (velika poduzeća)	Državna zaštita novih tvrtki Porezni sustav koji podupire proizvodnju Strana ulaganja u gospodarstvo	Novi radni moral Prekvalifikacija Moderni pristup školovanju Najbolji će preživjeti
Vrijednosti nakon takvog izbora	Stabilnost Pravda Jednakost Sigurnost	Razvoj Jednakost mogućnosti Inicijativa Sloboda	Obrazovanje Moralnost Rad Natjecateljski duh

Razlozi protiv	Korupcija Nestašica Prevelika centralizacija	Kriminal Propadanje starih vrijednosti Gubitak neovisnosti Prebrze promjene Problem razdoblja tranzicije	Nehumanost Nedostatak jednakosti Nedostatak državnog nadzora
Što riskiramo ili ustupak za	Napomena: sami izlistajte svoje ideje!		

Izvor: International Deliberative Democracy Workshop, 1998.
Kettering Foundation i AED

→ PRIMJER 2

Kako možemo smanjiti rasnu i etničku napetost u zajednici i zemlji

Rasna i etnička napetost ugrožava sigurnost i kvalitetu života svakoga, ne samo manjina i drugih ugnjetavanih skupina. Ta napetost rezultira nejednakim mogućnostima za zaposlenje, siromaštvom i političkom nestabilnošću, te onemogućava demokratski razvoj. Sve to vodi kršenju ljudskih prava, a često i nasilju.

Ti problemi neće nestati sami od sebe. Što ih dulje zanemarujemo, to će oni postati veći. Moramo provesti i nametnuti održivu politiku kako bi spriječili propadanje i neizbježne posljedice. No, da bi bilo koja politika bila djelotvorna, mora imati potporu ljudi koju su pogođeni tim problemima. Stoga je važno da međusobno razgovaramo i promišljamo koji smjer bi zemlja trebala odabrati za rješavanje tog problema.

Sljedeći okvir za promišljanje nudi četiri mogućnosti za pronalaženje rješenja problema etničke i rasne napetosti:

- zagovornici prvog izbora kažu da trebamo unaprijediti uzajamno razumijevanje kroz obrazovanje, medije i kulturne programe,

- oni koji podupiru drugi izbor vjeruju da su vlada i druge institucije odgovorne za osiguravanje jednakosti i smanjenje napetosti među skupinama,
- oni koji podupiru treći izbor uvjeravaju da je bolje i realnije razdvojiti rasne i etničke skupine, nego insistirati na integraciji,
- poklonici četvrtog izbora insistiraju na tomu da trebamo izravno istaknuti socio-ekonomske nejednakosti koje su proizašle iz dugogodišnje rasne i etničke diskriminacije.

Svaki od ova četiri izbora ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Mi trebamo razgovarati o sva četiri izbora, otvoreno razmotriti vrijednosti svakoga, prosuditi loše strane i posljedice, te zajedničkim promišljanjem postaviti smjernice za društvo i zemlju.

Prvi izbor: **Unaprijediti uzajamno razumijevanje**

Predrasude su rezultat čovjekove sklonosti da nema povjerenja u ono što mu je nepoznato. Ako ljudi imaju više mogućnosti da stupe u kontakt jedni s drugima i uče o drugim rasnim i etničkim skupinama, napetosti među tim skupinama bi se očito smanjile. Tolerancija i poštovanje bi zamijenile strah i nepovjerenje.

Aktivnosti

- Razviti standardni školski program prema kojem bi se mladi ljudi učili o drugim kulturama.
- Povezati škole što je šire moguće.
- Ojačati programe za javno promišljanje i dijalog kroz rad organizacija na lokalnoj razini.
- Organizirati kulturne događaje gdje će ljudi moći naučiti jedni o drugima i zajedno se zabavljati.
- Potaknuti medije da osiguraju ravnopravno zastupljeno emitiranje o različitim kulturnim skupinama i događajima, a ne da se naglašavaju samo negativne, senzacionalističke priče koje potiču rasnu i etničku napetost.

Zašto ove aktivnosti?

- Razgovor o strahu i nepovjerenju među onima koji se ne poznaju sveobuhvatno je i dugoročno rješenje ovog problema.
- Prigoda da se utječe na djecu u školama omogućila bi nam da ih obrazujemo, prije nego što se predrasude ukorijene.
- Mediji su djelotvorno sredstvo preko kojega se može doći do velikog broja ljudi i tako promijeniti mnoge stavove.
- Uključivanje različitih sektora i otvaranje mjesta za sudjelovanje građana osigurava javnu potporu i tako se povećavaju mogućnosti za uspjeh.
- Kada se ljudi znaju i razumiju jedni druge, pronalaze da su njihove međusobne sličnosti veće od razlika.

Što kažu kritičari?

- Raditi temeljite promjene školskih programa bilo bi vrlo skupo. Programi za kulturološko obrazovanje oduzeli bi previše vremena i sredstava za ionako preopterećene školske programe.
- Nerealno je očekivati da će mediji dobrovoljno i besplatno pokrivati kulturne (etničke) skupine i kulturne događaje radije nego senzacionalističke sukobe.
- Umjetno spajanje ljudi za međukulturalne događaje savjet je za propast. Sukobi bi bili skoro neizbježni.
- Ovaj pristup zanemaruje ekonomske i institucijske uzroke rasne i etničke napetosti.
- Nenamjerne posljedice mogu ugroziti čak i najbrižljivije planirane programe uspostavljanja normalnih odnosa u školama. U nekim zajednicama u SAD-u, primjerice, bijele obitelji koje to mogu financijski podnijeti, jednostavno šalju djecu u privatne škole.

Drugi izbor: Osmisliti i provesti institucijske reforme

Rasna i etnička napetost je, može se reći, beskonačan problem. Djeca preuzimaju predrasude od svojih roditelja, koji su ih preuzeli od svojih roditelja i tako redom nadalje. Jedini način da se prekine taj lanac je kroz čvrsti institucijski okvir. Vlade i druge institucije moraju osigurati provođenje postojećih zakona i potaknuti reforme da bi se osigurala jednakost i smanjile napetosti.

Aktivnosti

- Kažnjavati kršenje ljudskih prava i osigurati dodatne izvore kao pomoć provođenju zakona, te osigurati pristupačna sredstva za isplatu odšteta ukoliko dođe do zloporabe.
- Uvesti i osigurati provođenje zakona o jednakim pravima na dobivanje stanova, zapošljavanje, sudjelovanje u politici i drugo.
- Tražiti od medija da se usmjere na pozitivne aspekte rasnih i etničkih kultura, a ne na sukobe među skupinama.
- Organizirati višetetničke političke stranke i dobrovoljačke organizacije koje bi premostile etničke razlike.
- Izmijeniti religijske norme koje zabranjuju brakove među religijama ili na bilo koji način obeshrabruju odnose među skupinama.

Zašto ove aktivnosti?

- Snažno poticanje primjene jasno definiranih zakona jedini je način da se djelotvorno obeshrabri etnička i rasna diskriminacija.
- Vlada i druge važne institucije odgovorne su za podržavanje sklada i jedinstva.
- U demokraciji je temeljno načelo da manjine i druge marginalizirane skupine imaju jednako pravo na zakonsku zaštitu.

- Bilo bi lijepo kada bi se mogli promijeniti stavovi ljudi, no istina je da će puno veći učinak na promjene u životima imati zakonska i institucijska zaštita.
- Budući da mediji neće dobrovoljno odustati od unosnih programa koji potiču etničku i rasnu napetost, vlada mora zahtijevati od njih odgovorniji pristup.

Što kažu kritičari?

- Ova strategija je neprovediva jer su političke vođe najčešće licemjeri; u Ruandi, primjerice, vođe su izabrale iskoristiti ljudske predrasude umjesto da ih smanje.
- Pojedine postojeće etničke stranke neće žrtvovati vlastitu moć da bi poduprle takve reforme.
- Ljudski stavovi se ne mogu promijeniti vladinim odlukama, propisi mogu spriječiti diskriminacijske akcije, ali ne mogu osigurati sklad.
- Regulirajući što mediji smiju, a što ne smiju reći o rasnim i etničkim problemima, kršimo njihovo temeljno pravo na slobodu govora.
- Nerealno je vjerovati da se duboko ukorijenjene religijske norme mogu jednostavno promijeniti. Vjerska uvjerenja ne funkcioniraju na taj način.

Koji su ustupci?

Razmislite o njima sami.

Treći izbor: **Odvojiti rasne i etničke skupine**

Ljudi su rođeni s naslijeđenim razlikama i prirodno se udružuju s članovima vlastite etničke i rasne skupine. Pokušaji umjetnih spajanja različitih skupina neizbježno dovode do napetosti. Odvajanje skupina je najbolji način za suzbijanje napetosti i izbjegavanje nasilnih posljedica kao što su rat i genocid.

Aktivnosti

- Zaštititi integritet rasnih i etničkih skupina kroz promicanje zasebnog razvoja kulturnih, jezičnih i religijskih institucija.
- Provesti strogo smanjenje kvota imigracije i osiguravanje poticaja koristeći primjerice novčane nagrade, da bi se ohrabrilo imigrante na povratak u svoje matične zemlje.
- Odvojiti skupine stvarajući suverene nacije-države za svaku, slično načinu na koji se Čehoslovačka podijelila na Slovačku i Češku.
- U miješanim zajednicama stvoriti odvojene i jednake škole, sveučilišta, crkve i druge institucije za one koji žele izbjeći druge rasne i etničke skupine.
- Onemogućiti i otežati, kroz zakonodavstvo ili religijski i društveni pritisak, brakove izvan vlastite skupine.

Zašto ove aktivnosti?

- Prirodno je za različite skupine da žele živjeti i razvijati se u skladu sa svojim vlastitim kulturnim i religijskim vrijednostima.
- Odvajanje značajno smanjuje mogućnost nasilnih sukoba među skupinama.
- Sve skupine zaslužuju slobodu da donose odluke u skladu s vlastitim društvenim, ekonomskim, religijskim i političkim normama. Ljudi imaju pravo upravljati svojim vlastitim identitetom, jezikom i kulturnim tradicijama.
- Mnoge razorene obitelji u današnjim društvima posljedica su brakova u kojima su ljudi spoznali da nemaju zajedničke duboko ukorijenjene kulturne veze. Djeca iz takvih brakova često su zbunjena i u sukobu sa svojim identitetom.
- „Odvojeni, ali jednaki“ ideal je koji se može dostići ako građani i institucije to žele.

Što kažu kritičari?

- Izbjegavajući izazov koji je postavila različitost, uskraćujemo ljudima bogatstva koje su naslijedili iz svoje različitosti.
- Ograničenje osobne slobode time što tražimo od ljudi da žive na određenim mjestima ili da idu u određene škole - neprihvatljivo je u demokraciji.
- Bez obzira kako snažno to društvo želi izbjeći, poticanje odvajanja će zahtijevati ovisnost o nasilnim mjerama za provođenje.
- Vrlo malo ljudi pripada samo jednoj etničkoj ili rasnoj skupini. Naše obitelji i naše zajednice su previše miješane da bi se mogle odvojiti.
- U današnjem dinamičkom, globalnom društvu jednostavno bi bilo nemoguće održavati homogeno društvo.

Koji su ustupci?

Razmislite

Četvrti izbor: **Usredotočenje na socioekonomski razvoj**

Najnepravednije naslijeđe rasnog i etničkog nepovjerenja je golema društvena i ekonomska nejednakost koja je nastala kao rezultat dugogodišnje diskriminacije određenih skupina. Tako dugo dok se ove nejednakosti ostavljaju po strani, napetost će se nastaviti povećavati. Društvena i ekonomska poboljšanja za sve, ali osobito za marginalizirane skupine, temelji su za osiguranje održivog rješenja problema.

Aktivnosti

- Uvesti i provesti akcije u cilju povećanja zaposlenosti, te poboljšanja obrazovanja i uvjeta stanovanja.

- Osigurati ravnomjernu raspodijeljenost sredstava svim školskim institucijama, te programe stručne izobrazbe učiniti pristupačnim svima.
- Stvoriti ili poboljšati infrastrukturu kao što su ceste i mostovi u ekonomski nerazvijenim područjima, povećati mogućnost zapošljavanja.
- Utemeljiti projekte ekonomskog razvoja malih razmjera i temeljenih na zajednici u područjima niskih prihoda.
- Ohrabriti banke i druge vodeće institucije da podupru razvoj malih poduzetnika među marginaliziranim rasnim i etničkim skupinama.

Zašto ove aktivnosti?

- Uistinu, svi ljudi imaju mogućnosti da uspiju - jednostavno trebaju prigodu da to učine.
- Povećavanje vještina radnika i stvaranje mogućnosti za zapošljavanje djelotvorno će smanjiti ekonomsku nejednakost, koja je primarni izvor napetosti među skupinama.
- Jednaka prava su bez značaja ako ne postoji jednakost mogućnosti.
- Djeca koja rastu u uvjerenju da će biti u prigodi uspjeti u životu, vjerojatno će uspjeti. Osiguravanje takvih okolnosti prekinut će krug beznađa koji doprinosi rasnim i etničkim napetostima.
- Riječ je o poštenju: skupine kojima su uskraćivane mogućnosti u prošlosti, sada zaslužuju dodatnu pomoć.

Što kažu kritičari?

- Stvarni izvor etničkih i rasnih predrasuda je ljudska priroda, strah i nepovjerenje prema onomu što je drukčije. Ovaj pristup propušta osvrnuti se na tu činjenicu.

- Programi pozitivnih aktivnosti su po naravi nepravedni, jer su jednostavno . Dalekosežni učinak bit će smanjenje napetosti između socioekonomskih klasa.
- Vrste programa koji se zahtijevaju ovim pristupom su jednostavno preskupe. Mi imamo ograničene izvore, tako da bi se trebali usmjeriti na razvoj velikih tvrtki od kojih će koristi imati najveći broj građana.
- Obrazovanje i zaposlenje su dostupni onima koji su voljni naporno raditi.
- Programi pozitivnih aktivnosti i posebni programi dodjele povoljnih kredita usmjereni marginaliziranim skupinama, ojačali su ovisnost što se odrazilo na spremnost ljudi da si sami pomažu.

Koji su ustupci?

I kod ovog pristupa razmislite o njima.

Kako biti aktivan ?

– i mali doprinos znači puno

Sudjelovanje građana ne znači samo uključenost u ozbiljne aktivnosti, događaje i akcije. Doista, koristeći načelo i „*male opeke*“, vrlo često možete postići izvrsne rezultate. Takva opeka je vaša svakodnevna uključenost u aktivnosti zajednice i vaš svakodnevni doprinos. Glavni uvjet da bi se bio uspješan jest poticanje svijesti stotina tisuća ljudi i njihov pojedinačni doprinos. Takav pristup može izgledati vrlo idealističan, ali iskustva mnogih zajednica pokazuju da je to uvjet za uspjeh, za promjene. U nastavku predstavljamo nekoliko jednostavnih primjera. Oni nisu previše zahtjevni za provođenje (čak i vrlo zaposleni ljudi mogu biti dio pokreta). Kada bi ovakva ponašanja bila uobičajena, mogla bi promijeniti život vaše zajednice, vašeg grada, vaše države.

Što učiniti?	Zašto?	Koji je učinak?
Budite volonter u lokalnim udrugama – posvetite dio svog vremena aktivnostima za koje držite da su važne za vašu zajednicu. Premda ste visoko kvalificiran profesionalac, i premda ste jako zaposleni, pokušajte se uključiti. „Donirajte“ udrugama malo svog vremena, pomognite savjetom o vrlo važnoj temi, jer to im može jako pomoći.	Svatko je u nečemu vješt, ima znanja i iskustva. Podupirući bilo koju aktivnost dobrovoljnim radom, prenosite organizaciji dio svojih vještina. Ako niste stručnjak, dajte im svoje vrijeme radeći jednostavne poslove, što je također jako potrebno. Ako pronađete pravu organizaciju, nećete se žrtvovati nego ćete uživati u radu.	Odlukom koga ćete poduprijeti i kojim akcijama ćete se priključiti vi „glasujete“ za određeni problem koji bi trebao biti riješen što hitnije. Rad dobrovoljaca dopušta udrugama da rade djelotvornije i brže dostižu svje ciljeve koji su važni za vas, za njih, za vašu zajednicu.
Poduprite školu vaše djece – budite uključeni u život škole. To može biti aktivnost u školskom vijeću (ako ne postoji- osnujte ga), suradnja s ravnateljem škole ili učiteljima. Ako je zgrada stara i ružna, nemojte čekati. Možete ju „osvježiti“. To je za vašu djecu.	Škole su previše važne da bi se upravljanje prepustilo samo vlasti i učiteljima. Roditelji su najzainteresiranija skupina za obrazovanje. Trebate znati što se tamo događa. Možete poduprijeti aktivnosti koje držite prikladnima i pokušatio utjecati na školu kada ne radi ispravno. Imate pravo i obvezu to učiniti.	Dobrovoljni rad u školama jednak je radu u udrugama. Pomažete im da dostignu cilj na što djelotvorniji način. Dodatna prednost je da stječete uvid u to kako obrazovne institucije rade i utječu na vašu djecu. Vaša uključenost je također važna za vašu djecu. Ona osjećaju da vam je stalo i ponosna su na vas.

Donirajte za provođenje aktivnosti udruga – to ne trebate činiti svaki tjedan. Vaša odluka ovisi o vašim mogućnostima. Donesite svjesnu odluku koga ćete poduprijeti. Dajte novac organizaciji koja radi nešto važno, i samo kada ste uvjereni da će se novac primjereno koristiti.	Udruge su vrlo važne za društvo. One stvaraju neovisan sektor, civilno društvo. One provode aktivnosti koje su važne i hitne za ljude. U svom radu trebaju potporu. To može biti dobrovoljni rad, materijalne stvari ili samo gotovina. Sve je podjednako potrebno i organizacije ne mogu opstati bez toga.	Davanjem donacija podupirite ih novcem (što je vrlo važno). Istodobno, pokazujete ovim ljudima da cijenite njihov rad. Ovdje, također, postoji učinak tržišta. Dobre organizacije to dokazuju svojim rado i dobit će više novca i razvit će se. One koje su manje kvalitetne, izgubit će.
Dajte staru odjeću ili namještaj dobrotvornim ustanovama – čišćenjem vaše kuće pronaći ćete različite stvari koje vam više nisu korisne. Umjesto da ih bacite –razvrstajte ih, očistite, spakirajte i odnesite u organizaciju koja će ih dati onima kojima su potrebne.	Postoji jako puno ljudi koji teško žive radi teških ekonomskih uvjeta. Mnoge udruge, skupine, nastoje im pomoći. Nešto što je za vas beskorisno i bez vrijednosti, može biti potrebno nekom drugom. To se odnosi i na odrasle (podijelite s njima) i na djecu (naučite ih da dijele):	Trenutačna razlika između bogatih i siromašnih je u porastu. Podupirući najsiromašnije, dajete im darove koji su korisni, ali pokazujete i suosjećanje s njima. Pokazujete im da nisu zaboravljeni, da su dio iste zajednice.
Vodite brigu o zelenim površinama – vjerojatno postoje zelene površine oko vaše kuće. Nemojte biti samoživi, vodite brigu o njima. Premda to nije prioritet za vas, učinite to sami ili poduprite ljude koji to čine.	Primarni razlog je da okoliš bude lijep. Vodeći brigu o zelenim površinama, pokazujete svoj stav prema susjedstvu kao zajedničkom dobru, kao vrijednosti.	Pokazujući interes za travu ili biljke, ne pokazujete samo da ih volite. Potičete ljude da razmišljaju, ne samo o svojim stanovima ili kućama, nego također i jedni o drugima.

Budite ekološki svjesni – ne trebate biti fanatik. Štedite električnu energiju, bacajte baterije u posebne kontejnere, reciklirajte papir, limenke i boce, koristite manje plastičnih vrećica itd. Dalekosežno gledano, to će dati rezultate	Vrlo često niste ni svjesni posljedica svog ponašanja. Koliko izgubite električne energije (koja je skupa), koliko otrova iz baterija onečišćuju zemlju, posredno našu hranu ili koliko lokalna uprava plaća (iz vaših poreza) za odlaganje smeća.	Uštedom električne energije ili papira uštedjet ćete novac. Ali, društveni učinak će se vidjeti tek kada se poduzmu masovne akcije. Lokalna vlast će utrošiti manje novca za zbrinjavanje smeća, vaš grad će izgledati čišći, više životinja će živjeti u okolnim šumama. Vaša djeca i unuci će biti u prigodi doživjeti prirodu.
(Upoznajte svoje susjede- to nije vrlo zahtjevno, ali niti uobičajeno. Vrlo često nemamo kontakte ili uopće ne poznajemo ljude koji žive oko nas. Na početku pokušajte s njih nekoliko.	Život na istom mjestu je važna veza. Poznavajući se međusobno, možemo pomoći jedni drugima. To je, također, vrlo snažno sredstvo u stvaranju sigurnosti u vašoj okolini. Odmah primjetite kada se pojavi stranac (Može biti lopov).	Možete pitati za pomoć i potporu jedni druge u malim, svakodnevnim stvarima. Ovo uključuje osobne stvari, ali i šire aktivnosti. Podijeliti ćete probleme i lakše poduzeti zajedničke akcije da bi ih riješili.

Izvor: International Deliberative Democracy Workshop, 1998.
Kettering Foundation i AED

Lokalna politika – neizostavni okvir

Lokalna politička scena je važan dio akcija građana. Nikad nećete moći izbjeći politiku. Poduzimajući prve korake, možete ju ignorirati neko vrijeme, ali ćete prije ili kasnije shvatiti da ste uključeni u politiku. To je rezultat primjene načela

supsidijarnosti. Lokalne vlasti su zadužene za sve više i više lokalnih pitanja. To znači da ćete, štogod učinili, biti u odnosu s lokalnom upravom. Dakako, to mogu biti različite vrste odnosa.

Možete:

- organizirati događaj u suradnji s gradom ili općinom
- dobiti potporu lokalnih vlasti za ono čime se bavite
- boriti se s gradskim vijećem protiv planiranih akcija
- dobiti informacije od lokalnih vlasti o onomu što vas zanima
- opskrbiti gradonačelnika informacijama da bi utjecali na odluke
- lobirati kandidate na lokalnim izborima za određeni problem
- još puno toga...

- Budite dio jake koalicije, to znači utjecanje na program, mogućnost da se uključe na popis vlastiti neovisni kandidati i podijeli mogući uspjeh. Čak i ako vaš kandidat izgubi, imat ćete dobar pristup ljudima koji su uspjeli.
- Suradujte s kandidatima ili njihovim strankama, da biste uključili vaše ciljeve u njihove programe. Ako ste skupina ili udruga, vrlo ste privlačni prije izbora. Ponekad je teško ispuniti obećanja, ali ipak ćete biti u boljem položaju nego da niste uključeni.
- Glasujte za najboljeg kandidata. Ako su svi loši, glasujte za one koji su manje loši nego drugi. Nemojte biti pasivni. Vaš glas je važan.

Lokalni izbori – uskočite u vlak

Iskustvo demokratskog društva u različitim zemljama dokazuje da su u tijelima lokalne vlasti često ljudi koji su prethodno bili aktivisti u lokalnoj zajednici. Svaki skup ima u sebi političke elemente. Ali, na samoj lokalnoj razini, ljudi znaju jedni druge bolje i mogu odlučiti glasovati za određenu osobu, a ne za političku stranku. Dakako puno ovisi o izbornom zakonu, ali se čak i tamo gdje zakon podupire velike stranke i ne odnosi se prijateljski prema lokalnim aktivistima, pokazalo koliko su oni moćni.

Pa, ako ste «u igri», trebate odlučiti koja će biti vaša uloga u lokalnim izborima.

Možete izabrati sljedeće mogućnosti:

- Registrirajte svoje kandidate kao predstavnike svoje skupine, udruge, koalicije. Ovo je moguće samo kada vam izborni zakon daje mogućnost da pobijedite, kada imate sredstva za kampanju i kada ste prepoznati u svojoj zajednici.

Literatura

Center for Civic Education

<http://www.civiced.org/>

CIVNET - International resource for civic education and civil society

<http://www.civnet.org/>

Articles and Papers on Civic Education

<http://www.civiced.org/articles.html>

"Neprofitne organizacije i kombinirani model socijalne politike"

Bežovan, G. (1995.)

Rev. soc. polit., god. II, br. 3, str. 195-214, Zagreb

CIVITAS: A Framework for Civic Education

(1991.), Calabasas, CA: Center for Civic Education

Odgajati za demokraciju

Mougniotte, A. (1995.)

Zagreb: Educa

Građansko društvo i država. Povijest razlike i nove rasprave

Riedel, M., Keane, J., Prpić, I. i ostali (1991.)

Zagreb: Naprijed

The Idea of Civil Society

Seligman, A.B. (1995.)

Princeton, New Jersey: Princeton University Press

Zagovaranje

Zagovaranje

I protivnike učinite saveznicima

Doista je teško dati jasnu i razumljivu definiciju pojma zagovaranje. Za neke ljude to znači “zastupati nečije interese”, dok drugi drže da je to sinonim za kampanju ili lobiranje. Ovdje ćemo koristiti pojam zagovaranje u širem smislu, odnosno naša će definicija obuhvaćati različite oblike društvenih utjecaja na procese donošenja odluka. **Razlog tomu je činjenica što se tehnike zagovaranja mogu primijeniti svugdje gdje postoji potreba za promjenama.**

Definicije

Zagovaranje je niz organiziranih i zahtjevnih akcija u kojima se koriste instrumenti demokracije da bi se donijeli i primijenili zakoni i politike, koji će stvoriti pravedno i nepristrano društvo.

Zagovaranje je i akcija usmjerena na promjenu politike, položaja ili programa unutar jedne institucije.

Zagovaranje uključuje različite strategije i tehnike koje su oblikovane sa svrhom utjecaja na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Ponekad se tehnike zagovaranja, također, koriste kao sredstvo utjecaja na odluke koje se donose unutar neke organizacije.

Strategija zagovaranja uključuje lobiranje, socijalni marketing, izravnu akciju, reklamne i informativne kampanje, korištenje zakonskih odredbi (primjerice sudske akcije) i druge.

Zagovaranje se bavi i pitanjima političke i gospodarske moći, te na taj način zadire u politiku. Da bi se uspješno zagovaralo potrebno je koristiti mnoge metode i tehnike, strategije i taktike te “izazivati” izvore moći u mnogim područjima. Zagovaranje se ne oslanja samo na jednu od ovih metoda.

Obilježja zagovaranja

Zagovaranje ima brojna obilježja. Između ostalog zagovaranje:

- traži nešto od drugih - pojedinaca, skupina i institucija,
- postavlja zahtjeve političkim sustavima i sustavima upravljanja,
- bavi se spornim pitanjima / sukobima kojima se inače nitko ne bi bavio
- otvara pitanja i stvara političko iskustvo koje se ni na koji drugi način ne bi razvilo,
- uključuje ljude koji imaju korist od promjene određenih političkih stavova ili osvješčuje ljude u tom pogledu,
- inicira društvene promjene.

Zagovaranje otvara prostor za javnu raspravu, a ona zahtijeva:

- dokumentiranje i analizu,
- razvoj priče (poruke) koja će biti popraćena tekstom, brojkama i slikama,
- zadobivanje potpore javnosti,
- zadobivanje potpore javnosti,

minimalno - dobivanje priznanja od drugih

poželjno - dobivanje potpore od drugih

idealno - aktivno sudjelovanje saveznika pri utjecanju na donositelje odluka.

Osnovni elementi procesa zagovaranja

Bez obzira na odabrane metode, potrebno je uvijek imati na umu osnovne elemente procesa zagovaranja. Oni uključuju sljedeće:

Definicija ciljeva i specifičnih ciljeva – suglasje svih

Da bi započeli uspješnu akciju zagovaranja potrebno je, prije svega, izabrati i definirati problem ili ciljanu skupinu. To bi trebalo biti specifično pitanje - stav ili određeno ponašanje - koje sudionici kampanje zagovaranja žele promijeniti. Iznimno je važno imati vrlo specifično i usko područje djelovanja akcije zagovaranja. Problemi koji su predmet zagovaranja često su vrlo složeni. Stoga je u mnogim slučajevima vrijedno razmisliti o sljedećim pitanjima:

- koji su aspekti problema relevantni široj društvenoj skupini?
- što je doista moguće učiniti?
- koji je ključni aspekt problema?

Od odlučujuće je važnosti da se sve skupine, koje su u savezu jedne kampanje zagovaranja, slože s izborom i definicijom cilja zagovaranja.

Izbor ciljanih skupina – tko su saveznici, a tko protivnici

Akcija zagovaranja mora biti usmjerena na točno određenu ciljanu skupinu – na donositelje odluka i na ljude koji imaju utjecaj na njih. *Tko su osobe prema kojima ćemo usmjeriti akciju - njihova imena i funkcije? Tko može utjecati na njih i koja je to vrsta utjecaja?*

Ovakva analiza moći pomaže pri stvaranju jasne predodžbe o tomu tko su ključni igrači koji mogu utjecati ili čak donositi odluke o krajnjem cilju - tko su saveznici, a tko protivnici. Analiza moći omogućava razumijevanje mreža i odnosa među osobama i ključnim institucijama.

Oblikovanje i prijenos glavne poruke zagovaranja

Poruka primateljima - jednaka početna istina "skrojena" za različite primatelje

Različiti ljudi reagiraju na različite poruke. Stoga je potrebno sastaviti niz poruka koje su uvjerljive i koje će djelovati na različite tipove primatelja. Premda sve te poruke trebaju biti utemeljene na jednakoj početnoj istini, trebaju biti različito "skrojene" za različite tipove primatelja, ovisno o tomu što su oni spremni čuti. Prema tomu, ključno pitanje je: *Kakva treba biti poruka (glede sadržaja, jezika i oblika) koja će se prenijeti određenoj ciljanoj skupini?*

U većini slučajeva, poruke zagovaranja će sadržavati dvije osnovne komponente: poziv na ono što je ispravno i poziv na osobni interes primatelja poruke.

Argumenti - nemojte "prokockati" vaših pet minuta

Mogućnost ostvarenja glavnih ciljeva kampanje zagovaranja obično je ograničena. Političar može pristati na jedan susret tijekom kojega trebate predstaviti problem i raspraviti o njemu, ministar će vam možda "dati" pet minuta i to tijekom konferencije za tisak. Kako bi iskoristili ovakve jedinstvene prigode, trebate brižljivo i temeljito pripremiti argumente i izabrati primjereni oblik u kojem ćete predstaviti informaciju. *Ako napokon uspijete dobiti željeni susret s donositeljima odluka, što ćete im reći? Kako ćete to učiniti?*

Prenositelji poruke - vjerodostojni i autentični

Jednaka poruka može imati različitu djelotvornost, ovisno o osobi koja ju prenosi. *Koje su to osobe koje su vjerodostojni prenositelji poruke za različite primatelje poruka?*

U nekim slučajevima, te su osobe stručnjaci čija vjerodostojnost počiva na njihovom uspjehu u struci. U ostalim je slučajevima potrebno angažirati "autentičan glas", odnosno osobu koja može govoriti iz osobnog iskustva. *Što je sve potrebno za jednog prenositelja poruke, koje su to informacije i sposobnosti koje će povećati njegovu djelotvornost u prenošenju poruke?*

Prenošenje poruke - pogoditi pravu kombinaciju

Postoje brojne mogućnosti prijenosa poruke zagovaranja - od lobiranja do izravne akcije. Najdjelotvornija taktika prijenosa poruke ovisi će o okolnostima, a osobito je važno dobro procijeniti stanje i primijeniti najprikladniju taktiku. Uspjeh se može očekivati ako je pogođena prava kombinacija.

Korištenje rezultata istraživanja i statističkih podataka - dobro izabrani podaci, najuvjerljiviji argument

Rezultati istraživanja i druge vrste podataka od neprocjenjive su vrijednosti tijekom tri osnovna koraka pripremanja kampanje: definiranje problema, iznalaženje rješenja i definiranje stvarnih početnih i dugoročnih ciljeva. *Jesmo li postavili realne ciljeve s obzirom na podatke koje posjedujemo?* Najčešće su dobro izabrani i relevantni podaci najuvjerljiviji argumenti. *Koji podaci će na najbolji način objasniti naše motrište?*

Stvaranje koalicija – u akciju uključiti različite saveznike

Uspjeh kampanje zagovaranja u velikoj mjeri ovisi o potpori i prihvatanju društva. Stoga je dobro u akciju uključiti saveznike, koji predstavljaju različite interesne skupine i političke / stranačke opcije. *Tko još može biti uključen u koaliciju? Tko može biti od bilo kakve pomoći akcijama koje se planiraju poduzeti?*

Osiguravanje sredstava – smišljeno snimiti stanje

Zagovaranje je često dugačak proces koji zahtjeva i vrijeme i novac. Radi toga je potrebno razmisliti o tomu koja će se sredstva koristiti tijekom kampanje, te kako ih osigurati. Uspješna kampanja zagovaranja vodi brigu o postojećim sredstvima zagovaranja - prijašnjim iskustvima u zagovaranju, saveznicima s kojima se već surađivalo, zaposlenicima i ostalim sposobnim ljudima, informacijama i političkoj snalažljivosti.

Vrednovanje – provjeravati idemo li pravim putem do cilja

Kako znate jeste li ispunili ciljeve vaše kampanje zagovaranja? Postoje li bolji putovi primjenjivanja izabranih strategija? Djelotvorno zagovaranje zahtijeva stalno praćenje i vrednovanje.

Kao i kod svakog duljeg putovanja, treba povremeno provjeravati krećemo li se u pravom smjeru. Da bi ocijenili primijenjenu strategiju zagovaranja, trebamo tražiti odgovore na niz pitanja (je li naša poruka usmjerena na pravu publiku, je li ona dobro primljena itd.). Vrlo je važna sposobnost prilagođavanja mišljenja i stavova te mijenjanja i odustajanja od onih elemenata strategije koji ne donose rezultate.

Navedeni elementi čine okosnicu bilo koje aktivnosti zagovaranja. Tijekom pripremanja strategije zagovaranja, trebamo izabrati elemente koji su jednostavni, isplativi i najprimjereniji okolnostima. Dakako, svaki je slučaj zaseban i zbog toga je važno znati na čemu se temelji proces zagovaranja i na koja pitanja treba pronaći odgovore.

Zagovaranje traži pripremu

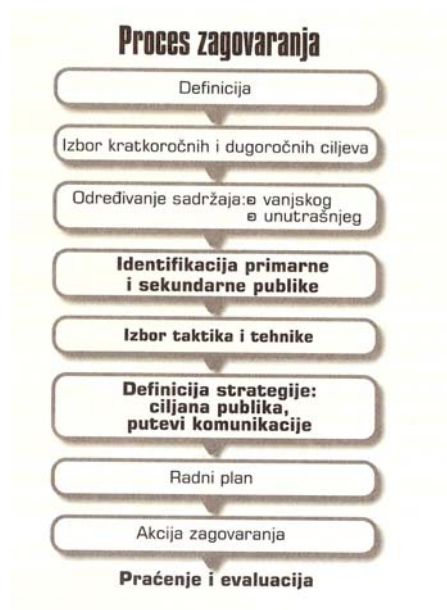
142

Zagovaranje je dinamičan proces, a ne niz nepovezanih događanja. Zagovaranje se može opisati kao proces:

- koji izaziva promjene u stavovima i ponašanju skupina, institucija i vlade,
- u koji je moguće uključiti različite organizacije i pojedince,
- koji je otvoren i javan,
- koji nudi prijedloge za promjene, a ne samo kritike,
- koji je utemeljenje svakog istinski demokratskog društva.

Proces zagovaranja se može podijeliti u nekoliko razvojnih koraka, kao što je prikazano dijagramom *Proces zagovaranja*. Na dijagramu se vidi da proces započinje definicijom problema i proteže se kroz niz koraka prije samog početka planiranja i započinjanja aktivnosti. Iznimno je važno da se prije započinjanja aktivnosti učine sljedeći koraci i ispune sljedeći zahtjevi:

- utvrđivanje problema,
- pronalaženje rješenja problema koje je prihvatljivo svim saveznicima,
- pronalaženje političkih snaga koje će poduzeti akciju nužnu za rješavanje problema,
- potpuno upoznavanje postupka pri procesu donošenja odluka,
- priprema prihvatljive strategije zagovaranja.



Praćenje i vrednovanje je često zanemarena i podcijenjena (premda iznimno važna) faza procesa zagovaranja. Dobar zagovarač uvijek procjenjuje djelotvornost svojih akcija i definira nove ciljeve i prioritete koji se temelje na rezultatima prethodnih kampanja. Nakon nekog vremena, kada je kampanja već završena, dobro je razmisliti je li nastala promjena doista promjena na bolje.

Ovdje iznesene faze procesa zagovaranja ne trebaju se primjenjivati u danom redoslijedu. Neke od faza se mogu primijeniti istodobno, a ponekad ih se može koristiti obrnutim redoslijedom. Redoslijed ovisi o tijeku procesa zagovaranja, te o političkim, društvenim i gospodarskim okolnostima.

Korištenje statističkih podataka i rezultata istraživanja - znati naći i znati predstaviti

Često se koristi izraz “činjenice govore same za sebe”. Zašto se onda mnoge odluke donose, a da se pritom ne vodi računa o objektivnim podacima i rezultatima istraživanja? Zašto se neke izvanredne analize nisu nikada iskoristile za usmjeravanje politike? Naime, problem može biti u tome što su takvi podaci često teško dostupni ili su predstavljeni u obliku potpuno nerazumljivom “prosječnoj” osobi. Dužnost je zagovarača prikazati ih onima koji donose odluke na lako razumljiv način.

Podaci se mogu koristiti pri:

- definiranju (oblikovanju) problema,
- širenju dosega mogućih rješenja,
- u pripremi uvjerljive argumentacije.

Uistinu, postoje dvije vrste istraživanja: **istraživanje koje provodi sama zagovaračka organizacija** i **istraživanje koje provodi neutralna organizacija**.

Istraživanja neutralne strane

Prednosti korištenja istraživanja koje provodi neutralna institucija su:

- manji troškovi i lakši pristup rezultatima,

- “gotov proizvod” omogućuje lakšu procjenu upotrebljivosti dobivenih podataka - koje elemente istraživanja koristiti i na koji način,
- ugled institucije ili osobe koja je provela istraživanje doprinosi vjerodostojnosti rezultata.

Nedostaci:

- ako su rezultati već objavljeni i u velikoj mjeri poznati, otežano pobuđivanje interesa javnosti za predmetom istraživanja ukoliko su rezultati već objavljeni i u velikoj mjeri poznati,
- izvjesna ograničenja koja se ponekad javljaju prigodom dobivanja autorskih prava,
- ozbiljne i opsežne obrade koje zahtijevaju neki rezultati istraživanja.

Gdje se mogu pronaći rezultati istraživanja?

- tisak (dnevni i stručni),
- knjižnice,
- sudski arhivi i statistički ured,
- ministarstva i druge vladine institucije,
- sveučilišta i znanstvene institucije,
- nevladine organizacije,
- strukovne organizacije (gospodarske komore, obrtničke komore),
- velike tvrtke (analize tržišta).

Istraživanja koje provode organizacije same

Ako postojeći rezultati istraživanja ne sadrže potrebne podatke ili su zastarjeli, postoji mogućnost samostalnog provođenja istraživanja ili opunomoćenja specijaliziranih institucija da to učine umjesto vas.

Prednost ovakvog rješenja je da ćete na raspolaganju imati upravo onu vrstu podataka koju trebate za kampanju zagovaranja. Provođeci istraživanje samostalno steći ćete dublje i temeljitije znanje o problemu.

Nedostatak su poglavito veći troškovi takvog načina istraživanja. Još jedna slaba strana je mogućnost optuživanja organizacije za neobjektivnost i pristranost, te za manipuliranje podacima kako bi se određena problematika prikazala na način koji odgovara samoj organizaciji.

Odabir izravnih ciljeva zagovaranja – odredite kriterije

Proces zagovaranja počinje prepoznavanjem problema koji, prema vašem mišljenju, zahtijeva poduzimanje šire društvene akcije. Svaki problem može imati raznovrsna rješenja. Stoga je važno odlučiti koje ćemo od svih ponuđenih rješenja podržati. Krajnji cilj procesa zagovaranja je pokretanje željene promjene.

Prigodom oblikovanja ciljeva zagovaranja važno je uzeti u obzir dostupne podatke o prepoznatom problemu, političkoj klimi, kao i vlastite organizacijske i financijske mogućnosti. Sve ovo zahtijeva stvaranje kriterija koji će nam omogućiti i olakšati izbor najprikladnijih ciljeva. Čak i ako je cilj zagovaranja poznat od samog početka, korisno je upotrijebiti kriterije opisane u ovom dijelu pri općenitoj analizi problema, kao i kod predviđanja mogućih komplikacija i iznenadnih povoljnih okolnosti.

Ciljevi i specifični ciljevi zagovaranja

Prigodom planiranja kampanje, potrebno je znati u kojem pravcu se želi djelovati. Stoga, najprije treba definirati ciljeve i specifične ciljeve kampanje.

Cilj je iskaz o željenoj promjeni koja je dugoročna i općenito se odnosi na nekoliko godina. Cilj može biti širok i općenit, primjerice “povećati sigurnost u gradovima” ili “omogućiti ruralnoj populaciji lakši pristup visokom obrazovanju». Cilj odgovara na pitanja: Što biste postigli ako biste uspješno proveli našu kampanju? Koja je vaša vizija?

Specifični ciljevi

Specifični ciljevi su orijentirani prema promjeni politike, programa ili motrišta vladinih agencija, institucija ili organizacija. Oni trebaju opisivati mjerljive rezultate vaših aktivnosti.

Potrebno je razraditi nekoliko (3 do 5) kratkoročnih ciljeva za razdoblje od mjesec dana do dvije godine, koje doprinose ostvarenju dugoročnog cilja. Njihove definicije trebale bi biti lakše, specifične i trebale bi ukazivati na mjere pomoću kojih će se promijeniti rezultati aktivnosti. Uspješno ostvarenje kratkoročnih ciljeva može se smatrati mini-kampanjom.

PRIMJER CILJA KOJI JE SPECIFIČAN

Do kraja 1999. godine *Udruženje slavonskih organizacija* osigurat će provođenje “Programa suradnje”, uz aktivno sudjelovanje lokalnih vlasti i udruga u pet gradova slavonske regije.

PRIMJER CILJA KOJI NIJE SPECIFIČAN:

Udruženje slavonskih organizacija nastaviti će razvijati suradnju između lokalnih vlasti i udruga u Slavoniji.

Specifični ciljevi trebaju pružiti sljedeće informacije:

- što želite promijeniti?
- tko će provesti promjenu?
- kada bi se promjena trebala provesti (rokovi)?

Zašto su potrebni kriteriji za ocjenu plana kampanje zagovaranja?

Kao što je ranije spomenuto, kampanja zagovaranja treba biti usmjerena na nekoliko brižljivo odabranih i jasno definiranih ciljeva. Od odlučujućeg je značaja koje ciljeve odabrati. Ne možete nasumce odabrati samo najzanimljivije teme. Kao u svim sličnim procesima donošenja odluka važno je odabrati kriterije. U ovom dijelu predstavljamo popis kriterija koji mogu biti korisni, ali nisu jedini mogući izbor. Kriteriji vam omogućavaju lakše uočavanje jakih i slabih strana projekta zagovaranja kojeg pripremate.

1. Može li se dostići krajnji cilj?

Velika širina odabranog problema ili vremenski vrlo udaljeno rješenje tog problema mogu ubrzo prerasti organizacijske i financijske mogućnosti. Objektivno definiranje problema i njegovog rješenja s mogućnošću provedbe pospješit će stvaranje brojnih i snažnih koalicija. Ljudi nisu željni previše riskirati u “borbi s vjetrovačama”. Stoga je važno dobro procijeniti opozicijsku snagu - koliko će vremena, energije i novca trebati utrošiti da bi porazili (ili uvjerali) vaše protivnike.

2. Jesu li ciljevi i specifični ciljevi razumljivi drugima?

Dobro definiran cilj je onaj koji ne zahtijeva duga, komplicirana objašnjenja. Primjerice, dovoljno je reći: “kod 60% djece do 7 godina starosti, liječnici su otkrili karijes uzrokovan nedostatkom primjerene higijene usne šupljine ili bilo kojeg oblika prevencije. Pokretanjem nacionalne fluoridacijske kampanje u dječjim vrtićima, smanjit će se broj slučajeva djece oboljele od karijesa u 3 godine za 30%”

3. Postoje li podaci koji ukazuju na to da će se zahvaljujući ostvarenju ciljeva zagovaranja poboljšati sadašnje stanje?

Nažalost, u novonastalim demokracijama, važnost informacije još uvijek je znatno podcijenjena. Osim toga, često se javlja problem kako doći do potrebnih podataka. Vrlo malo organizacija može pronaći sredstva kako bi provele vlastito istraživanje i provedbu takvog istraživanja povjerila nekoj

drugoj instituciji. Stoga je uvijek korisno koristiti poznate izvore informacija, kao što su vladini uredi za informiranje ili informacijska služba pri parlamentu, glasnogovornici različitih državnih institucija, odabrani uredi ministarstava, središnji ured za statistiku i slično. Čitanje tiska i širom otvorene oči (i uši) također su mogući načini prikupljanja informacija.

4. Hoće li vaši ciljevi i specifični ciljevi dobiti širu potporu? Jeste li dovoljno važni drugim ljudima da bi poduzeli bilo kakvu akciju? Gdje i kako možete potražiti potencijalne saveznike?

Što više ljudi podupire ciljeve, veće su mogućnosti utjecanja na donositelje odluka. Stupanj potpore je bitan čimbenik za započinjanje procesa promjene. Međutim, nije važna samo kvantiteta, nego i kvaliteta potpore. Hoćete li biti sposobni stvoriti saveze s utjecajnim osobama i općepriznatim autoritetima? Pomoć važnih organizacija i drugih utjecajnih osoba može u velikoj mjeri doprinijeti konačnom ostvarenju ciljeva zagovaranja. Stoga je važno oblikovati krajnji cilj na način koji budi interes različitih društvenih skupina. Primjerice, problem karijese kod djece može biti zanimljiv roditeljima, stručnjacima koji brinu o zdravlju, kao i proizvođačima paste i četkica za zube i slično.

5. Možete li identificirati vašu ciljanu skupinu donositelja odluka? Koja su imena i na kojim su položajima te osobe?

Važno je znati tko je odgovoran za donošenje odluka povezanih s ostvarenjem ciljeva zagovaranja. Drugim riječima – čija će odluka omogućiti provedbu zahtijevanih promjena koje ste ponudili kao rješenje prepoznatog problema? Ako postoje problemi pri određivanju te osobe ili skupine osoba, korisno je cilj zagovaranja učiniti još preciznijim.

6. Hoćete li biti u mogućnosti osigurati financijska i druga sredstva nužna za provedbu vaših ciljeva?

Tko može biti zainteresiran da osigura financijsku potporu za vaše akcije? Kako namjeravate osigurati kontinuitet vaše akcije zagovaranja? Kao svaka druga aktivnost, zagovaranje treba imati financijske planove i proračune. Oni trebaju biti unaprijed pripremljeni, tako da ne budete prisiljeni prekinuti vaše djelovanje samo zato što ste ostali bez financijskih sredstava.

7. Ima li cilj zagovaranja jasan i ostvariv vremenski okvir?

Neke godišnje rasporede i satnice određuje sama organizacija, drugi proizlaze iz vanjskih uvjeta (primjerice, vrijeme izbora lokalnih vlasti i slično). Pri planiranju aktivnosti važno je uzeti u obzir vlastite mogućnosti (količinu vremena koju možete posvetiti akciji), kao i datume i rokove koje su odredili drugi.

Na koga je zagovaranje usmjereno ?

- odaberite “metu”

Kada ste odredili izravni cilj zagovaranja, može se prijeći na sljedeće važno pitanje - kako planirati stvaranje potpore za vašu ideju, motrište ili program.

Pritom je važno odrediti užu ciljanu skupinu koja će imati ključnu ulogu u ostvarenju ciljeva. Ipak, nije dovoljno znati njihova imena i službene položaje. Morate upoznati njihove stavove, poglede i iskustva. Ovo će olakšati određivanje ciljanih skupina kako bi se lakše utvrdilo koja precizna poruka (sadržaj, jezik i oblik) treba biti upućena svakoj od tih skupina.

Jedan od načina grupiranja ciljeva je dioba primatelja poruka na glavne / izravne i neizravne mete.

Glavne / izravne mete (primarna publika) - donositelji odluka koji imaju zakonsku moć provedbe zagovaranih ciljeva kampanje. To su osobe koje utječu na promjene u politici. One mogu biti članovi parlamenta, ministri, regionalni partneri, kao i drugi predstavnici lokalnih vlasti.

Neizravne mete (sekundarna publika) - ljudi koji mogu utjecati na donositelje odluka (glavne / izravne mete vašeg zagovaranja). Njihovo je mišljenje i djelovanje važno, jer ih donositelji odluka uzimaju u obzir.

Poruku prilagodite primatelju

Unutar ove jednostavne podjele postoje različiti tipovi primatelja poruke koji se ne razlikuju samo međusobno nego i unutar samih tipova. Primatelje poruka treba podijeliti u različite skupine i za svaku od tih skupina oblikovati zasebne, premda povezane, poruke za svaku od tih skupina. Na taj ćete način jamačno dobiti veću potporu šire javnosti nego da ste svima pristupili s jednakim tipom poruke. Većina kampanja zagovaranja usmjerenih prema široj javnosti ciljane su, u stvari, samo na određene skupine primatelja poruke. Uobičajeni kriteriji za njihovo dijeljenje u marketinške svrhe su:

- **socio-demografski** (primjerice, dob, spol, društveni položaj, profesija, zemljopisni smještaj)
- **politički** (koju političku stranku podupiru, za koga glasuju, kojoj organizaciji pripadaju)
- **stil života** (obrasci ponašanja, načini trošenja novca, načini provođenja slobodnog vremena itd.)

Grupiranje ciljanih primatelja poruke može rezultirati modificiranjem cijele akcije, poruka ili medija kroz koje će se poruka prenositi

Odredite izvore moći

Analizom izvora moći identificira pojedince donositelje odluka unutar institucija ili entiteta, koji su predmet kampanje zagovaranja, kao i osobe i institucije koje imaju utjecaj nad primarnim primateljima poruka ili im daju savjete. Analiza se, također, usmjerava na mreže i veze među ključnim sudionicima budući da je važno razumjeti tko želi promijeniti trenutačnu politiku, a tko ju želi poduprijeti.

Korisno je nacrtati “mapu izvora moći”. U njenom središtu su najvažniji sudionici koji nadziru ostvarenje cilja. Oko središta nalaze se druge osobe koje mogu utjecati na ključne sudionike. “Mapa” bi, također, trebala prikazati i protivnike i saveznike, te njihove međusobne odnose.

Nakon završetka analize izvora moći, za vaše je saveznike važno da ponovno pogledaju cilj zagovaranja. Ključna su sljedeća pitanja: *Je li cilj zagovaranja ostvariv prema dobivenim rezultatima analize izvora moći? Imate li vi i vaši*

saveznici dovoljno utjecaja za ostvarenje cilja ove kampanje? Analiza izvora moći može pokazati je li cilj zagovaranja nemoguće ostvariti. U svakom slučaju, ovo je vrijeme, prije nego se previše sredstava utroši na loše usmjerenu kampanju.

→ PRIMJER

Predstavljamo popis potencijalnih ciljanih skupina. Neke od osoba iz glavne / izravne skupine mogu se, također, uzeti u obzir kao neizravne ciljane skupine, jer ne donose samo odluke, nego i utječu na druge ključne donositelje odluka. Zapamtite da protivnici uvijek moraju biti uključeni u strategiju zagovaranja.

Moguće ciljane skupine procesa zagovaranja mogu uključivati:

- političare (lokalne, regionalne, nacionalne razine),
- poslovne zajednice,
- nevladine organizacije,
- lokalne zajednice,
- crkvu i srodne organizacije,
- političke stranke,
- organizacije poslodavaca,
- sindikate,
- opozicijske vođe,
- sveučilišne i znanstvene institucije,
- službenike državnih administrativnih službi,
- službenike lokalnih vlasti,
- biračko tijelo,
- međunarodne organizacije,
- žene političara i druge utjecajne osobe,
- i mnoge, mnoge druge ...

Sada ste svjesni tko mogu biti izravni, a tko neizravni ciljevi vašeg zagovaranja. Ipak, nije dovoljno samo napraviti ovakav popis. Da bi uspješno utjecali na ciljanu skupinu kampanje zagovaranja, trebate upoznati njihov način razmišljanja, stavove i uvjerenja.

Vaše “istraživanje” možete provesti korištenjem raznih poznatih metoda prikupljanja podataka, kao što su:

sastanci s ljudima koji poznaju ciljne skupine vaše kampanje zagovaranja,

materijali, publikacije, govori i slično, čiji su autori u vašoj ciljanoj skupini,

rezultati istraživanja (izvještaji, odabrane skupine ...),

sudjelovanje na sastancima s osobama / skupinama od interesa za vašu akciju zagovaranja,

neslužbeni sastanci (često slijede nakon službenih, “ozbiljnih” sastanaka), mogu biti izvrsna prigoda da saznate što osoba doista misli.

Stvaranje saveza

– sami ne možete naprijed

Niti jedan zagovarač ne može biti uspješan ako pokušava raditi sam. Bez obzira na utjecaj, organizacija zagovaranja i njegove akcije su samo jedan od elemenata nužnih da bi se ostvario zagovaran cilj - da bi se promijenio status quo. Stoga, zagovarači uvijek trebaju stvoriti mreže pojedinca i koalicije organizacija i tako istodobno izgrađivati široku društvenu potporu za ideje koje predstavljaju. To zahtijeva puno vremena i energije koja se troši na prevladavanje brojnih problema, nastalih kao rezultat početnog nepovjerenja i na usklađivanje razlika koje proizlaze zbog različitih prioriteta i interesa svih uključenih osoba. Mnogi zagovarači smatraju da je ovo najteži i najzahtjevniji dio posla zagovaranja, ali jednako tako - pruža i najviše zadovoljstva .

Stvorite mrežu korisnih ljudi - okrenite se oko sebe

Svatko od nas ima prijatelje, rođake i suradnike koje ponekad može zamoliti za pomoć. Djelotvorno zagovaranje zahtijeva stvaranje sličnog kruga korisnih ljudi, a razlika je u tomu što se ove veze moraju konstantno održavati i grupirati oko cilja zagovaranja. Kako je ovaj način suradnje dosta neslužben i prilagodljiv, lako ga je stvoriti, a i traje relativno dugo.

Mreža je skupina pojedinaca ili organizacija koje surađuju i / ili podupiru jedni druge.

Ne postoji univerzalni recept za stvaranje mreže. Svaka osoba uključena u zagovaranje ima svoj osobni, individualni način rada koji ovisi o ljudima s kojima se surađuje i o sredini u kojoj se radi. Postoji nekoliko koraka izgradnje koalicije oko izabranog cilja zagovaranja:

Identificiranje potencijalnih saveznika

Krenite od pitanja: Tko s vama dijeli zajedničko razumijevanje za problem? Tko je već uključen u proces definiranja uočenog problema? U vašoj mreži potpore trebalo bi biti mjesta za ljude/organizacije koje rade na ostvarenju istog cilja, s nužnim stupnjem stručnosti, kao i za one koji mogu izravno ili neizravno utjecati na donositelje odluka. U slučaju stvaranja mreže saveznika pravilo “što nas je više - to bolje” nije uvijek primjenljivo. Mrežom saveznika trebalo bi se moći lako upravljati i u nju ne bi trebalo uključivati pojedince / skupine koje se nalaze u sukobu.

Definiranje i pregovaranje o zajedničkim ciljevima i specifičnim ciljevima

Većina društvenih problema je vrlo složena, pa ih potencijalni članovi mreža mogu različito tumačiti. Proces pregovaranja stvara prostor za izlaganje različitih motrišta, mišljenja i interesa, a također pomaže pri ocjeni motivacije i očekivanja ljudi. U procesu odabiranja ciljeva zagovaranja uvijek dolazi do kompromisa, ali je važno da se u vašoj koaliciji nitko ne osjeća ni kao totalni gubitnik niti kao apsolutni pobjednik. Odnos gubitaka i dobitaka treba za svakog člana koalicije biti pozitivan.

Stvaranje atmosfere povjerenja i otvorene komunikacije

Pitanja povjerenja, osjećaja sigurnosti i otvorenosti od ključne su važnosti za uspješnu suradnju i s njima se treba baviti od samog početka zajedničkog rada. Bit će navedeno samo nekoliko tehnika za izgradnju međusobnog povjerenja. Svakako, ovo nije potpuni popis, nego više služi za poticaj vaše osobne kreativnosti.

- nastojite da rad vaših suradnika bude javno prepoznatljiv,
- stalno naglašavajte zajedničke interese i ciljeve,
- organizirano i planski poduprite svoje saveznike,
- budite fleksibilni i prepustite ulogu vođe drugima kada je to potrebno,
- međusobno podijelite informacije.

Budite otvoreni za njihove prijedloge, promijenite originalni koncept - osjećaju da vas netko sluša i prihvaća vaše prijedloge uvijek motivira ljude na preuzimanje odgovornosti.

Uključivanje ljudi

Biti nečiji koalicijski partner ne znači samo pristanak na uzajamnu suradnju, nego i preuzimanje odgovornosti i dogovor o međusobnoj podjeli posla koji treba biti napravljen. Čest problem pri ovakvoj suradnji je nepoznavanje vještina i znanja ljudi s kojima do sada niste radili. Zbog toga je najbolje započeti sa zadatkom koji je relativno lagan i nije previše zahtjevan. Kako povjerenje prema određenoj osobi bude raslo, može joj se prepuštati zahtjevnije zadatke, primjerice, ugovaranje sastanka, sudjelovanje u zajedničkom predstavljanju projekta itd. Međutim, treba zapamtiti da takav odnos zahtijeva i više odgovornosti s vaše strane - što više ta osoba bude radila za vas, očekuje se da i vi više pomognete njoj.

Stvaranje koalicije - više truda - bolji rezultat

Dobro organizirana koalicija je još jedan način koji vam pomaže povećati djelotvornosti kampanje zagovaranja. Stvaranje dobro organizirane koalicije zahtijeva puno više truda nego rad na mreži neformalnih odnosa i veza, ali rezultati postignuti pomoću ovakve strukture mogu biti puno značajniji i utjecajniji. Stvaranje koalicije treba pojačati i proširiti već postojeće skupine pomagača (podupiratelja), a ne ih zamijeniti nekim drugim.

Koalicija je skupina organizacija koje surađuju unutar strukturiranog i osmišljenog okvira kako bi ostvarili zajednički cilj.

Brojne su prednosti, ali i nedostaci rada u koaliciji.

Prednosti:

- širi djelokrug utjecaja i više mogućnosti za stvaranje pritiska na odgovorne osobe,
- koalicija osigurava potporu određenim članovima koalicije koji nisu u mogućnosti samostalno djelovati,
- koalicija omogućava povećanje izvora tehničke, financijske i ljudske pomoći,
- istodobno se može obaviti više posla zahvaljujući ispravnoj raspodjeli obveza među članovima koalicije,
- veća vjerodostojnost kampanje zagovaranja,
- pristup većem broju izvora informacija,
- stvaraju se bolja rješenja zahvaljujući sučeljavanju različitih mišljenja i ideja,
- brz i djelotvoran odgovor na svaki problem koji se može pojaviti.

Nedostaci:

- manje vremena, novca i drugih sredstava za osnovne aktivnosti vaše organizacije,
- nužnost kompromisa u brojnim različitim aspektima kampanje,
- ustupanje jednog dijela autonomnosti organizacije u procesu donošenja odluka u korist jačih članova koalicije; (središte moći u koaliciji je, ili bi trebalo biti, podijeljeno proporcionalno utjecaju i izvorima sredstava kojim pojedini član doprinosi radu koalicije),
- organizacije koje su postale dio koalicije u javnosti gube svoj identitet – odnosno javnost često dodjeljuje svoje povjerenje koaliciji kao cjelini, a ne njenim pojedinim članovima,
- stvaranje napetosti i natjecateljske atmosfere među članovima koalicije, moguće javljanje nelojalnosti ili rizik da jedan od članova koalicije sve zasluge pripiše sebi,
- postojanje rizika da vaši današnji saveznici mogu sutra postati vaši najveći neprijatelji zastupajući potpuno drugačija motrišta i zbog toga je nužno ukloniti moguće sukobe interesa.

Tipovi koalicija – različite veličine i ustrojstva

Budući da postoje različiti tipovi kampanja zagovaranja, tako se i stvorene koalicije koje podupiru zajednički zagovarane ciljeve mogu javiti u različitim veličinama i oblicima. Pojedine se kategorije mogu preklapati i miješati, primjerice, koalicija može biti trajna, određenog oblika i usredotočena oko jednog problema ili neslužbena, lokalna i baviti se s mnogobrojnim pitanjima. Koalicije mogu biti fleksibilne ili strogo strukturirane, a različiti tipovi koalicija privlačni su različitim tipovima organizacija.

Trajna koalicija: ima određeni oblik organizacije sa stalno zaposlenim osobljem i upravnim odborom. Postupak pri donošenju odluka i struktura protoka informacija jasno su definirani. Članovi koalicije plaćaju članarinu s ciljem podupiranja koalicije. U početku mnoge koalicije oblikuju neslužbenu skupinu za suradnju koja se onda postupno razvija

u trajnu koaliciju. Razvijajući se, koalicija poprima oblik udruženja nad udruženim organizacijama.

Privremena koalicija: koalicije ovog tipa formiraju se oko jednog točno određenog cilja. Kada se cilj postigne, koalicija se raspadne ili se dogovori oko rada na ostvarenju drugog cilja što se, međutim, u praksi vrlo rijetko događa.

Službena koalicija: kod ovakvih koalicija postoje službena pravila koja određuju pitanja kao što su članstvo, zahtjevi s obzirom na članarine, kao i sva druga pitanja glede ostalih obveza članova koalicije. Organizacije koje oblikuju koaliciju službeno su imenovane u svim dokumentima i javnim priopćenjima koalicije. Identitet koalicije dominira nad identitetom pojedinih organizacija koje su dio koalicije.

Neslužbena koalicija: ne postoji službeno članstvo i organizacije koje sudjeluju često se mijenjaju. Takve izmjene među organizacijama koje su dio koalicije uzrokuju promjene u strategijama i krajnjim ciljevima.

Zemljopisna koalicija: koalicija koja je usmjerena na rješavanje problema određene regije.

Sudjelovanje u koaliciji - što se od vas očekuje i što vi očekujete

Sljedeće smjernice mogu pomoći vašoj organizaciji pri donošenju odluke o pristupanju ili ne pristupanju koaliciji:

- Analizirajte raspodjelu moći i utjecaja u koaliciji, definirajte osobine njenih članova i stvarnih vođa, razmislite o krajnjim ciljevima koalicije.
- Provjerite razumijete li u potpunosti što se očekuje od vaše organizacije kada su u pitanju materijalna i financijska potpora. Zapitajte se: *Jesu li su ta očekivanja realistična? Jeste li u mogućnosti potrošiti toliko traženog vremena i sredstava?*
- Imajte jasan uvid u to što će vaša organizacija dobiti sudjelovanjem u koaliciji. Odgovorite na ova pitanja: *Koje vam nove mogućnosti i prigode nudi koalicija? Primjerice, hoće li se vaša organizacija promovirati*

zahvaljujući sudjelovanju u koaliciji? Hoćete li imati bolji pristup donositeljima odluka i medijima?

- Analizirajte također mogući rizik - slabe strane koalicije i njene strategije. Postavite ovakva i slična pitanja: *Koja je vjerojatnost da koalicija ne uspije? Što možete izgubiti? Imate li neko alternativno rješenje?*

Oblikovanje koalicije - odaberite jednu od dvije metode

Koalicije se najčešće stvaraju kao posljedica djelovanja jedne “vodeće” organizacije. Ukoliko vaša organizacija osjeća potrebu i ima volju da preuzme odgovornost za izgradnju koalicije oko problema/pitanja kojeg drži osobito važnim, možete birati između dvije metode stvaranja koalicije:

Koalicija otvorena svim zainteresiranim stranama

Dobar način brzog oblikovanja **neslužbene** koalicije je organiziranje otvorenog sastanka za sve organizacije koje jesu, ili bi mogle biti, na bilo koji način povezane s problemom, pod uvjetom da krajnji ciljevi i strategije koalicije još nisu previše specificirani. U takvim okolnostima, vaša je uloga slušati sva moguća motrišta koja se odnose na problem i ispitati kakav utjecaj ona imaju na sve sudionike sastanka. Tako se koalicija **prvo** oblikuje oko vrlo općenito određenog problema, a tek se **onda** definiraju specifični krajnji ciljevi i planovi djelovanja, ovisno o organizacijama koje su odlučile pristupiti koaliciji i njihovim interesima. Ovaj pristup omogućuje “manipuliranje” namjerama pozvanih organizacija tako da započnete raspravu o manje važnim aspektima zajedničkog problema.

“Ulazak samo nakon poziva”

Ovo je dobar način za stvaranje stabilnije i trajnije koalicije. U praksi to znači da su krajnji ciljevi i strategije određeni od strane jedne organizacije, koja odabire sudionike s obzirom na to donose li ugled, utjecaj, izvore sredstava i/ili energiju nužnu za djelotvorno zagovaranje danog cilja. Ako planirate stvoriti koaliciju na ovaj način, najbolje je sastati se sa svim potencijalnim članovima individualno i raspraviti o ideji i uvjetima za njihovo sudjelovanje u koaliciji. Kao nastavak takve rasprave trebao bi uslijediti opći sastanak i službeno priopćenje o radu koalicije. Slaba strana ovog pristupa je u vrlo ograničenom broju mogućih članova koalicije.

Na prvom sastanku koalicije trebali bi se pojasniti razlozi njena stvaranja – njeni ciljevi i specifični ciljevi, očekivanja upućena svakom od sudionika i koristi koje mogu imati ako se pridruže koalijskoj skupini. Plan vođenja sastanka trebao bi biti pripremljen tako da omogući i osigura dovoljno vremena za temeljito predstavljanje svake pozvane organizacije i za uvodnu raspravu o krajnjim ciljevima, strategiji i taktikama koje bi se koristile pri zagovaranju.

Upravljanje koalicijom - upoznavanje dobrih i loših strana svojih partnera

Navest ćemo nekoliko smjernica za djelotvorno upravljanje koalicijom:

- Provjerite postoji li suglasnost o ciljevima i specifičnim ciljevima kampanje zagovaranja. Određujući ciljeve kampanje nemojte biti previše ambiciozni, ali niti konformisti.
- Upoznajte svoje partnere, njihove stavove, motivaciju i interese. Potrudite se dobro procijeniti njihove dobre i loše strane. Održavajte otvoren dijalog sa svim svojim saveznicima.
- Organizirajte dobar protok informacija. Održavajte osobne kontakte s članovima koalicije, obavještavajte ih redovito o razvoju stanja i svim poduzetim akcijama, kao i o svim drugim pitanjima koja bi im mogla biti zanimljiva.
- Pobrinite se da se sastanci koalicije redovito održavaju i obavijestite sve članove kako bi ih mogli uvrstiti u svoje planove. Sastanci se ne bi smjeli održavati previše često, a niti bi smjeli trajati previše dugo, jer bi u tom slučaju organizacije koje su dio koalicije učinile sve da ih izbjegnu. Od velike važnosti je redovito ugovaranje sastanaka koalicije i pravovremeno obavještavanje članova o programu sastanka.
- Ne isključujte najutjecajnije članove koalicije iz procesa donošenja odluka, jer vam se vrlo lako može dogoditi da vas organizacije, koje imaju jak položaj u koaliciji, “prisile” na promjenu odluke.

- Organizirajte i stvorite atmosferu timskog rada. Shema bi trebala biti jednostavna, laka za nadziranje, s relativno jednostavnom strukturom. Povjeravajte rad timovima.
- Započnite rad koalicije s nečim jednostavnim i lako ostvarivim. Prvi uspjeh povezuje partnere, izgrađuje međusobno povjerenje i povećava vjerodostojnost koalicije.
- Nemojte izbjegavati teške teme. Sva pitanja koja izazivaju polemike trebaju biti otvoreno raspravljena tijekom sastanaka koalicije. Nemojte očekivati da će se teška pitanja riješiti sama od sebe.

Kompromis je često nužan da bi se uspješno surađivalo. Voditelji pojedinih organizacija koje su dio koalicije trebali bi biti otvoreni za prijedloge i voljni prilagoditi svoja motrišta dok rade zajedno na ostvarenju zajedničkog cilja. Međutim, nikada ne bi trebali ići tako daleko da postignutim kompromisima ugroze temeljne interese svoje organizacije.

Sastav djelotvorne koalicije i njene posebnosti mogu varirati, a od velike pomoći je ako organizacije koje sudjeluju u koaliciji imaju zajedničke ili komplementarne misije i ciljeve, slične interese i organizacijske navike rada. Premda ova kombinacija sličnih pogleda i interesa može pomoći pri postizanju suglasnosti i bržeg donošenja odluka ona, međutim, nije osnovni element koalicije zagovaranja. Neke od najdjelotvornijih koalicija sačinjene su od vrlo različitih organizacija. Činjenica da mogu pronaći zajedničko motrište i način komunikacije daje im dodatnu snagu.

Potporna na osnovnoj (lokalnoj) razini

Osim izgradnje koalicije, još jedan djelotvoran način za bolju potporu kampanje je uključivanje bitnih skupina i organizacija u nju. Ova potpora uključuje izravno kontaktiranje sa svim članovima lokalne zajednice, primjerice vlasnicima privatnih poduzeća, tražeći od njih da reagiraju na problem za koji držite da izravno utječe na njihove živote.

Ispravna upotreba potpore osnovne (lokalne) zajednice može biti snažno i djelotvorno sredstvo u zagovaranju.

Uspjeh kampanje koja se oslanja na masovni odziv određene društvene skupine ovisi o četiri čimbenika:

1. Vrijeme odvijanja kampanje

Ne bi trebalo žuriti s provođenjem kampanje, ali kampanja se ne smije planirati u posljednji trenutak. Vrijeme je element koji bi se relativno lako trebao nadzirati, jer vaša organizacija započinje i rukovodi kampanjom i vaša organizacija traži od ljudi da poduzmu određenu akciju.

2. Stručnost onih koji vam daju potporu

Da bi se dobila potpora lokalne zajednice morate imati, a i redovito provjeravati i nadopunjavati, podatke o svojim pomagačima. Te će vam informacije pomoći da ih "iskoristite" u trenutku kada su vam najpotrebnije.

3. Raspon kampanje

U pravilu, što je veći raspon kampanje, tim bolje. Ako želite maksimalnu potporu osnovne razine vaše zajednice, morate pokazati da ste aktivni, otvoreni, uvjerljivi i morate svojim simpatizerima pružiti što je više moguće pomoći u zadacima koje želite da oni učine. Primjerice, možda ćete im ponuditi dokument koji oni samo trebaju potpisati. Možete im tada poslati i kuvertu s markom i napisanom povratnom adresom. Zapamtite da vi (vaša organizacija) definirate probleme, objašnjavate zašto je to važno i nudite moguća rješenja - prijedlog za akciju. Vašim bi pomagačima također dobro došao popis s imenima i adresama njihovih političkih-stranačkih zastupnika.

4. Vjerodostojnost materijala

Akcije koje upotrebljavaju preslike istih materijala, pisma i sličnog, nikad nemaju jednaku snagu kao akcije prikupljanja potpisa za peticiju.

Najdjelotvorniji su materijali koji predstavljaju stanje, poglede i motrišta određenih pomagača. Ovo se može postići tako da se, primjerice, ostavi malo prostora u pismu za osobne komentare. Također, svi upotrijebljeni podaci trebaju biti u potpunosti vjerodostojni. Napuhane i previše općenite informacije najlakši su način da ne uspijete.

Kako utjecati na izabranu ciljanu skupinu?

Poruka: kratka, uvjerljiva, poticajna

Osnovno pravilo zagovaranja je povećavanje pritiska na donositelje odluka i na javno mišljenje u svezi s nekim problemom koji je važan za vašu organizaciju. Čimbenik koji će odlučiti je li naša kampanja uspješna ili nije, način je na koji poruka (koja sadrži glavni cilj naše akcije) komunicira s određenom ciljanom skupinom.

Dobro oblikovana poruka treba biti kratka i uvjerljiva. Treba iskazati vaše ciljeve i objasniti njihovu važnost. Njezin neizravni cilj je potaknuti primatelja poruke na poduzimanje određene akcije. U poruci se može navesti i željena akcija.

Jako je važno da svi oni koji govore u ime vaše koalicije/mreže/kampanje u potpunosti razumiju zajednički stav u svezi s određenim problemom i stalno prenose dosljednu poruku. Donositeljima odluka ili vašim pomagačima i dakako, cjelokupnoj javnosti ništa nije tako zbunjujuće kao međusobno kontradiktorne informacije koje dolaze iz istog izvora. Pružanje dosljednih poruka daje vjerodostojnost vašem zagovaranju u očima onih koji primaju poruku.

Elementi poruke - predvidite sve čimbenike

Sadržaj poruke je samo jedan od niza elemenata koji oblikuju jednu dobru poruku. Podjednako, ako ne i nešto važniji su neverbalni čimbenici kao primjerice

gdje, kada i od koga će donositelji odluka dobiti poruku, odnosno činjenice koje se nalaze u poruci.

Sadržaj poruke

Zapitajte se: *O čemu je riječ u vašoj kampanji? Koje argumente ćete upotrijebiti da uvjerite druge ljude (donositelje odluka, potencijalne saveznike i suparnike)?*

Prigodom oblikovanja poruke vodite računa da odgovorite, ako je ikako moguće, na sljedeća četiri pitanja:

- kakvu promjenu želite napraviti?
- zašto je to važno (dajte primjer pozitivne promjene koju će vaša akcija donijeti ili negativne posljedice ako se ništa ne poduzme)?
- koja je vaša strategija u postizanju zacrtanog cilja?
- što (koje akcije) očekujete od svojih pomagača (ciljanih skupina)?

Jezik poruke

Pitanja na koja trebate odgovoriti: *Koje ključne riječi ćete upotrijebiti da dođete do vaših ciljanih primatelja poruke? Koje riječi trebate izbjegavati?* Djelotvornost poruke ovisi o tomu jeste li sposobni na pravi način upotrijebiti riječi koje će izazvati pozitivne konotacije u glavama onih na koje ciljate, primjerice *obitelj, samostalnost, sigurnost* i slično. Različite ciljne skupine reagiraju na različite ključne riječi. Također se preporučuje da određene riječi koje bi mogle izazvati negativne asocijacije zamijenite s onima koje su puno prirodnije, *primjerice "kontrola rađanja" sa "svjesno materinstvo"*. Jezik poruke mora biti razumljiv onima kojima je namijenjen i bez nerazumljivog žargona ili tehničkih izraza.

Prenositelj poruke

Pitajte se: *Na čiju će zamolbu ciljana skupina reagirati najbolje? Koga oni drže najvjerodostojnijom osobom ili institucijom?* Ovo se odnosi i na ljude i na medije, primjerice ako se koristite novinama kao prenositeljima vaše poruke, tada izaberite novine kojima ciljana skupina vjeruje. Pogreška koju ovdje napravite, može vas kasnije skupo stajati.

Oblik ili izgled poruke

Ovisi o odgovorima na sljedeća pitanja: *Kako ćete poslati poruku? Hoćete li organizirati sastanke ili predstavljanja, tiskati i razdijeliti brošure, upotrijebiti medije?*

Vrijeme i mjesto poruke

Dobro je znati: *Kada i gdje je najbolje započeti s odašiljanjem poruke? Postoje li neki čimbenici povezani s mjestom ili vremenom odašiljanja poruke koji bi mogli povećati vjerodostojnost poruke ili je politički obojiti?*

→ PRIMJER

Dobro prenošenje poruke

Znate li koliko žena umire od raka dojke? To se može dogoditi i vašoj ženi, vašoj majci, sestri ili vašoj kćerki. Rano otkriće raka dojke povećava vjerojatnost uspješnog liječenja za 60%. Ovo se može postići samo redovitim liječničkim pregledima i mamografijom. Pridružite se našoj kampanji *Ružičasta Vrpca* i poduprite ideju pokretanja državnog programa za prevenciju raka dojke.

Kako poruku učiniti djelotvornijom - pripremiti argumente “za” i “protiv”

Znate osnovna pravila za uspješnu poruku kojom želite utjecati na ciljnu skupinu. Međutim, djelotvorna komunikacija započinje određivanjem potreba i očekivanja ciljane skupine, stoga zagovarač za tu skupinu treba pronaći argumente “za” i “protiv” stava vaše organizacije. Iskustvo pokazuje da svi uočeni problemi i sveukupni argumenti “za” i “protiv” trebaju biti predstavljeni i analizirani na papiru.

Analitičko-argumentacijski proces sastoji se od tri koraka:

Objašnjenje činjenica: Ovaj korak uključuje pronalaženje činjenica koje su vezane za trenutno stanje. Ovdje se mogu uvrstiti pravni propisi i

njihove praktične posljedice za određenu društvenu skupinu (još bolje ako se one usporede s namjerama donositelja zakona) ili podaci o položaju specifične društvene skupine - primjerice, srednjoškolski iz malog grada. Ovaj korak zahtijeva najveću moguću objektivnost.

Uočavanje problema i nalaženje argumenata za predloženu promjenu:

Ovaj korak uključuje pronalaženje tko je i za što odgovoran za sadašnje nepovoljne stanje ili tko može utjecati na buduću tijekom događaja. Argumenti koji podupiru vaš pogled na stanje trebaju biti precizni i sigurni, (primjerice, Izglasani zakon je nepravedan. Koji su dijelovi diskriminirajući i zašto? Zakon je previše kompleksan i težak za provedbu. Ako se stanje ne promijeni, uslijedit će dugoročne negativne posljedice... i tako dalje).

Nalaženje argumenata koji se protive promjenama i priprema za obranu stavova:

Pokušajte osmisliti načine kojima bi vaši protivnici opisali trenutno stanje. Razmislite tko bi mogao što izgubiti ako dođe do promjene. *Može li se gubitak smanjiti? Kako?* Nađite razloge zašto su argumenti vaših protivnika loši.

Kada ste završili ovu analizu, trebali biste je predstaviti svojim saveznicima, pomagačima i / ili neovisnim stručnjacima. Zajedno analizirajte: *Je li cjelovita, odgovarajuća i dovoljno uvjerljiva?* Samo kada ste odgovorili na sva ova pitanja možete započeti s oblikovanjem poruke koja bi trebala uspješno utjecati na izabranu ciljanu skupinu. Također se preporučuje da razmislite o različitim načinima predstavljanja vaših stavova unutar zadanih okvira izabrane argumentacije.

Korisni “alati”

Glavna poruka se može prenijeti preko zagovarača na različite načine. Nažalost, ne postoji univerzalni model koji jamči potpuni uspjeh. Sve ovisi o vrsti problema, o strankama koje su uključene i o stilu rada zagovarača. Ipak, ako pogledamo akcije zagovaranja poduzete od strane iskusnijih praktičara zagovaranja, uočit ćemo njihove osnovne “alate”. Slijedi kratak pregled ovih “alata” koji bi vas trebali nadahnuti da razvijete vaše vlastite tehnike i postupke:

Pisani materijali – u prilog mogućnosti vašeg uspjeha

Ne upotrebljavaju svi zagovarači pisane materijale. Nekima se više sviđa održavati izravne kontakte i s društvenim skupinama koje zastupaju i s donositeljima odluka. Međutim, različiti pisani dokumenti mogu biti vrlo korisni i značajno povećati mogućnosti uspjeha.

Letak – kratak i pregledan izazov

Kao što samo ime kaže, u ovoj vrsti dokumenta opis problema, preporuke i argumenti nalaze se na samo jednom listu. Cilj stvaranja ovog dokumenta je da se na jednom mjestu nađu najjači argumenti koji podupiru vaš stav u najkraćem obliku i na način koji je najlakši za razumijevanje i pamćenje. Izgled dokumenta bi trebao biti što jasniji i pregledan. U pravilu bi dvije minute trebale biti dovoljne da se pročita cjelokupni tekst. Ovaj oblik publikacije je dobar način podizanja početnog interesa veće ciljane skupine i mnogobrojnih donositelja odluka.

Opsežna prezentacija – za posebne, promijenjene okolnosti

Ovo je produljen popis iscrpnih argumenata i sastoji se najčešće od sljedećih dodatnih dijelova:

- sažetak,
- predstavljanje važnih podataka i trenutne politike u svezi s definiranim problemom,
- predstavljanje pogrešaka trenutne politike,
- posljedice i prijedlozi,
- objašnjenja.

Ovaj oblik dokumenta je posebno koristan ako je zagovaranje usmjereno na promjenu nekih zakonskih propisa i ako ste prisiljeni to poslati na adrese nekih ministara ili njihovih zamjenika. Analiza koju vi pripremite koristit će osoblju tog ministarstva. Nakon što pročitaju i prouče iscrpno napisane materijale, moći će uspješno i iscrpno izvijestiti donositelje odluka. Bez obzira na njegov veliki opseg, ovaj oblik dokumenta bi trebao biti nadasve precizan, a argumenti poredani prema redoslijedu važnosti.

Mape, grafikoni i statistički podaci – snažnija poruka

Ovi dodatni podaci su provjereni način kojim pojačavamo važnost poruke. Korisni su za jasno predstavljanje kompleksnih, ali ipak relevantnih informacija kao što su primjerice statistički podaci. Postoji samo jedno pravilo za oblikovanje ovih dokumenata: što jednostavniji i jasniji oblik grafikona koji će ostaviti najveći utisak. Zapamtite: jednostavan tekst ili predstavljanje ne smije imati previše mapa i tablica jer to uznemiruje čitatelja ili gledatelja, a informacije koje predstavljate više se ne zapažaju.

Pitanja i odgovori – oslabite vaše protivnike

Jedan od kreativnijih načina predstavljanja vaših argumenata je priprema brošure koja sadrži pitanja postavljena od strane vaših suparnika (ili postoji velika vjerojatnost da će biti postavljena) i vi dajete odgovore na ta pitanja pokazujući da osoba koja dvoji u vaše stavove - *griješi*. To je način oslabljivanja protivnika jer dokazujete da njihovi argumenti nisu valjani.

Primjeri iz svakodnevnog života – upotrijebite maštu

Još jedna kreativna tehnika je prikaz općeg stanja (zakonski okvir) ili neke tendencije kroz svakodnevne primjere. Odgovorite na pitanje: *Koje su njihove posljedice za “prosječenog građanina”?* Ako se ovo napravi na zanimljiv i primjereni način, možete ostvariti značajan utjecaj i na javno mišljenje i na one koji donose odluke.

Nije važno ako primjer kojeg koristite nije stvaran. Može biti hipotetičan, ali istodobno realističan i vjerojatan.

Izravna komunikacija – nezamjenjiva „živa riječ“

“Nije važno što znaš, nego koga znaš.” Ovaj cinični moto je, nažalost, vrlo istinit u svakodnevnom životu, ali osobito u zagovaranju. U poglavlju o stvaranju koalicije već smo govorili o važnosti uspostavljanja dobrih odnosa s partnerima i onih koji nas podupiru, temeljenih na međusobnom razumijevanju, povjerenju i istini. Ovo se također odnosi na one koji donose odluke i na one koji imaju utjecaja na njih te je važan čimbenik o kojem ovisi uspjeh vaše kampanje zagovaranja.

Pitanje je: *Kako ostvariti stabilan i međusobno koristan odnos s osobama koje su od ključnog značaja za uspjeh naših aktivnosti?* Slijedi nekoliko primjera koji vam mogu pomoći u vašoj organizaciji:

- ponudite pomoć u pitanjima koje su važne vašim partnerima (i koje neće izazvati sukobe interesa unutar vaše organizacije),
- budite pouzdan izvor informacija,
- budite jako “društveni”, pokušajte razviti osobne, prijateljske odnose,
- održavajte redovite kontakte ... i budite strpljivi.

Sastanak “u četiri oka” – trebate i donositelje i provoditelje odluka

Jedan od važnih elemenata u izgradnji osobnih veza s donositeljima odluka i vrijedan alat zagovaranja je sastanak “u četiri oka” sa zamjenicima, ministrima, državnim službenicima ili članovima koalicije. Kada organizirate takve sastanke, trebate slijediti nekoliko jednostavnih pravila:

Nikada ne idite na sastanak ako ne znate što želite postići tim sastankom, uvijek odredite jedan specifičan cilj. Ovo se pravilo odnosi na vas bez obzira jeste li ili niste organizator sastanka.

Za vrijeme sastanka ne dijelite nikakve pisane materijale jer će ih u tom slučaju vaš sugovornik odmah početi čitati, umjesto da sluša što mu imate reći. To ne smijete dopustiti, jer je sastanak jedini način da provjerite njihove reakcije na vaše stavove. Pisani materijali se trebaju dati ili nekoliko dana prije sastanka ili nakon što je sastanak završio.

Predstavljanje problema i postizanje cilja ne smije potrajati dulje od 20-30 minuta. Samo nekolicina službenika ima više vremena za ovakve početne sastanke. Stoga morate biti dobro pripremljeni i organizirani. Vaše predstavljanje treba biti kratko (bez dugih uvoda), sažeto i sa što manje nepotrebnih riječi.

Nadzirite prijelaze s jedne teme sastanka na drugu. Prvo objasnite razloge zašto ste ih pozvali na ovaj sastanak, a nakon toga prijeđite na predstavljanje problema. Tada se koncentrirajte na vaše argumente.

Pokušajte izbjeći digresije i udaljavanje od glavne teme i cilja vašeg sastanka. Neutralizirajte pitanja koja mogu skrenuti razgovor na druge teme ili u krivom pravcu. Na kraju sastanka tražite od sugovornika da poduzmu konkretne akcije. Nemojte nepotrebno produljivati sastanak, jer bi se moglo dogoditi da vaši sugovornici promijene mišljenje.

Kada birate sugovornike za sastanak, upotrijebite shemu “i od gore i od dolje”, odnosno ne isključujte službenike na nižim razinama hijerarhije jer su oni često odgovorni za provođenje određenih akcija, a one su također dio procesa odlučivanja. Ljudi na vrhu hijerarhije su u velikoj mjeri političari, a ne stručnjaci za određeno područje. S druge strane, službenici na nižoj razini, premda su lakše dostupni, rijetko donose ključne odluke. Zato trebate i jedne i druge.

Sastanci s većim skupinama mogućih pomagača – osmislite dobar scenarij

Izvanredan način da se naglasi važnost nekog problema je sastanak s većom skupinom donositelja odluka ili vaših pomagača. U tom slučaju možete zamoliti osobu od autoriteta da vam pomogne na taj način da ona predstavi vaš slučaj. Dakako, ovo nije uvijek moguće niti se često za to pruža prigoda. Zato ovdje iznosimo neke prijedloge kako se djelotvorno organizira ovakva vrsta sastanka i kako sastanak valja prilagoditi vašim potrebama, a da bude dobro strukturiran i uspješan.

Što treba napraviti da bi se sastanak uopće ostvario?

Organizirati jedan ovakav sastanak uistinu nije lako, jer su političari i državni službenici jako zaposleni ljudi. Do njih se može doći samo na jedan način - preko nekoga tko ih osobno pozna i čiju preporuku su oni spremni poslušati. To može biti i njihov prvi susjed ili stari školski prijatelj - to ne mora biti osoba iz protokola. Dovoljno je da ta osoba telefonom razgovara s vašim potencijalnim pomagačem i dakako, nakon ovog razgovora trebao bi uslijediti pisani poziv s vaše strane. Također, pokušajte biti nazočni na istom mjestu gdje i vaši potencijalni pomagači (primjerice na konferencijama) i pokušajte ih tu zainteresirati za vaš slučaj. Ako još uvijek niste u mogućnosti organizirati ovaj sastanak s donositeljima odluka, ali možete to učiniti s njihovim zamjenicima, poštujuete ih i ponašajte se prema njima jednako kako biste se ponašali da su na njihovom mjestu njihovi nadređeni. Na taj ćete način dobiti jako moćne saveznike.

Kako se pripremiti za sastanak?

Sve ono što smo naglasili kao jako važno kod organiziranja sastanaka “u četiri oka” i kod pripreme pisanih materijala, uključujući i opća pravila djelotvorne komunikacije (vrijeme, jezik, prenositelji poruke i slično), može se također primijeniti i ovdje. Osim toga, trebate uzeti u obzir i sljedeće:

Prikupite što više informacija o osobama koje ste pozvali. Podržavaju li cilj vašeg zagovaranja? Koji su problemi za njih jako važni? Što oni očekuju od sastanka s vama? I najvažnije - na koje su argumente oni posebno osjetljivi? Hoće li ih se dojmiti mape i statistika ili fotografije koje pokazuju i naglašavaju problem?

Usmjerite se na glavnu poruku. Napravite jasan i sažet uvod u problematiku, jasno iznesite vaša očekivanja od sugovornika, ali se ne držite strogo plana ako se predstavljanje razvije u dijalog ili pregovore prije nego što ste to očekivali. Kada iznosite argumente u korist vašeg stava, pokušajte ih na neki način povezati s okolnostima i okruženjem donositelja odluka, primjerice, pokažite im kako bi rješenje koje predlažete utjecalo na živote građana koji žive u njihovim gradovima.

Vježbajte vaš govor pred vašim prijateljima, ali onima od kojih možete očekivati kritički osvrt. Dopustite im da vas pitaju sva moguća pitanja koja bi se mogla pojaviti na vašem sastanku. Morate se dobro uživjeti u ulogu, jer vam se možda neće tako brzo pružiti još jedna ovakva prigoda.

Kako voditi razgovor? - korisni savjeti i prijedlozi

- Započnite sastanak tako da se zahvalite pozvanim gostima na prijašnjoj potpori koju su vam dali (ako su je dali) ili im zahvalite na posvećenom vremenu i pozornosti.
- Sastanak bi trebala započeti najvažnija osoba iz vaše organizacije. Razmislite kako ćete podijeliti predstavljanje između vaših kolega, razmislite o potrebnim argumentima i ulogama koje će imati na sastanku (primjerice, jedna osoba može predstaviti sve dobre rezultate vaše akcije, dok druga može prikazati negativne posljedice pasivnosti i nedostatka interesa za pozitivne promjene u zajednici). Ako je moguće,

pozovite na sastanak i osobu koja vam je pomogla organizirati sastanak (posrednik između vas i vaših gostiju) ili nekoga od jednake važnosti za vaše goste da on/ona napravi mali uvod.

- Iznesite najvažnije stvari na početku sastanka - možda nećete imati dovoljno vremena za sve podatke.
- Nemojte dominirati sastankom, pružite vašim gostima mogućnost da govore. Ovo će osigurati da steknu pozitivan stav prema vama, a dodatno će vam pružiti informacije o mogućnostima i ograničenjima njihovog sudjelovanja u vašoj akciji.
- Prekinite razgovor ako ste se udaljili od teme. Učinite to uljudno, ali odlučno.
- Ako vaši gosti imaju negativan stav prema vama (ili vašem projektu), početni dio sastanka posvetite naglašavanju zajedničkih interesa i vrijednosti, pokažite poštovanje prema njihovu znanju i dostignućima. Tek nakon ovog dijela prijedite na predstavljanje projekta.
- Nemojte insistirati na vašim početnim očekivanjima prema donositelju odluka. Oni mogu predložiti jednako dobre (i za njih više realistične) načine pomoći vašoj kampanji. Prvi prijedlog za pojedinu akciju, ipak, mora doći od vas.
- Ako tijekom sastanka izađu na površinu neka pitanja na koja ne možete odmah odgovoriti ili dvojbe koje ne možete odmah ukloniti, priznajte to otvoreno i obećajte da ćete tim problemima posvetiti vašu pozornost kada prikupite više informacija. Uvijek održite ovakvo zadano obećanje.
- Pri kraju sastanka pronađite način da se zahvalite vašim sugovornicima na tomu što su pronašli vremena da se odazovu vašem pozivu, primjerice “željeli bismo vam se još jedanput zahvaliti na vašem dolasku i na pokazanoj volji za ...”
- Nekoliko dana nakon sastanka pošaljite svakom od sudionika sastanka pismo zahvale i podsjetite ih na obveze koje su preuzeli.

Oblikovanje poruka za različitu publiku

Opća pravila koja su važna za oblikovanje glavne poruke u kampanji zagovaranja navedena su na početku ovog poglavlja. Međutim, potankosti koje se odnose na primjenu ovih pravila ovisit će o tomu kome je poruka namijenjena: jesu li to donositelji odluka, pojedine društvene skupine koje mogu utjecati na donositelje odluka, druge organizacije sa sličnim ciljevima koje su uključene u proces zagovaranja, mediji ili općenito javnost. Kratke bilješke u ovom dijelu su neka vrsta zaključka koji će vam pomoći pri organiziranju prije navedenih informacija.

Donositelji odluka

Poruka upućena donositeljima odluka mora biti jasna, sažeta i uvjerljiva. Sve informacije trebaju biti točne, jasne, opravdane i cjelovite. Nemojte iznositi lažne („bablje“) priče. Kadgod je to moguće, koristite ekonomske podatke (koliko se novca može uštedjeti/zaraditi ako bi došlo do željenih promjena). Pokažite im kako će njihova pomoć vašoj kampanji osnažiti njihov politički ili društveni položaj u zajednici. Odmah na početku iznesite što očekujete od njih i tko sve pruža potporu vašem projektu.

Predloženi načini prenošenja poruke:

- organizirati sastanak “u četiri oka”,
- neslužbeni razgovori tijekom zabava, religioznih, izbornih ili poslovnih sastanaka (učestalost ovakvih sastanaka je doista velika i oni se većinom održavaju u hotelima i nije teško pristupiti takvim sastancima i bez pozivnice),
- pisma: od glasača (osnovna razina potpore), organizacije ili koalicije,
- informativni sastanci,
- letak,
- brošure s pitanjima i odgovorima.

Organizacije uključene u zagovaranje

Ponekad se ne isplati započinjati novu kampanju zagovaranja za realizaciju određenog cilja. Djelotvornije je i jeftinije, pridružiti se već započetoj kampanji zagovaranja ili pozvati druge organizacije koje se bave zagovaranjem da vam se pridruže u zajedničkim naporima.

Poruka upućena drugim organizacijama uključenim u zagovaranje. Ovakve organizacije trebaju nove, točne podatke koji potvrđuju njihove stavove i poglede. To može biti prilika za vas da već postojećim podacima dodate svoje podatke koji podupiru vaše stajalište. Zapamtite da vaši materijali trebaju biti odmah upotrebljivi.

Predloženi načini prenošenja poruke:

- otvoreni sastanci na kojima se razmjenjuju informacije,
- sastanci s voditeljima, zaposlenicima i članovima određene organizacije,
- letak koji je pripremljen za daljnju distribuciju,
- grafikoni i tabele.

Javnost

Javnost je važna meta u kampanji zagovaranja. U većini slučajeva jedan od glavnih razloga kampanje zagovaranja jest osvješčivanje javnosti, promjena ponašanja ljudi ili povećanje pritiska javnosti na one koje oblikuju politiku. Javnost je ta koja će imati izravne koristi od vaših projekata ukoliko oni zažive zahvaljujući vašem zagovaranju. Dugoročna edukacija javnosti istovremeno je i sigurna buduća podrška vašem projektu.

Poruka usmjerena javnosti mora biti jednostavna, sažeta i usmjerena na točno određenu društvenu akciju. Treba naglasiti pozitivne posljedice koje bi nastale u

životima prosječnih građana zahvaljujući poduzetoj akciji i, suprotno, negativne posljedice do kojih bio došlo ukoliko se ništa ne poduzme.

Predloženi način prenošenja poruke:

- promotivni materijali npr. bedževi, maskote, olovke,
- plakati i “veliki” oglasi,
- sastanci sa stanovnicima određene regije, grada, članovima lokalne zajednice,
- brošure,
- oglasi u lokalnim novinama, novinski članci,
- letak,
- radijski i televizijski programi.

Literatura

Javno zagovaranje - žene za društvene promjene u zemljama slijednicama bivše Jugoslavije (1998), Zagreb: STAR projekt, Delphi International