

PRIRUČNIK
ZA NEVLADINE ORGANIZACIJE
U BOSNI I HERCEGOVINI



BESPLATAN PRIMJERAK
2014. godina



Projekat finansira
Evropska unija



Ministarstvo pravde
Bosne i Hercegovine



Empowered lives.
Resilient nations

Priručnik za nevladine organizacije u Bosni i Hercegovini

Šta je NVO sektor?

Kako osnovati NVO?

Kako uspješno voditi NVO?

Uspješna NVO komunikacija?

Koja je uloga NVO-a u civilnom društvu?

Voditelj tima:

Samir Omerefendić, UNDP LOD rukovodilac projekta

Urednik 2. izdanja:

Namik Hadžalić, UNDP LOD koordinator za izgradnju kapaciteta

2. izdanje priredila:

Mirnesa Bajramović, UNDP LOD konsultantica za civilno društvo

Posebna zahvalnost:

Slavka Alagić, Ministarstvo pravde BiH

Urednici 1. izdanja (iz 2006.godine):

Gordana Drakul, UNDP SUTRA asistentica za nevladine organizacije i omladinu

Veselin Jovanović, UNDP SUTRA službenik za izgradnju kapaciteta

Konsultanti u izradi 1. izdanja:

Renata Radeka, UNDP SUTRA zamjenica rukovodioca programa

Amel Jakupović, UNDP SUTRA projektni asistent

Štampanje ove publikacije realizirano je u sklopu projekta Jačanje lokalne demokratije/demokracije III – LOD III, koji provodi Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP), a koji finansira Evropska unija iz sredstava Instrumenta za pretpristupnu pomoć (IPA) u iznosu od 2 miliona eura. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost UNDP-a i ni na koji način ne odražava stavove Evropske unije.

Besplatan primjerak

SADRŽAJ

LISTA AKRONIMA	07
UVOD	09

POGLAVLJE I

DEFINICIJE, ZNAČAJ I ULOGA ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA	11
1.1. Participacija (učesće) građana.....	12
1.2. Definicije i oblici organizacija civilnog društva.....	12
1.2.1. Udruženje	12
1.2.2. Nevladina organizacija (NVO)	13
1.2.3. Neformalna grupa.....	13
1.2.4. Mreža /Forum nevladinih organizacija.....	14
1.3. Značaj i uloga nevladinih organizacija.....	14

POGLAVLJE II

POSTUPAK OSNIVANJA I REGISTRACIJE NEVLADINIH ORGANIZACIJA	17
2.1. Razlozi i ciljevi osnivanja nevladinih organizacija.....	18
2.1.1. Razlozi osnivanja nevladine organizacije	18
2.1.2. Ciljevi osnivanja nevladine organizacije.....	18
2.2. Zakonski propisi koji regulišu rad nevladine organizacije i praktični odgovori na pitanja o osnivanju.....	18

POGLAVLJE III

PRAVNI AKTI ZA OSNIVANJE, DRUGI AKTI I ORGANI UDRUŽENJA	27
3.1. Odluka o osnivanju/osnivački akti.....	28
3.2. Statut	29
3.3. Organi udruženja.....	31
3.3.1. Upravni odbor, predsjednik/ca organizacije i nadzorni odbor.....	32
3.4. Općenito o karakteristikama pravnog akta.....	32
3.5. Izmjena i dopuna akata	34
3.6. Vrste akata	35
3.6.1. Pravilnik o radu	35
3.6.2. Pravilnik o finansijskom poslovanju	36
3.6.3. Pravilnik o zaposlenima	36
3.6.4. Pravilnik o osnovnim sredstvima i imovini	37
3.6.5. Odluka	37
3.6.6. Zaključak	37
3.7. Ugovori	38
3.7.1. Ugovori u smislu radnog angažmana	38
3.7.1.1. Ugovor o radu	38
3.7.1.2. Drugi ugovori o radnom angažmanu.....	39
3.7.1.3. Druge vrste ugovora.....	40

POGLAVLJE IV

ORGANIZACIJSKI MENADŽMENT	43
4.1. Pojam i uloga menadžmenta	44
4.2. Struktura nevladine organizacije	45
4.3. Upravljanje ljudskim resursima	46
4.3.1. Ljudski resursi i rad s volonterima.....	47
4.4. Timski rad	48
4.4.1. Pojmovi vezani za timski rad.....	48
4.4.2. Veličina tima.....	49
4.4.3. Uloge u timu	49
4.4.4. Razvoj tima.....	51
4.4.5. Donošenje odluka u timu	52
4.5. Liderstvo	55
4.5.1. Pojam i uloga liderstva i lidera	55
4.5.2. Vrste liderstva	56
4.5.3. Osobine lidera	56
4.5.4. Žene kao lideri.....	57

POGLAVLJE V

FINANSIRANJE RADA NEVLADINIH ORGANIZACIJA	59
5.1. Izvori finansiranja rada nevladinih organizacija	60
5.2. Prikupljanje sredstava	65
5.2.1. Pojam prikupljanja sredstava.....	65
5.2.2. Metode prikupljanja sredstava.....	66
5.2.3. Plan prikupljanja sredstava.....	72
5.3. Samofinansiranje i održivost nevladinih organizacija	74
5.3.1. Pojam samofinansiranja rada nevladinih organizacija	74
5.3.2. Planiranje i priprema za samofinansiranje.....	75
5.3.3. Oblici samofinansiranja	76
5.3.3.1. Članarina	76
5.3.3.2. Prodaja usluga	76
5.3.3.3. Prodaja proizvoda	77
5.3.3.4. Korištenje materijalne aktive.....	77
5.3.3.5. Korištenje nematerijalne aktive.....	77
5.3.3.6. Investicije dividende	77
5.4. Finansiranje i podrška od strane Evropske unije	77
5.4.1. Instrumenti finansiranja iz EU.....	78
5.4.1.1. Instrument za predpristupnu pomoć - IPA	78
5.4.1.2. Evropski instrument za demokratiju i ljudska prava (EIDHR).....	80
5.4.1.3. Tehnička pomoć organizacijama civilnog društva	80
5.4.2. Pristup fondovima EU, apliciranje/prijava i implementacija	81
5.4.2.1. Javni poziv za podnošenje prijedloga projekata.....	81
5.4.2.2. Vodič za aplikante.....	82
5.4.2.3. Aplikacijski formular	82
5.4.2.4. Proces evaluacije (procjene)	83
5.4.2.5. Upravljanje ugovorom i implementacija projekta EU	83
5.4.3. Značaj umrežavanja sa drugim NVO-ima za dobivanje finansijske podrške EU	84

5.5. Uvođenje transparentnih mehanizama finansiranja u BiH.....	85
5.5.1. Izdvajanja vladinog sektora za nevladin sektor u Bosni i Hercegovini	85
5.5.2. Projekat „Jačanje lokalne demokratije“ – LOD	86
5.5.2.1. Šta je LOD metodologija?	87
5.5.2.2. Principi i osnove LOD metodologije	87
5.5.2.3. LOD projekat u praksi – rezultati i efekti.....	88

POGLAVLJE VI

PISANJE I UPRAVLJANJE PROJEKTOM	89
6.1. Šta je projekat?	90
6.2. Upravljanje projektnim ciklusom	90
6.2.1. Programiranje.....	91
6.2.2. Identifikacija projektne ideje	91
6.2.3. Formulisanje projekta.....	94
6.2.3.1. Rezime / sažetak projekta	94
6.2.3.2. Uvod (pozadina).....	94
6.2.3.3. Projektne intervencije	95
6.2.3.4. Pretpostavke.....	95
6.2.3.5. Monitoring i evaluacija	96
6.2.4. Implementacija i monitoring projekta	96
6.2.5. Evaluacija (procjena) projekta	97
6.2.6. Faktori održivosti.....	98
6.3. Matrica logičkog okvira (eng. Logical framework).....	99
6.3.1. Logičke intervencije	100
6.3.2. Objektivno mjerljivi indikatori.....	101
6.3.3. Izvori verifikacije.....	101
6.3.4. Pretpostavke/Vanjski faktori	101
6.4. Vremenski okvir.....	102
6.5. Projektni budžet.....	102

POGLAVLJE VII

STRATEŠKO PLANIRANJE U NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA	105
7.1. Pojam strategije i strateškog planiranja	106
7.2. Strateški menadžeri	107
7.3. Zainteresovane strane.....	107
7.4. Dugoročno i kratkoročno strateško planiranje	110
7.5. Značaj strateškog planiranja.....	110
7.6. Definicije pojmova u strateškom planiranju	111
7.7. Proces planiranja.....	112
7.7.1. Priprema za planiranje	112
7.7.2. Stvaranje (kreiranje) vizije i misije.....	113
7.7.2.1. Vizija	113
7.7.2.2. Misija	113
7.7.3. Procjena okoline.....	114
7.7.4. Slaganje oko prioriteta.....	117
7.7.4.1. Definisanje strateških ciljeva	118

7.7.5. Pisanje strateškog plana	119
7.7.5.1. Smjernice za pisanje strateškog plana	120
7.7.6. Sprovođenje strateškog plana	120
7.7.7. Nadgledanje i evaluacija	121

POGLAVLJE VIII

ZAGOVARANJE I LOBIRANJE	123
8.1. Definicija politike	124
8.2. Pojam zagovaranja	125
8.3. Procjena potreba organizacije - pripremne radnje	126
8.4. Planiranje i koraci akcije zagovaranja	126
8.4.1. Analiza sporne politike (korak I)	126
8.4.2. Izrada nacrt strategije zagovaranja (korak II)	127
8.4.3. Finalna prerada strategije (korak III)	128
8.4.4. Priprema plana akcije zagovaranja (korak IV)	128
8.5. Lobiranje	129
8.6. Aktivizam	130

POGLAVLJE IX

ODNOSI SA JAVNOŠĆU	131
9.1. Pojam odnosa sa javnošću	132
9.1.1. Ciljevi organizacije i ciljevi komunikacije	133
9.2. Zašto koristiti medije?	133
9.3. Značaj medija za rad nevladinih organizacija	134
9.4. Tehnike komunikacije i prenošenja poruke	135
9.4.1. Saopćenje za javnost	135
9.4.1.1. Forma saopćenja za javnost	136
9.4.1.2. Pravila pisanja saopćenja za javnost	136
9.4.2. Konferencija za novinare	137
9.4.3. Intervju	137
9.4.3.1. Pripreme za intervju	138
9.4.3.2. Održavanje intervjua	138
9.4.3.3. Odjeća za intervju i ponašanje	139
9.4.4. Internetska stranica (web site)	139
9.4.5. Društveni mediji i društvene mreže	140
9.4.5.1. Koje društvene medije/mreže koristiti?	140
9.4.5.2. Upotreba društvenih medija u praksi	142
9.4.6. Uspješna prezentacija	142
9.4.6.1. Tema prezentacije	142
9.4.6.2. Vrijeme za prezentaciju	142
9.4.6.3. Svrha prezentacije	142
9.4.6.4. Procjena publike	143
9.4.6.5. Priprema i realizacija efikasne prezentacije	143
9.4.6.6. Vizuelna pomagala	144
9.4.7. Prenosjenje poruke na druge načine	144

LISTA AKRONIMA

BiH	Bosna i Hercegovina
CSF	Podrška civilnom društvu (eng. Civil Society Facility)
EBRD	Evropska banka za obnovu i razvoj (eng. European Bank for Reconstruction & Development)
EC	Evropska komisija (eng. European Commission)
EIB	Evropska investicijska banka
EIDHR	Evropski instrument za demokratiju i ljudska prava (eng. European Instrument for Democracy & Human Rights)
EIUC	Evropski inter-univerzitetski centar
ERDF	Evropski fond za regionalni razvoj (eng. European Regional Development Fund)
EU	Evropska unija
FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine
GAP	Projekat upravne odgovornosti, (eng. Governance Accountability Project)
IPA	Instrument pretpristupne pomoći (eng. Instrument for Pre-Accession Assistance)
JMBG	Jedinstveni matični broj građanina
KM	Konvertibilna marka
LOD	Jačanje lokalne demokratije (eng. Reinforcement of Local Democracy)
MAP	Općinski akcioni plan (eng. Municipal Action Plan)
NVO	Nevladina organizacija
OCD	Organizacija civilnog društva
P2P	Ljudi ljudima (eng. People to People)
PCM	Upravljanje projektnim ciklusom (eng. Project Cycle Management)
PLM	Pristup logičke matrice
PRAG	Praktični vodič o dodjeli grantova (eng. Practical Guide to Contract Procedures)
RS	Republika Srpska
SEE	Jugoistočna Evropa (eng. South-Eastern Europe)
SIDA	Švedska agencija za međunarodni razvoj (eng. Sweden International Development Agency)
SWOT	Snaga, slabost, mogućnost, prijetnja (eng. Strength, Weakness, Opportunity, Threat)
SMART	Konkretan, mjerljiv, dostižan, važan, vremenski ograničen (eng. Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time Bound)
SUTRA	Trajan prenos odgovornosti za povratak na nadležne institucije (eng. Sustainable Transfer to Return Related Authorities)
TACSO	Projekat Tehničke pomoći za organizacije civilnog društva
UNDP	Razvojni program Ujedinjenih nacija (eng. United Nations Development Program)
USAID	Američka agencija za međunarodni razvoj (eng. U.S. Agency for International Development)

UVOD

Ovaj priručnik predstavlja revidirano izdanje prvobitnog Priručnika za nevladine organizacije u Bosni i Hercegovini koji je izrađen i objavljen 2006. godine u sklopu UNDP-ovog projekta SUTRA. Motivi za izradu revidiranog izdanja leže u činjenici da je od toga perioda do danas došlo do određenih izmjena zakonskih propisa koji regulišu rad NVO sektora u BiH, do uspostavljanja transparentnijih načina saradnje između lokalnih zajednica i NVO sektora (primjena tzv. LOD metodologije), pojave drugih oblika donatorskih izvora finansiranja NVO sektora sa specifičnim pravilima koja se striktno moraju poštovati, važnosti strateškog planiranja u cilju opstanka i samoodrživosti NVO-a, korištenja novih oblika komunikacije s javnošću i popularizacije aktivnosti koje obavlja civilno društvo.

Priručnik u devet poglavlja elaborira sve važnije aspekte vezane za rad svih onih koji aktivno participiraju u prostoru koje nazivamo civilno društvo, počevši od samog definiranja pojmova, pa do različitih informacija i alata potrebnih za funkcioniranje i rad organizacija civilnog društva.

Iako je prvenstveno namijenjen civilnom društvu, odnosno aktivistima i njihovim konkretnim potrebama ovaj priručnik, po sadržaju i obimu predloženih informacija, uveliko može koristiti i onima koji treba da podržavaju organizacije civilnog društva, onima koji žele još bolje da razumiju kontekst u kome funkcionira civilno društvo, kao i faktore koji utiču na rad i funkcioniranje jedne nevladine organizacije i cijelog ovog prostora.

Kada se govori o organizacijama civilnog društva, obično se misli na neprofitne, nevladine i vanstranačke organizacije o kojima će ovdje biti riječi. **Nevladine organizacije** (NVO) autonomne su i slobodne organizacije koje osnivaju građani ili pravna lica iz prepoznate potrebe za djelovanjem, povezani zajedničkim interesima, motivima i ciljevima. Država ima odgovornost da pomogne takvim organizacijama kroz sufinansiranje njihovog rada različitim subvencijama i olakšicama, uključivanjem NVO-a u proces donošenja i realizacije odluka, kao i drugim oblicima suradnje. Zašto? Nevladine organizacije često pomažu, ili čak jedine obezbjeđuju određene specifične usluge u društvu. Stoga su one alternativa i podrška rješavanju mnogobrojnih problema u društvu zasnovanih na ljudskim potrebama, a koje država ne može sama prevazići ili ne vodi dovoljno brigu o istima. Nevladine neprofitne organizacije mogu se podijeliti na organizacije koje služe svim članovima društva (fondacije, humanitarne organizacije, socijalne ustanove) i one koje za ciljnu grupu imaju samo određene kategorije društva (razna profesionalna i stručna udruženja, klubovi, interesne grupe i savezi).

U formalnom smislu, postoji institucionalni okvir saradnje između vladinog i nevladinog sektora u BiH; s tim u vezi, u maju 2007. godine potpisan je Sporazum o saradnji između Vijeća ministara BiH i nevladinog sektora u BiH. Kada je riječ o pravnom okviru, konkretno o Zakonu o udruženjima i fondacijama na državnom nivou i entitetskim nivoima, manjkavost ovih propisa leži u tome što poznaju samo jedan pravni oblik ili formu osnivanja za sve tipove i oblike organizacija civilnog društva. Taj oblik predstavlja udruženja i koristi se za sve organizacije civilnog društva, uključujući npr. organizacije mladih, penzionera, privrednika, zanatlija, intelektualaca, umjetnika, strukovna udruženja, udruženja koja se bave dobrotvornim/humanitarnim radom, sportske klubove, asocijacije, sindikate (na entitetskim nivoima) i sve ostale. Dobra strana zakona je da se proces registracije vrši na relativno jednostavan način. Međutim, postoje i problemi praktične prirode jer dva entitetska, 10 kantonalnih i jedan državni registar nisu uvezani. Činjenica je da je - prema podacima iz januara 2014 godine - na nivou Federacije BiH registrovano 1.605 udruženja, na nivou RS 5.455, dok na nivou BiH ovaj broj iznosi 1.515, što daje ukupno brojku od 8.575 udruženja. Ova brojka je zasigurno znatno veća jer ne obuhvata podatke iz 10 kantonalnih registara u Federaciji BiH i Brčko Distriktu BiH, što dovoljno govori o masovnosti i relevantnosti NVO sektora u BiH.

Upravo ove i druge navedene oblasti detaljno su obrađene u devet poglavlja revidiranog izdanja Priručnika, koja ovdje ukratko predstavljamo.

Poglavlje 1: Definicija, značaj i uloga organizacija civilnog društva (OCD) objašnjava pojmove i definicije oblika organizacija civilnog društva kojim su obuhvaćene nevladine organizacije, tj. udruženja, neformalne grupe, mreže/forumi nevladinih organizacija. Dalje govori o procesu participacije građana kroz rad u NVO sektoru, te o značaju i ulozi nevladinih organizacija u društvu.

Poglavlje 2: Postupak osnivanja i registracije nevladinih organizacija pojašnjava razloge i ciljeve osnivanja NVO-a, te daje detaljan osvrt na zakonske propise koji regulišu rad NVO-a u BiH. Cilj je da se kroz formu „pitanje-odgovor“ na jednostavan način objasni postupak registracije udruženja (termin koji koristi zakon za NVO) kao budućeg pravnog lica i njegovog funkcionisanja u pravnom prometu.

Poglavlje 3: Pravni akti za osnivanje, drugi akti i organi udruženja govori o sadržaju i postupku donošenja obaveznih pravnih akata jednog udruženja (statut, odluka o osnivanju), potom o drugim pravnim aktima i njihovim obilježjima, kao i obaveznim organima udruženja.

Poglavlje 4: Organizacijski menadžment pojašnjava pojam i ulogu menadžmenta, važnost dobrog upravljanja ljudskim resursima, uspostavljanje i funkcionisanje tima, te daje osvrt na tipove i karakteristike liderstva u organizaciji.

Poglavlje 5: Finansiranje rada nevladinih organizacija daje osvrt na izvore finansiranja rada NVO-a, načine prikupljanja finansijskih sredstava, s akcentom na samofinansiranje i održivost nevladinih organizacija. Poseban značaj dat je finansiranju i podršci Evropske unije (kroz posebno potpoglavlje 5.4), gdje je objašnjen pristup fondovima EU, postupak prijavljivanja za sredstva te realizacija projekata EU. U narednom potpoglavlju se govori i o lokalnim sredstvima finansiranja vladinog sektora u BiH i primjeni LOD metodologije u tom procesu.

Poglavlje 6: Pisanje projekta i upravljanje projektom objašnjava termin projektnog ciklusa i njegove faze, uključujući programiranje, identifikaciju projektne ideje, formulisanje projekta, implementaciju i monitoring projekta, te evaluaciju. Izrada matrice logičkog okvira kao glavnog alata za formulisanje projekta detaljno je obrađena. Posebna pažnja posvećena je izradi budžeta, gdje su predstavljene i odgovarajuće smjernice.

Poglavlje 7: Strateško planiranje u nevladinim organizacijama govori o pojmu strategije i značaju strateškog planiranja, te dalje objašnjava sam proces planiranja kroz definisanje strateških ciljeva organizacije i korištenje SWOT analize u tom procesu. U poglavlju se nalaze praktične smjernice za izradu strateškog plana.

Poglavlje 8: Zagovaranje i lobiranje daje osvrt na značenje termina „uticaj na politike“, zagovaranje, lobiranje i aktivizam, te na primjenu ovih metoda u praksi od strane NVO-a radi ostvarivanja vlastitih strateških ciljeva.

Poglavlje 9: Odnosi s javnošću govori o razlozima korištenja medija od strane NVO-a, tehnikama komunikacije i prenošenja poruka javnosti kroz različite oblike: saopćenje za medije, press konferencije, intervju, kao i korištenje novih društvenih medija i mreža (Twitter, Facebook i slično).

Pored toga, na memorijskoj kartici (USB) koja je sastavni dio ovog Priručnika se nalazi sam Priručnik u elektronskoj formi ali i detaljni prilozi poput relevantne važeće zakonske regulative, primjeri osnovnih akata potrebnih za registraciju i rad nevladinih organizacija, primjeri osnovnih akata koje nevladine organizacije koriste u radu, primjer strateškog plana, primjer saopštenja za javnost i drugo.

Princip ravnopravnosti polova ugrađen je u ovaj priručnik kao jedan od osnovnih principa. S tim u vezi, izrazi koji se u ovom priručniku koriste za osobe u muškom rodu (npr. „građanin“, „načelnik“, „službenik“, „predstavnik“ i sl.) neutralni su i odnose se na muškarce i na žene.

**DEFINICIJE, ZNAČAJ
I ULOGA ORGANIZACIJA
CIVILNOG DRUŠTVA**

POGLAVLJE I

1.1. PARTICIPACIJA (UČEŠĆE) GRAĐANA

Participacija građana je proces kroz koji građani vrše uticaj na odluke vlasti koje imaju posljedice na njihov život ili život njihovih sugrađana. Aktivna participacija građana podrazumijeva saradnju sa predstavnicima vlasti (lokalne i viših nivoa) kada građani daju svoje prijedloge i učestvuju u realizaciji odluka te tako vrše uticaj na odlučivanje u zajednici. *Pasivna participacija građana* je ona u kojoj građani prisustvuju vladinim skupovima kako bi dobili informaciju, ali ne daju vlastite prijedloge.

- Participacija građana bitna je za razvoj lokalne samouprave, ali i cijele zajednice jer:
- pomaže u procesu donošenja odluka (kako bi vlasti donijele kvalitetnije odluke u skladu s potrebama),
- reducira konflikte i podiže nivo konsenzusa,
- povećava razumijevanje, saradnju i poštovanje napora koje vlast čini za zajednicu,
- daje podršku razvojnim programima zajednice,
- povećava transparentnost vlasti u odnosu na potrebe građana,
- pomaže u boljoj informisanosti građana o radu vlasti, ali i drugih sektora.

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

1.2. DEFINICIJE I OBLICI ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA

Civilno društvo predstavlja skup organizacija koje spajaju ljude i u kojima ljudi djeluju pored javnog i biznis sektora. Snažno civilno društvo znači da je osiguran dinamičan i učinkovit odnos i partnerstvo između javnog sektora, biznis sektora i nevladinog sektora, što doprinosi dobrobiti svakog građanina kao pojedinca. Pri tome, u tom trokutu odnosa i uticaja vjerovatno veze između civilnog društva i biznis sektora nisu tako snažne kao njihove pojedinačne veze sa vladom.

Kao što je navedeno u uvodu ovog priručnika, *organizacijama civilnog društva* nazivaju se neprofitne organizacije koje osnivaju građani i rukovode istim, neovisno o državnom (javnom) aparatu. Kada se govori o organizacijama civilnog društva, obično se misli na neprofitne, nevladine i vanstranačke organizacije o kojima će ovdje biti riječi. One realizuju društveno korisne aktivnosti u skladu s potrebama njihove ciljne grupe, ili u interesu šire zajednice, djelujući tako na probleme koje država ne može sama da riješi ili im ne pridaje dovoljno pažnje. U uobičajenom govoru najčešće se koristi termin *nevladina organizacija* (NVO), dok je *udruženje* jedini termin koji je definisan i prepoznat u zakonima koji regulišu rad nevladinog sektora. Stoga će se u daljem tekstu, ovisno o kontekstu, koristiti ravnopravno sva tri termina i njihovi akronimi koji suštinski imaju isto značenje.

1.2.1. Udruženje

S obzirom na postojeće državno-pravno uređenje u BiH, postoje harmonizirani zakoni na entitetskom i državnom nivou koji regulišu rad nevladinih organizacija, a koje su u propisima označene kao udruženja. Prema Zakonu o udruženjima i

fondacijama BiH¹: *Udruženje je svaki oblik dobrovoljnog povezivanja tri ili više fizičkih ili pravnih lica u svim kombinacijama, radi unapređenja i ostvarivanja nekog zajedničkog ili opšteg interesa ili cilja, u skladu sa Ustavom i zakonom a čija svrha nije sticanje dobiti.* Takođe i prema Zakonu o udruženjima i fondacijama Federacije BiH,² u članu 2 stav 1. udruženje je definisano na sljedeći način: *Udruženje je, u smislu ovoga zakona, svaki oblik dobrovoljnog povezivanja više fizičkih ili pravnih lica radi unapređenja i ostvarivanja nekog zajedničkog ili općeg interesa ili cilja, u skladu s Ustavom i Zakonom, a čija osnovna svrha nije sticanje dobiti.* Prema Zakonu o udruženjima i fondacijama Republike Srpske,³ udruženje građana je definisano članom 2. stav 1. na sljedeći način: *Udruženje je, u smislu ovog zakona, svaki oblik dobrovoljnog povezivanja više fizičkih ili pravnih lica radi unapređenja ili ostvarivanja nekog zajedničkog ili opšteg interesa ili cilja, u skladu sa Ustavom i zakonom, a čija osnovna svrha nije sticanje dobiti.*

U skladu s navedenim zakonima registruju se sve nevladine organizacije bez obzira na specifične ciljeve, djelatnosti, opseg djelovanja te masovnost članstva, uključujući na primjer sportske klubove, savjetovališta, razne centre, strukovna udruženja (npr. privrednika, pravnika), udruženja određenih kategorija lica (penzionera, dijabetičara, mladih, intelektualaca, zanatlija, povratnika) i slično, o čemu će više biti govora. Činom registracije udruženje stiče svojstvo pravne osobe/pravnog lica, ali ne može odmah po automatizmu djelovati u pravnom prometu.

1.2.2. Nevladina organizacija (NVO)

Pojam nevladina organizacije (NVO) podrazumijeva svaku organizovanu grupu ljudi, dobrovoljnu organizaciju, humanitarnu agenciju, stručno udruženje, organizaciju za ljudska prava, zadrugu i sličan oblik organizovanja, ali samo onu koja je neovisna od vlade, to jest od državnih organizacija i institucija.

NVO-i su u osnovi tijela koja funkcionišu na bazi volonterskog rada i koja samim tim ne podliježu rukovođenju od strane organa vlasti. Pored pojma nevladine organizacije u upotrebi se vrlo često koriste i pojmovi: dobrovoljne, humanitarne, neprofitne, organizacije trećeg sektora. Nevladine organizacije ne uključuju tijela koja djeluju kao političke stranke, sindikalne organizacije i vjerske zajednice. Pojam *nevladina organizacija* ne koristi se u bh. zakonskoj terminologiji nego samo termin *udruženje*, pa čak ni *udruženje građana* s obzirom da se kao osnivači mogu pojaviti i pravna lica a ne samo građani (samostalno ili u kombinaciji sa fizičkim osobama – građanima). Nadalje, i sindikati se po entitetskim zakonima registruju kao udruženja, što se ne uklapa u navedenu definiciju nevladine organizacije. Kao što se vidi iz zakonske definicije, udruženja tj. NVO-i nemaju za cilj sticanje dobiti (profita). Ukoliko tokom obavljanja svoje djelatnosti i steknu određenu dobit (profit), ona se ne raspodjeljuje između članova ili osnivača nego se koristi za dalje ispunjenje ciljeva koji su utvrđeni statutom.

Kada je u pitanju broj registrovanih nevladinih organizacija, prema podacima iz januara 2014. godine, na nivou Federacije BiH registrovano je 1.605⁴ udruženja, na nivou RS 5.455, dok na nivou BiH ovaj broj iznosi 1.515, što daje ukupno 8.575 udruženja. Ova brojka je zasigurno značajno veća jer ne obuhvata podatke iz 10 kantonalnih registara u Federaciji BiH i Brčko Distriktu BiH.

1.2.3. Neformalna grupa

Neformalnom grupom najčešće se označava skup pojedinaca ili grupa koji imaju zajednički interes ili motiv i koji su se spontano okupili radi djelovanja na ostvarivanju zajedničkog interesa odnosno ciljeva, ali koji svoje okupljanje nisu pravno regulisali. Razlika između neformalne grupe i nevladine organizacije je u tome što neformalne grupe nemaju status pravnog lica, te na takav način nemaju prava i obaveze po domaćim propisima. Međutim, dešava se da se nakon nekog vremena neformalne grupe registruju i postaju formalne. Registracija je bitna kako bi se dobio status pravnog lica i kako bi grupa dobila mogućnost uključivanja u platni promet i poslovno okruženje. Loša strana neformalne grupe je što se sve zasniva na dobroj volji, a ona može izostati i dovesti do nepovjerenja među članovima i njihove neodgovornosti. S

1) Službeni glasnik Bosne i Hercegovine broj 31/01, 42/04, 63/08 i 76/11

2) Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine broj 45/02

3) Službeni glasnik Republike Srpske broj 52/01 i 42/05

4) Podaci su dobiveni iz Ministarstva pravde BiH i FBIH, kao i Ministarstva uprave i lokalne samouprave RS.

druge strane, dobra volja nije garancija vanjskim saradnicima i donatorima za saradnju sa neformalnim grupama i zato oni u velikom broju slučajeva za saradnju traže posredovanje neke registrovane organizacije.

1.2.4. Mreža /Forum nevladinih organizacija

Mreža nevladinih organizacija je neformalni ili formalni savez većeg broja organizacija, grupa i/ili pojedinaca koji zajedno žele riješiti određeni problem. Ukoliko je formalnog tipa, njihovo udruživanje i zajednički rad u tzv. udruženja višeg nivoa ili saveze kao zakonom određene kategorije na nekom polju djelovanja koje je registracijom definisano, predviđaju i važeći zakoni o udruženjima ili fondacijama⁵. U takvom savezu nevladinih organizacija svaka članica zadržava autonomiju svog djelovanja, ali je dužna da poštuje zajednička pravila i doprinosi radu mreže.

Kada se govori o NVO mrežama, prema istraživanju koje je proveo Centar za promociju civilnog društva (CPCD) 2012. godine, u Bosni i Hercegovini aktivno je djelovalo 48 mreža nevladinih organizacija sa više od 1.624 registrovane nevladine organizacije u svojstvu članica ovih mreža. One se obrazuju prema tematskim oblastima djelovanja (npr. ljudska prava, ekologija, zaštita od nasilja i dr.). Članice mreže treba da daju aktivan doprinos neometanom radu mreže i promicanju njenih ciljeva u određenoj oblasti, te generalno da budu posvećene vrijednostima civilnog društva.

1.3. ZNAČAJ I ULOGA NEVLADINIH ORGANIZACIJA

Nevladin sektor u većini zemalja ima veliki značaj za razvoj civilnog društva, vladavinu prava i razvoj demokratije. Praksa je da se nevladine organizacije uključuju u rješavanje skoro svih problema u društvu koji se tiču njihovog polja djelovanja. Razvijaju se partnerstva sa vlastima i realizuju njihovi zajednički projekti i programi. Potrebu uspostavljanja partnerstava između nevladinih organizacija i institucija vlasti u rukovođenju procesom razvoja priznaju i iniciraju međunarodna tijela i organizacije kao što su Ujedinjene nacije i Evropska unija. Generalno gledano, nevladin sektor karakterističan je po tome što nije opterećen borbom za vlast i institucionalizacijom nego je prepoznatljiv po masovnosti i dobrovoljnosti članstva, dobrovoljnom radu, kao i po organizovanom angažmanu članstva na onim pitanjima koja su njihov ili opći interes i potreba.

U Ustavu Bosne i Hercegovine u članu 2 tačka 3 *Katalog ljudskih prava* predviđa „slobodu udruživanja s drugima“ između ostalih prava i sloboda, što daje pravni osnov za osnivanje organizacija civilnog društva. Ovaj pravni osnov poslužio je tokom 2001/2002 godine za izradu relevantnih zakona koji uređuju rad udruženja odnosno nevladinih organizacija i u BiH. Pored određenih neujednačenih dopuna i izmjena na svim nivoima, ove propise je potrebno dalje unapređivati kako bi se na adekvatan način odgovorilo stvarnim potrebama nevladinog sektora u BiH, ali i doprinijelo boljem odnosu sa domaćim vlastima u cilju pružanja kvalitetnijih usluga od strane NVO-a. Ovaj priručnik predstavlja zakonska rješenja koja su na snazi u periodu njegovog izdavanja kako bi se pojasnile određene zakonske obaveze i time olakšao rad udruženjima u zemlji, posebno onim novoformiranim. Osim zakonskih rješenja, Priručnik predstavlja i druge važne aspekte za rad i funkcionisanje NVO-a poput strateškog planiranja, obezbjeđivanje finansijskih sredstava, uticaja na javne politike i slično.

Novonastale društvene okolnosti u BiH karakteriše prisutnost velikog broja stranih donatora koji podržavaju rad NVO sektora, ali i velikih potreba na terenu za angažmanom ovog sektora. Prema podacima iz registra, zaključno sa januarom 2014. u BiH ukupno postoji više od 8.500 registrovanih udruženja (bez udruženja registrovanih na kantonalnom nivoima i u Brčko Distriktu), a broj stvarno aktivnih je teško utvrditi. Međutim, činjenica je da u BiH donatorskih sredstava ima na raspolaganju sve manje, a NVO-a mnogo. Zbog toga su mnoge organizacije prinudno ugašene zbog nedostatka vlastitih sredstava za rad. Njihove strategije održivosti su bile loše. Ipak, danas postoji veliki broj nevladinih organizacija, kako na lokalnom tako i na višim nivoima djelovanja, koje veoma dobro funkcionišu i koje su dostigle visok stepen samoodrživosti. Nevladin sektor u Bosni i Hercegovini svakog dana zauzima sve značajnije mjesto i ulogu u pogledu uticaja na ukupne

5) Ova mogućnost je propisana Zakonom o udruženjima i fondacijama FBiH i BiH.

društvene procese u zemlji. U pogledu novih znanja, vještina i iskustava, čiju potrebu nameću i zahtijevaju problemi i izazovi razvoja modernog civilnog društva, a koje aktivisti nevladinog sektora stižu kroz različite oblike edukacije i usavršavanja, veliki doprinos dale su mnoge međunarodne, vladine i nevladine agencije, organizacije i fondacije specijalizovane za pružanje edukativnih i konsultantskih usluga. Također, veliki značaj za razvoj i rad nevladinog sektora imala su i finansijska sredstva tih organizacija namijenjena finansiranju programa i projekata domaćih NVO-a. Međutim, primjetno je da i donatori, kao i domaće vlasti, sve više stavljaju akcenat na samoodrživost NVO-a (npr. kroz obezbjeđenje samostalnog dijela finansijskih sredstava, eng. *cost share*) i na profesionalizaciju usluga, kao i na jačanje partnerstva s vladinim institucijama. Također, posljednjih godina vidljiv je napredak lokalnih vlasti u transparentnoj raspodjeli budžetskih sredstava te planiranju raspodjele na osnovu stvarnih i trenutnih potreba lokalne zajednice. Najočitiji primjer za to je usvajanje tzv. LOD metodologije od strane sve većeg broja općina u oba entiteta BiH, kao i Vlade Federacije BiH, a kojom se predviđaju jednoobrazni i jednostavni alati čiji je osnovni cilj što efektivniji, efikasniji i transparentniji prenos sredstava iz lokalnih budžeta na organizacije civilnog društva. Više o alatima, pravilima i osnovama LOD metodologije bit će riječi u jednom od narednih poglavlja priručnika.

Osim toga, koristeći iskustva Hrvatske⁶, možemo zaključiti da NVO-i mogu imati značajnu ulogu i u procesu pridruživanja Bosne i Hercegovine Evropskoj uniji. U tom smislu je NVO zajednica u ovoj zemlji u periodu 2007-2013. godine bila angažovana na veći broj načina, uključujući: pripremu i/ili implementaciju projekata koje finansira EU, direktno učešće u procesu programiranja na državnom nivou (npr. kao članovi radne grupe, komisije za monitoring, komisije za procjene), te kroz indirektno učešće u procesu programiranja na državnom nivou (npr. kroz učešće u procesu javnih konsultacija, na konsultacijskim sastancima, u davanju komentara na dokumente, u javnim raspravama, razmjeni informacija). Pri tome, najmasovniji oblik angažmana se odnosio na pripremu i realizaciju projekata EU kao rezultat objavljenih poziva. Jedna od preporuka iz Tacsovog izvještaja *Uloga organizacija civilnog društva Hrvatske u procesu pristupanja Evropskoj uniji* bila je da se i Vlada i Parlament trebaju strateški angažovati u strukturiranom dvosmjernom dijalogu sa građanima i civilnim društvom u vezi s ciljem, sadržajem i rezultatima procesa pridruživanja, koji vodi ka stvaranju javnog dijaloga bez diskriminacije različitih perspektiva, uz uključivanje nedržavnih subjekata u sam proces, te izgradnju javnog povjerenja u državne institucije.

Nevladine organizacije daju suštinski doprinos razvoju i daljem opstanku demokratskih društava, naročito putem unapređivanja javne svijesti i aktivnog učešća građana u javnom životu; isto tako, daju jednako važan doprinos kulturnom životu i društvenom blagostanju takvih društava. Također, neprofitne nevladine organizacije imaju veliki značaj u socijalnoj politici razvijenih zemalja, naročito zbog toga što savremena i velika država ne može zadovoljiti sve potrebe građana pa mnoge svoje programe prebacuje na neprofitni nevladin sektor. Na taj način neprofitni nevladin sektor postaje alternativa i novi partner (ali ne i konkurencija) državnom sektoru, u kojem se ljudi u kriznim situacijama oslanjaju na vlastite snage.

Postoji široka lepeza društvenih pitanja i problema na čijem rješavanju se može uspješno dinamizirati aktivizam i entuzijazam građana, od čega će najveću korist imati društvo u cjelini. Ogromni društveni potencijali propadaju ili ostaju neiskorišteni zbog predrasuda sa kojima se svakodnevno suočavamo. Ilustracije radi, još uvijek su malobrojna različita školska udruženja, udruženja za zaštitu kulturne baštine, životne sredine i mnoga druga udruženja u kojima bi građani mogli ispoljiti svoju inicijativu, stvaralačku energiju i kreaciju u rješavanju "malih" ali bitnih svakodnevnih problema iz različitih oblasti života, prije svega na nivou lokalne zajednice. Evidentno je da se veliki broj nevladinih organizacija u BiH susreće sa različitim problemima, od kojih su izvori finansiranja i samoodrživost gorući. Kao što je navedeno, prema podacima Ministarstva pravde, na državnom i entitetskom nivou iz januara 2014. godine, u BiH je registrovano 8.575 udruženja, ali broj je sigurno veći jer ne uključuje podatke iz 10 kantonalnih registara u Federaciji BiH i Brčko Distriktu. Ukoliko se čak i ovaj broj pomnoži sa brojem 3, što predstavlja zakonom određeni minimum za jedno udruženje, dobijemo 24.725 lica u NVO sektoru, od kojih su pored formalnog članstva mnogi čak zaposleni ili ostvaruju neku drugu vrstu radnog angažmana u udruženju. Ovaj broj je zasigurno i mnogo veći jer neka udruženja, a posebno savezi, imaju članstvo koji se mjeri stotinama ljudi. Ova masovnost i relevantnost NVO sektora BiH u društvu zasigurno ne smije biti ignorisana. Stoga državne institucije moraju imati i bolje institucionalne mehanizme saradnje sa NVO sektorom te prepoznati NVO zajednicu kao svog partnera u cilju zadovoljavanja različitih potreba društva. Jedan od koraka u tom pravcu je aktivnije

6) Tacsoov izvještaj *The Role of Croatian Civil Society Organizations in the European Union Accession Process*

provođenje potpisanog Sporazuma o saradnji između Vijeća Ministara BiH i nevladinog sektora u BiH. Također, potrebno je usvojiti adekvatne politike (u formi strategija odnosno okvirnih smjernica) koje bi bolje definisale odnos između dva sektora i ulogu NVO-a. Nadalje, potrebno je više uključiti NVO sektor u proces konsultacija prilikom izrade različitih propisa s ciljem zastupanja interesa javnosti, odnosno specifičnih grupa koje predstavljaju. S druge strane, nevladine organizacije treba da dalje profesionalizuju svoje usluge kroz dodatno osposobljavanje svog članstava s ciljem da budu i ostanu pouzdan partner vlastima u provođenju projekata zajednice i rješavanju određenih problema u društvu. Zaključujemo da postoji prostor za dalje razvijanje civilnog društva u BiH, odnosno za unapređenje odnosa sa vlastima posebno na višim nivoima vlasti.

**POSTUPAK OSNIVANJA
I REGISTRACIJE NEVLADINIH
ORGANIZACIJA**

POGLAVLJE II

2.1. RAZLOZI I CILJEVI OSNIVANJA NEVLADINIH ORGANIZACIJA

2.1.1. Razlozi osnivanja nevladine organizacije

Razlozi ili pobude za osnivanje NVO-a su različiti, ali mogu biti povezani sa činjenicom da osnivači organizacija uviđaju da država sama ne može riješiti određeni problem u društvu, na primjer da adekvatno kreira i realizuje socijalne programe važne za pojedine grupe društva koje organizacija smatra bitnim za unapređenje kvalitete života takve grupe. Potom, razlozi i ciljevi mogu biti afirmacija određene struke, okupljanje istomišljenika u vezi s promocijom neke ideje i drugo.

Kada se gleda s aspekta interesa osnivača i članova organizacije kao individua, razlozi osnivanja nevladine organizacije mogu biti sticanje prakse, novog znanja i poznanstava s ljudima iz javnog života, želja za humanitarnim radom, pružanjem pomoći i doprinosa razvoju društva, iskorištavanje slobodnog vremena. Osim toga, osnivanje može biti povezano i sa profesionalnim radom, tj. osiguranje egzistencije ili dodatnog izvora prihoda kroz održive programe (materijalna korist koju radom može ostvariti, plata, naknada za rad, honorar). Razlozi osnivanja nisu zakonska kategorija, ali su usko povezani sa ciljevima koji moraju biti precizno definisani.

2.1.2. Ciljevi osnivanja nevladine organizacije

Svaka NVO samostalno utvrđuje svoje ciljeve; ovisno o oblasti djelovanja i odabranoj ciljnoj grupi razlikuju se i postavljeni ciljevi pojedinih nevladinih organizacija, a i njihov profil. Dakle, oni su postavljeni tako da odgovaraju potrebama ciljne grupe i misiji organizacije. Prema važećim propisima, ciljevi i djelatnosti udruženja ili fondacije ne mogu biti u suprotnosti sa ustavnim poretom BiH niti usmjereni ka njegovom nasilnom rušenju odnosno raspirivanju nacionalne, rasne i vjerske mržnje ili diskriminacije zabranjene zakonom.

Osim toga, ciljevi ne mogu uključivati angažman udruženja u predizbornoj političkoj kampanji, prikupljanje finansijskih sredstava za kandidate ili finansiranje političkih stranaka, odnosno njihovih kandidata. Ciljevi se obavezno navode i definišu u obavezujućim aktima, i to osnivačkom aktu udruženja i statutu. Isti se pažljivo pregledaju prilikom registracije/upisa u registar od strane nadležnih institucija, tako da je potrebno adekvatnu pažnju i prostor posvetiti njihovom formulisanju.

Osim ovih formalnih razloga, određivanje cilja je važno je i s aspekta vrste, načina i obima djelovanja buduće organizacije. Općenito gledano, neophodno je da aktivnosti i djelatnosti organizacija budu usmjerene ka provođenju ciljeva. U aneksu se nalazi nekoliko primjera „ciljeva“ postojećih udruženja koja su aktivna u BiH, a koji mogu biti formulisani u jednom ili više ciljeva radi lakše orijentacije.

2.2. ZAKONSKI PROPISI KOJI REGULIŠU RAD NEVLADINE ORGANIZACIJE I PRAKTIČNI ODGOVORI NA PITANJA O OSNIVANJU

Pravni osnov za osnivanje, registraciju i rad nevladinih organizacija utvrđen je Ustavom Bosne i Hercegovine, koji predviđa slobodu udruživanja sa drugima u Katalogu prava (čl. 2 tačka 3). To je, dakle, ustavno pravo svih fizičkih i pravnih lica, pa i stranih državljana uz određene uslove na teritoriji Bosne i Hercegovine.

Važeći pravni okvir za rad NVO-a u BiH čine usaglašeni državni i entitetski zakoni o udruženjima i fondacijama⁷, koje su u periodu 2001-2002. godine usvojila nadležna zakonodavna tijela, a isti su bili predmetom određenih izmjena i dopuna u kasnijem periodu. To su važeći Zakon o udruženjima i fondacijama Bosne i Hercegovine, Zakon o udruženjima i fondacijama Federacije BiH te Zakon o udruženjima i fondacijama Republike Srpske. Ovi zakoni na istovjetan ili veoma sličan način regulišu pitanja osnivanja udruženja i fondacije⁸, postupak registracije kod nadležnih institucija (sticanje svojstva pravne osobe), obavezne organe (tijela) i akte udruženja, imovinu te prestanak rada i kaznene odredbe.

Najvažniji aspekti ovih pitanja su dalje obrađeni u nastavku teksta u formi pitanje-odgovor. Na ostala pitanja o radu NVO-a koja nisu direktno obuhvaćena ovim *lex specialis* propisima primjenjuje se drugi propisi koji regulišu određene specifične oblasti za sve pravne osobe (na primjer porezi, radni odnosi, poslovanje u prometu), o čemu će također biti riječi naknadno.

Važno je istaći da se NVO/organizacije civilnog društva mogu registrovati jedino kao „udruženja“ i „fondacije“ – to predstavlja jedinu moguću pravnu opciju da dobiju pravni subjektivitet i da se uključe u pravno poslovanje; stoga će se i pored različite terminologije u Priručniku najviše koristiti termin „udruženje“. O fondacijama neće biti toliko riječi s obzirom da se fondacije prvenstveno osnivaju radi upravljanja imovinom i da nemaju svoje članstvo.

• **Ko može osnovati udruženje u BiH?**

Prema principu dobrovoljnosti i slobodne volje, tri ili više punoljetnih osoba mogu osnovati udruženje kako bi ostvarile, odnosno unaprijedile neki zajednički/opći interes ili cilj, a njihova svrha nije sticanje dobiti (profita). Pored građana to mogu biti i pravna lica (npr. preduzeća, neke ustanove), odnosno kombinacija građana i pravnih lica. Ovo pravo mogu ostvariti i strani državljani pod uslovom da zakonito borave u zemlji.

• **Ko ne može osnovati udruženje?**

Prema zakonu na državnom nivou, osnivači udruženja ne mogu biti: država Bosna i Hercegovina, entiteti, kantoni, gradovi, općine, mjesne zajednice, državni organi, državna preduzeća i fondovi, dok entitetski zakoni ne sadrže eksplicitno ovo ograničenje.

• **Da li udruženje može imati svoje kancelarije (podružnice) izvan mjesta u kojem se nalazi njegovo sjedište?**

Da, udruženje može osnovati svoje urede, predstavništva i podružnice izvan sjedišta ako to statut predviđa.

• **Kada udruženje nastaje, a kada stiče svojstvo pravne osobe, tj. ima prava i obaveze u pravnom prometu?**

Kada je postignut dogovor o formiranju udruženja, osnivači i članovi održavaju svoju osnivačku skupštinu. U ovom procesu udruženje osniva svoje organe, i to skupštinu i upravni odbor, odnosno imenuje lice koje je ovlašteno za zastupanje udruženja ako nema upravnog odbora. Pored imenovanja organa upravljanja, udruženje donosi osnivački akt (odluku o osnivanju) i statut udruženja, koji su pravno obavezujući akti za svako udruženje. Dakle, jedno udruženje ne može postojati bez statuta i odluke o osnivanju. Sadržaj ovih dokumenata propisan je zakonom, o čemu govori naredno poglavlje.

Sa danom upisa u registar koji vodi nadležni organ⁹ udruženje stiče svojstvo **pravnog lica/ pravne osobe**. To znači da udruženje sa danom upisa postaje nositelj prava i obaveza u skladu sa svojim ciljevima i djelatnostima. Radnje poduzete u periodu između osnivanja i registracije udruženja mogu stvoriti obaveze samo za ona lica koja su poduzela te radnje. Za takve prethodne radnje koje obavezuju udruženje u nekom pogledu potrebna je ratifikacija najviših upravljačkih organa kad udruženje bude osnovano. Međutim, da bi moglo djelovati u pravnom prometu postupak registracije je samo prvi korak u procesu.

7) Zakon o udruženjima i fondacijama Bosne i Hercegovine (Sl. glasnik BiH br. 32/01, 42/03, 63/08 i 76/11)

Zakon o udruženjima i fondacijama Federacije BiH (Sl. glasnik FBiH br. 45/02)

Zakon o udruženjima i fondacijama Republike Srpske (Sl. glasnik RS br. 52/01, 42/05)

8) Odredbe o fondacijama neće biti posebno navođene jer fondacije nemaju svoje članstvo već je njihov cilj upravljanje određenom imovinom u javnom interesu.

9) Nadležni organ ovisi o mjestu registracije. Ako se udruženje registruje na nivou Federacije BiH, to je Ministarstvo pravde FBiH, u slučaju registracije na nivou BiH to je Ministarstvo pravde BiH, dok će u slučaju registracije na nivou RS to biti osnovni sud u sjedištu okružnog suda na čijem području udruženje ima svoje sjedište.

• ***Gdje se vrši registracija / upis udruženja i koji su kriteriji za izbor registra?***

Ovisno o odluci o mjestu provođenja svojih djelatnosti, osnivači udruženja samostalno odlučuju u kojem registru će izvršiti registraciju/upis. Postoje kantonalni registri pri ministarstvima pravde kantona, potom Registar Federacije BiH kod Ministarstva pravde FBiH i Registar Republike Srpske koji se vodi kod Ministarstva lokalne uprave i samouprave, Registar u Brčko Distriktu BiH, te Državni registar kod Ministarstva pravde BiH. Dakle, ako udruženje isključivo djeluje na prostoru jednog kantona u FBiH, dovoljno je da izvrši registraciju kod nadležnog kantonalnog ministarstva pravde, a ako udruženje djeluje na prostoru dva ili više kantona, registraciju treba izvršiti kod Ministarstva pravde Federacije BiH.

Ako je sjedište udruženja u nekoj opštini u Republici Srpskoj, registracija se može izvršiti u osnovnom sudu u sjedištu okružnog suda na čijem području udruženje ima svoje sjedište (iako se jedinstveni Registar vodi u Ministarstvu uprave i lokalne samouprave kojem sudovi prosljeđuju podatke).

Bez obzira u kojem entitetu je izvršena registracija, udruženje slobodno djeluje na području drugog entiteta bez daljih administrativnih uslovljavanja, osim ako bi njegove aktivnosti bile u suprotnosti sa zakonom. Važeći zakon u BiH propisuje da se tada podaci iz rješenja o upisu udruženja registrovanog u Republici Srpskoj prenose u registar udruženja u FBiH, dok ova obaveza nije predviđena propisom u drugom entitetu.

Osnivači mogu izvršiti registraciju udruženja i na državnom nivou i ono tada ima slobodu djelovanja na cijelom području BiH bez obzira gdje se nalazi sjedište udruženje ili fondacije.

Zaključujemo da u principu ne postoje zakonske smetnje za registraciju i rad udruženja bez obzira gdje njegovi osnivači odluče izvršiti registraciju, te da je ovo pravo izbora povjereno samim osnivačima.

• ***Šta je rezultat uspješne registracije?***

Ako su svi zakonski uslovi ispunjeni, udruženju se izdaje dozvola o upisu u registar udruženja ili fondacija. Ovu dozvolu, u formi upravnog akta „rješenja“, donosi i dostavlja organ koji je vršio registraciju (ministarstvo/sud), a ona sadrži: a) datum upisa, b) registarski broj pod kojim je izvršen upis, c) naziv, skraćeni naziv i naziv na stranom jeziku (ako postoji) i adresu udruženja, d) znak udruženja (ako postoji), e) ciljeve i djelatnosti za koje je udruženje osnovano, f) imena i adrese lica koja su ovlaštena za zastupanje i predstavljanje.

• ***Da li je moguće registrovati udruženje u više registara?***

Ne postoji zakonska odredba koja bi ograničila ili spriječila ovu mogućnost, ali postojeći zakonski okvir je prilično fleksibilan u pogledu teritorijalnog djelovanja udruženja bez obzira na mjesto registracije. Osim toga, svaka nova registracija povlači i plaćanje dodatne takse.

• ***Šta je potrebno za registraciju udruženja i kako doći do informacija?***

To je zahtjev za upis,¹⁰ koji treba dostaviti organu za registraciju (ministarstvu/sudu), uz zahtjev se prilažu i sljedeći dokumenti:

- osnivački akt (akt o osnivanju),
- statut udruženja (s jasno definisanim ciljem i djelatnošću udruženja),
- spisak osnivača i članova upravnih organa (u formi „odluke“ koju donosi osnivačka skupština, sa ovjerenom fotokopijom lične karte ako je osnivač lice iz BiH, odnosno pasoša ako je stranac, ili izvod iz registra ako je osnivač pravno lice),
- imena i adrese osobe/osoba koja su ovlaštene za zastupanje udruženja (u formi odluke sa ovjerenom fotokopijom lične karte i ovjerenim potpisom te osobe/osoba),
- naziv udruženja i skraćeni naziv ako postoji (ako udruženje ima naziv i na stranom jeziku, onda prevod istog od strane ovlaštenog sudskog tumača),¹¹
- primjerak i otisak znaka udruženja ako je predviđen statutom.

10) Zahtjev za upis je u obliku propisanog formulara za registraciju na nivou države odnosno FBiH može se naći na web stranicama Ministarstva pravde FBiH (www.fmp.gov.ba) i Ministarstva pravde BiH (www.mpr.gov) kao i preuzeti lično u osnovnim sudovima gdje se vrši registracija u RS-u.

11) Elementi navedeni pod stavkama e, f i g su propisani samo Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, isti nisu decidirano navedeni tj. propisani entitetskim zakonima, ali se da zaključiti da predstavljaju razradu stavki a,b, i c tako da ih treba uključiti.

Potrebno je još dostaviti i zapisnik sa osnivačke skupštine.

Radi olakšavanja procesa i bolje komunikacije sa strankama, pojedina ministarstva su učinila dostupnim obrasce, uključujući propisani „zahtjev za upis“ i druge priloge, uz detaljne upute za popunjavanje ovih obrazaca. Tako se ove informacije mogu naći na *web* stranici državnog Ministarstva pravde BiH ([www.mpr.gov](http://www.mpr.gov.ba)) za zainteresovane za registraciju na državnom nivou, kao i Ministarstva pravde FBiH (www.fmp.gov.ba, pod sekcijom UPRAVA) za zainteresovane za registraciju na nivou FBiH.

U Republici Srpskoj proces registracije se odvija u osnovnim sudovima koji se nalaze u području sjedišta okružnog suda. S obzirom da postoji 5 okružnih sudova (Banja Luka, Bijeljina, Doboj, Istočno Sarajevo, Trebinje), registracija se izvršava u nekom od osnovnih sudova u navedenim općinama, prema kriteriju geografske pripadnosti (blizine) u odnosu na sjedište organizacije.

Ako su svi zakonom propisani dokumenti uredni, sud će u roku od 30 dana od dana prijema dokumenata donijeti rješenje o upisu osnivaču udruženja, čime je udruženje postalo pravno lice. Praksa osnovnog suda u Banjoj Luci je da stranke lično dolaze po rješenje, dok se primjerak rješenja dostavlja i Ministarstvu uprave i lokalne samouprave RS u Banjoj Luci službenim putem. Ministarstvo dalje obavještava stranku, tj. osnivača da je izvršilo upis u registar udruženja i fondacija koje vodi ministarstvo. Trenutno ne postoji mogućnost preuzimanja informacija, uputstava i obrazaca za registraciju sa *web* stranice Ministarstva uprave i lokalne samouprave RS ili nekog od sudova, već stranke lično u Sudu na licu mjesta dobivaju potrebne informacije i obrasce određenim danom u sedmici. U budućem periodu u Republici Srpskoj planiraju se određena IT poboljšanja procesa registracije i evidencije.

Važno je naglasiti da ako udruženje napravi izmjene i dopune statuta koje se odnose na djelatnost i ciljeve udruženja, naziv, adresu, potom članove upravnih tijela (uključujući lica koja su ovlaštena za zastupanje), ta promjena se mora registrovati kod nadležnog ministarstva pravde (u FBiH ili u državi), odnosno suda u Republici Srpskoj. U oba slučaja ministarstvo (u FBiH i BiH), odnosno sud izdaje potvrdu o prijemu zahtjeva za upis u registar, odnosno zahtjeva za izmjenu ili brisanje podataka u registru podnosiocu zahtjeva. Važno je napomenuti da svaka izmjena povlači plaćanje dodatne takse.

• ***U kojem će periodu nadležni organ za registraciju odlučiti po zahtjevu?***

U roku od 30 dana od dana uredno primljenog zahtjeva navedeni državni, odnosno entitetski organi će odobriti ili odbiti registraciju udruženja na temelju svoje pisane odluke (rješenja).

Odobrenje o upisu (rješenje) sadrži sljedeće elemente: a) datum upisa, b) registarski broj pod kojim je izvršen upis, c) naziv, skraćeni naziv i naziv na stranom jeziku (ako postoji), te adresu udruženja ili fondacije, d) znak (ako postoji), e) ciljeve i djelatnost za koje je udruženje osnovano, f) imena i adrese lica ovlaštenih za zastupanje.

• ***Na šta treba obratiti pažnju prilikom registracije, odnosno zbog čega se zahtjev može odbaciti?***

U slučaju nepotpunog zahtjeva, organ koji vrši registraciju (ministarstvo pravde/sud) će obavijestiti podnosioca da u roku od 15/30 dana¹² ukloni nedostatke obavještavajući ga o prirodi nedostataka. Ukoliko u tom roku podnositelj ne ukloni navedene nedostatke, ministarstvo/sud će rješenjem odbaciti zahtjev za upis u registar, tj. neće izvršiti upis udruženja.

Najčešći razlozi u praksi koji čine jedan zahtjev za upis nepotpunim povezani su sa neprecizno definisanim ciljevima i djelatnostima udruženja, odnosno sa izostavljanjem nekog od obaveznih elementa statuta kao i manjkavostima osnivačkog akta (odluke o osnivanju). O obaveznom sadržaju ovih dokumenata će biti naknadno govora. Osim toga, kod registracije na državnom nivou naziv udruženja mora biti napisan na sva tri službena jezika u BiH kao i na dva pisma.

• ***Kako se identifikuje udruženje u pravnom prometu?***

Udruženje se identifikuje na osnovu svoga naziva kao i skraćenog naziva, te znaka („znakovna“ identifikacija važi ako to predviđa statut). Udruženje može koristiti naziv i na stranom jeziku (ako je to predviđeno statutom), ali prvo se upisuje naziv na jednom od službenih jezika BiH. Važno je naglasiti da se naziv, odnosno skraćeni naziv i znak udruženja moraju jasno razlikovati od naziva i znakova drugih udruženja. Na ovo treba da obrate pažnju i osnivači, pored nadležnog organa koji vodi postupak registracije. Naime, ukoliko se desi da se dva odnosno više udruženja registruju sa suštinski istim nazivom, organ koji vodi registraciju će naložiti onom udruženju koje je kasnije registrovano (odnosno kasnije podnijelo svoj zahtjev) da u roku od 30 dana podnese zahtjev za promjenu naziva, skraćenog naziva ili znaka u registru. Ukoliko

12) Rok od 15 dana propisan je federalnim propisom, dok rok od 30 dana predviđaju propisi Republike Srpske i države BiH.

na ovaj način ne postupi, to udruženje će biti brisano iz registra udruženja i fondacija, odnosno njegov zahtjev se neće razmatrati (pravno će biti odbačen).

Nadalje, propisi navode da se u naziv udruženja/fondacija ne mogu unositi slijedeće riječi bez odobrenja nadležnih organa kao što su: Bosna i Hercegovina, Federacija, nazivi kantona, gradova i općina.

- **Koji su obavezujući organi udruženja?**

Udruženje mora imati skupštinu (koju čine svi članovi udruženja) i upravni odbor, kojeg može zamijeniti lice ovlašteno za zastupanje. To su obavezujući organi svakog udruženja propisani zakonom. Pored toga, udruženje može imenovati neke druge organe poput nadzornog odbora, predsjednika udruženja i sl. koje navodi u svom statutu.

- **Da li treba prijavljivati promjene u osnivačkom aktu i statutu?**

Da, ako je došlo do promjene elemenata iz statuta, uključujući naziv ili sjedište udruženja, djelatnosti i cilja udruženja, lica ovlaštenih za zastupanje i drugih pojedinačnih elemenata iz statuta i osnivačkog akta, uključujući i činjenicu da je došlo do prestanka rada. Odgovorna osoba udruženja dužna je da prijavi takve promjene organu za registraciju. Ova prijava se vrši najkasnije u roku od 30 dana od nastupanja promjene.

U tom periodu udruženje nema pravo da vrši bilo koje radnje u pravnom prometu prije nego nadležni organ donese novu odluku (rješenje) o promjeni činjenica upisa. Osim toga, ako ne ispuni ovu obavezu, udruženje će biti i prekršajno kažnjeno, a može mu se i zabraniti rad ako bude više puta kažnjen za ovaj propust (tzv. kažnjavanje u povratu).

- **Šta čini imovinu udruženja?**

Prema važećim propisima, imovinu odnosno prihode udruženja čini sljedeće:

- a) članarina;
- b) dobrovoljni priloz i pokloni javnih institucija, fizičkih i pravnih lica, stranih i domaćih, u gotovini, uslugama ili imovini bilo koje vrste;
- c) sredstva iz budžeta, tj. državne subvencije i ugovori sa državom, javnim institucijama, fizičkim i pravnim osobama, uključujući domaće i strane;
- d) prihod od kamata, dividendi, dobiti od kapitala, zakupnina, honorara, i sličnih izvora pasivnih prihoda; i
- e) prihod stečen kroz ostvarivanje ciljeva i aktivnosti udruženja i fondacija.

U sadašnjoj praksi najčešći izvor prihoda su sredstva stranih donatora (strane vlade, međunarodne fondovi, institucije i drugo) kao i domaća budžetska sredstva namijenjena civilnom sektoru. Na načine i izvore finansiranja NVO-a će se obratiti pažnja u narednim poglavljima.

- **Da li udruženje može sticati dobit (profit)?**

Već u samoj definiciji udruženja navedeno je da njegova svrha nije sticanje dobiti (profita) za razliku od preduzeća. Osnivačima, članovima udruženja, članovima upravljačkih organa, odgovornim licima, radnicima ili donatorima nije dozvoljeno da stiču direktnim ili indirektnim putem dobit ili drugu materijalnu korist iz djelatnosti udruženja. Ovo se ne odnosi na naknade za rad ili nadoknade troškova tim licima u vezi sa ostvarivanjem zakonitih ciljeva i aktivnosti udruženja koji su uređeni statutom.

- **Da li udruženje može obavljati privrednu djelatnost?**

Udruženje može obavljati srodnu privrednu djelatnost, na primjer prodaju vlastitih proizvoda i pružanje usluga samo ako je osnovna svrha tih djelatnosti ostvarivanje ciljeva utvrđenih statutom. To je jedan od načina samofinansiranja. Takve djelatnosti moraju biti srodne ciljevima utvrđenim u statutu, a dobit se ne dijeli među osnivačima i članovima već investira dalje u statutarne aktivnosti.

Nadalje, sva tri zakonska propisa predviđaju da se obavljanje *nesrodnih* privrednih djelatnosti (tj. takvih djelatnosti koji nisu neposredno povezane sa ostvarivanjem ciljeva iz statuta) vrši samo preko posebno osnovanog pravnog lica. Međutim, u praksi se može postaviti otvoreno pitanje kako registrovati takvu pravnu osobu, tj. da li je ona isključivo privredno društvo ili druga tvorevina u smislu Zakona o registraciji poslovnih subjekata.

Da li se dva ili više udruženja mogu povezati, spojiti odnosno podijeliti?

Dva ili više udruženja mogu oformiti savez, odnosno drugi oblik udruživanja gdje se njihovi interesi povezuju na jednom višem nivou, gdje svako udruženje i dalje zadržava svoj pravni subjektivitet, a savez se također upisuje u registar¹³. Od udruživanja u savez treba razlikovati spajanje u drugo tj. stvaranje novog udruženja na koje prelazi imovina tri ili više udruženja koja su predmet spajanja. Osim toga, registrovano udruženje može se podijeliti na dva ili više udruženja.

Udruženja koja se spajaju odnosno dijele prestaju da postoje pravno, a na novonastalo udruženje se primjenjuju pravila kao prilikom registrovanja prvobitnog udruženja. To znači da se novonastala udruženja upisuju u registar.

• ***Kada i kako prestaje rad udruženja?***

Pored već navedenih načina, uključujući spajanje i podjelu, udruženje može prestati da postoji dobrovoljno ili po sili zakona. Odluka u slučaju dobrovoljnog prestanka donosi se najčešće dvotrećinskom većinom glasova članova udruženja ako statutom nije drugačije predviđeno. Tada se usvaja plan likvidacije¹⁴. Također smatra se da je udruženje prestalo djelovati ako se njegov broj članova smanjio ispod tri člana, odnosno ako je proteklo dvostruko više vremena od onog perioda koji je određen za održavanje skupštine, a sama skupština nije održana. Udruženje će se izbrisati iz registra kada rješenje postane konačno¹⁵.

• ***Da li se udruženju može zabraniti rad?***

Da, ukoliko udruženje djeluje protivno Ustavu, odnosno podstiče vjersku, rasnu, nacionalnu mržnju ili diskriminaciju. Potom ako je udruženje kažnjeno u povratu (ponovo kažnjeno za isti prekršaj) u situacijama kada: a) nastavlja vršiti djelatnosti koje nisu u skladu sa statutom; b) u pravnom prometu ne koristi svoj naziv pod kojim je upisano u registru; c) ne prijavi promjene podataka u registru koje je u obavezi u roku od 30 dana od dana nastupanja promjene; d) ako ne upotrijebi višak prihoda nad rashodima koje je ostvarilo obavljanjem privredne djelatnosti na način predviđen zakonom i statutom¹⁶.

• ***Šta se dešava sa imovinom udruženja u slučaju prestanka rada udruženja?***

Prema zakonu na državnom nivou, nakon raspuštanja i prestanka rada udruženja i nakon što su izmirene sve obaveze udruženja, preostala imovina će se podijeliti na način *utvrđen statutom* drugom registrovanom udruženju ili fondaciji koji imaju iste ili slične ciljeve ili djelatnosti. Ako se radi o gašenju udruženja koje ima svojstvo udruženja od javnog interesa, onda će se njegova imovina raspodijeliti drugom registrovanom udruženju sa istim statusom koji ima iste ili slične ciljeve.

Entitetski zakoni predviđaju slično rješenje u vezi s podjelom imovine, ali ako je udruženje uživalo poreske, carinske i druge olakšice, odnosno primalo budžetske donacije ili druge donacije od građana ili pravnih lica u ukupnom iznosu većem od 10.000 KM, tada imovinu ustupa drugom udruženju sa istim ili sličnim djelovanjem i ciljem. Zaključuje se da ukoliko udruženje nije ostvarilo donacije u ovom iznosu, odnosno ostvarivalo povlastice, onda samostalno odlučuje o raspodjeli imovine u skladu sa statutom.

Ako nadležni organ udruženja ne donese odluku o raspodjeli imovine do dana brisanja iz registra, entitetski propisi dalje predviđaju da će to učiniti organ koji je izvršio registraciju udruženja, tj. federalno/kantonalno ministarstvo pravde ili osnovni sud. U državnom zakonu ova posljednja situacija nije regulisana odgovarajućom odredbom.

13) Zakon o udruženjima i fondacijama FBiH propisuje obavezu ipisivanja saveza u registar, čime on stiče svojstvo pravnog lica.

14) Ova odredba se nalazi u državnom Zakonu.

15) Element konačnosti rješenja propisan je samo u postojećem Zakonu na državnom nivou.

16) Ovdje su taksativno nabrojani osnovi iz Zakona o udruženjima i fondacijama BiH, koji se u najvećoj mjeri slični i entitetskim rješenjima.

• **Šta su udruženja sa javnim ovlaštenjem?**

Na temelju zakona ili delegiranjem određenih poslova od jednog nadležnog organa, udruženju može biti povjereno da vrši određena javna ovlaštenja. Naravno, za to moraju postojati volja i saglasnost samog udruženja, koje treba imati izgrađene kapacitete da obavlja povjerene poslove. U praksi ova odredba nije do sada korištena u većoj mjeri¹⁷.

• **Šta su udruženje od javnog interesa?**

Udruženje od javnog interesa je ono čije djelovanje prevazilazi interese njegovih članova i ako je namijenjeno prije svega interesu javnosti ili nekim segmentima određene oblasti uključujući: zdravstvo, nauku, socijalnu zaštitu, građansko društvo, ljudska prava i manjine, pomoć siromašnima, pomoć invalidima, djeci i starijim osobama, zaštitu okoline, toleranciju, kulturu, amaterske sportove, vjerske slobode i pomoć žrtvama elementarnih nepogoda, te eventualno druge oblasti od javnog interesa.

Na državnom nivou ovaj status utvrđuje i dodjeljuje Ministarstvo pravde BiH u skladu sa kriterijima koji su definisani njegovim pravilnikom. U Republici Srpskoj status udruženja od javnog interesa utvrđuje Vlada na prijedlog Ministarstva uprave i lokalne samouprave RS, uz pribavljeno mišljenje nadležnog ministarstva u sferi djelovanja udruženja, primjenjujući veći broj principa (multietničnost, teritorijalni princip itd.) svake tri godine, u skladu sa zakonom i Pravilnikom o kriteriju i postupku za dodjelu novčane pomoći udruženjima od javnog interesa, ostalim udruženjima i fondacijama. Takva udruženja mogu ostvariti poreske, carinske i druge olakšice. U zakonu FBiH nisu definisana udruženja od javnog interesa.

• **Da li se udruženje može novčano kazniti, te da li može biti kažnjeno i odgovorno lice i zbog čega?**

Može. Novčanom kaznom u visini od 300 do 1.000 KM kažnjava se udruženje kao pravno lice zbog prekršaja u slijedećim situacijama:

- ako obavlja djelatnosti koje nisu u skladu s ciljevima i djelatnostima udruženja;
- ako u pravnom prometu ne upotrebljava naziv pod kojim je upisano u registar;
- ako ne prijavi promjene podataka koji se upisuju u registar u roku od 30 dana od dana nastupanja same promjene;
- ako ne upotrijebi višak prihoda nad rashodima ostvarenog obavljanjem privredne djelatnosti na način predviđen zakonom (pod uslovom da vrši takvu djelatnost).

I odgovorno (fizičko) lice u udruženju također će biti kažnjeno kaznom od 100 KM do 1.000 KM za ove prekršaje.

• **Ko vrši nadzor udruženja?**

Prema propisu na BiH državnom nivou i nivou Republike Srpske, nadzor nad zakonitošću i namjenskim korištenjem i raspolaganjem sredstvima udruženja i/ili fondacije vrši nadležni organ udruženja ili fondacije utvrđen statutom i zakonom, kao i nadležni organ uprave.

U Zakonu u FBiH stoji da nadzor nad zakonitošću rada udruženja i fondacije vrši nadležni federalni, odnosno kantonalni organ uprave u čijem polju rada se nalazi praćenje stanja u oblasti na koje se odnosi djelatnost udruženja ili fondacije. Iz ovoga proističe da postoje dva tipa nadzora: unutrašnji, koji vrše organi samog udruženja (skupština, nadzorni odbor), i vanjski, koji treba da provode nadležni državni/entitetski organi.

Nije najjasnije kako se ova odredba u vezi s vanjskim nadzorom ostvaruje u praksi i šta konkretno nadzor podrazumijeva. Postoje udruženja čiji je dijapazon djelovanja širok (obuhvaća veći broj oblasti koje ne moraju biti srodne) i time ne potpadaju pod nadležnost „jednog organa“. Također, nije definisano koji „organi“ izriču zabranu rada udruženja u slučajevima propisanim zakonom. Osim toga, nije najjasnije kako registracijski organ (ministarstvo pravde/sud) utvrđuje da je udruženje prestalo raditi, osim u slučaju prijave takve činjenice od strane samog udruženja.

Ovo su pitanja koja obrađuju postojeći zakoni o udruženjima i fondacijama. Na osnovu ovih propisa doneseni su podzakonski akti (pravilnici) Ministarstva¹⁸, koji su detaljnije obradili sve aspekte postupka upisa (registracije) udruženja

17) Jedan od primjera u praksi bi predstavljalo Udruženje medijatora BiH, kojem je Ministarstvo pravde BiH povjerilo vođenje poslova medijacije na temelju Zakona o prenosu poslova medijacije na Udruženje medijatora 2005. godine.

18) Pravilnik o načinu vođenja Registra udruženja i fondacija BiH i stranih međunarodnih udruženja i fondacija i drugih neprofitnih organizacija (Sl. glasnik BiH br. 44/10), Pravilnik o načinu vođenja registra udruženja i fondacija i stranih i međunarodnih nevladinih organizacija u Federaciji BiH (Sl. novine FBiH, br.61/02, 8/08 i 78/10); Pravilnik o jedinstvenom registru udruženja i fondacija u RS (objavljen u Sl. glasniku RS br. 59 od 24. novembra 2001.)

u registar, te brisanja, prestanka i zabrane rada udruženja ili fondacije. U pravilniku su navedene i visine administrativnih taksi, te obrasci koje treba koristiti, kao i broj primjeraka u kojima je potrebno dostaviti tražene dokumente (statut, osnivački akt i drugo). Kao što je navedeno, činom registracije udruženje postaje pravna osoba, ali ne može odmah biti aktivno u pravnom prometu.

• **Šta poslije registracije? Da li je udruženje/nevladina organizacija poreski obveznik?**

Ova pitanje nije uređeno Zakonom o udruženjima i fondacijama, ali je navedeno da sa danom upisa udruženje stiče svojstvo pravne osobe. Djelovanje i rad nevladinih organizacija kao jedne kategorije pravnih lica uređeno je većim brojem drugih zakonskih propisa koji regulišu zakonito poslovanje i postupanje svih pravnih lica u pravnom prometu, pa tako i udruženja¹⁹. Registracija predstavlja neizostavan, ali prvi korak u ovom procesu.

Tako u Federaciji BiH, da bi jedno udruženje ili fondacija moglo poslovati u pravnom prometu, ono mora imati identifikacijski (ID) broj kako bi moglo vršiti plaćanje poreza i doprinosa iz plata zaposlenika. Ovaj broj je potreban kod podnošenja finansijskih i drugih izvještaja nadležnim organima, kao i kod prijave poreza na dobit ako udruženje prijavljuje i snosi taj porez.

Izdavanje ID broja vrši zavod za statistiku. Stoga su osnivači dužni u roku od pet radnih dana od dana rješenja o upisu u registar podnijeti nadležnom kantonalnom uredu/službi zavoda za statistiku sljedeće dokumente: dva primjerka popunjenog obrasca prijave poreskog obveznika za dobivanje ID broja i poresku registraciju i fotokopiju rješenja o upisu u registar

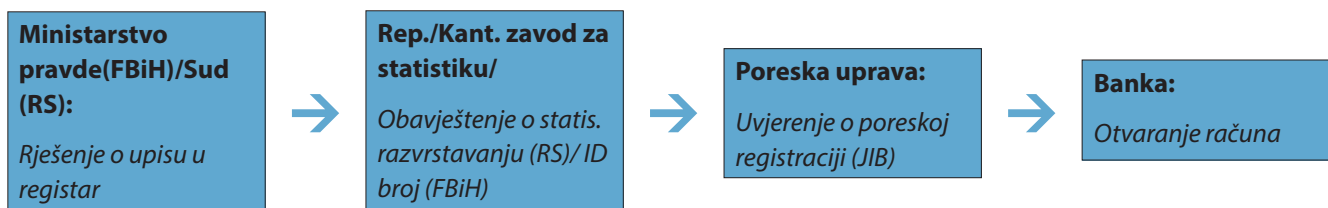
Na osnovu dostavljenih dokumenata kantonalni ured za statistiku će dodijeliti 13-cifreni identifikacijski broj udruženju ili fondaciji. Obavještenje o dodijeljenom ID broju, zajedno sa prijavom i ostalom dokumentacijom proslijeđuje se nadležnom odjelu poreske uprave koji vrši registraciju poreskih obveznika, a prethodno procjenjuje da li udruženje/fondacija ispunjava sve uslove za poresku registraciju. Ako su ti uslovi ispunjeni, poreska uprava će izdati *uvjerenje o poreskoj registraciji*, koje sadrži i ID broj udruženja i fondacije.

Tek po završetku ovih radnji udruženje može otvoriti transakcijski račun, što je preduslov za poslovanje pravnih lica, uključujući udruženja i fondacije. Na osnovu statuta se daje (nekom licu) ovlaštenje za otvaranje računa, izbor banke, kao i broj i vrsta transakcijskih računa. Uobičajena lista dokumentacije sadrži:

- zahtjev za otvaranje računa, potpisan od ovlaštenog lica s otiskom pečata udruženja (najčešće je to tipski obrazac),
- rješenje o upisu u registar kod nadležnog organa,
- ID broj udruženja ili fondacije,
- statistički broj udruženja ili fondacije,
- kopiju identifikacijskih dokumenata lica ovlaštenih za zastupanje,
- karton deponovanih potpisa (tipski formular).

S obzirom da postoje određene specifičnosti u procedurama svake banke, poželjno je od banke zatražiti detaljnu listu dokumentacije.

Dolje navedeni šematski prikaz pokazuje redoslijed opisanih radnji:



¹⁹ Pravilnik o dodjeljivanju identifikacijskih brojeva i o poreznoj registraciji poreskih obveznika na teritoriji FBiH (Sl. novine FBiH br.39/02, 1/03, 11/04, 2/10, 83/10 i 66/11). Detaljna lista zakona nalazi se u aneksu Priručnika.

I u Republici Srpskoj obveznici poreske registracije su sva pravna lica, pa time i udruženja građana koja su stekla status upisom u registar. Poreska registracija udruženja i fondacija, kao i drugih pravnih lica vrši se u skladu sa odredbama Zakona o poreskom postupku²⁰ i Pravilnika o uslovima i načinima registracije poreskih obveznika RS.²¹

Postupak se pokreće podnošenjem prijave za registraciju Poreskoj upravi u roku od 8 dana od dana registracije kod nadležnog organa. U slučaju da poreski obveznik ne podnose sam prijavu za registraciju, poreska uprava će po službenoj dužnosti registrovati tog poreskog obveznika ako dođe do saznanja o obavezi registracije tog poreskog obveznika. Cilj postupka je da se pravnom licu dodijeli jedinstveni identifikacioni broj (JIB), koji sadrži 13 cifara, te izvrši upis u jedinstveni registar obveznika RS. Svrha dodjele JIB-a jeste jedinstveno plaćanje poreza i drugih doprinosa (za uposlene) od strane udruženja i fondacija.

Dakle, osnivač ili druga ovlaštena osoba udruženja treba da podnose prijavu za registraciju uz: 1) obavještenje o razvrstavanju po djelatnosti koje je izdao Republički zavod za statistiku, i 2) rješenje o registraciji kod suda, 3) kopiju ugovora o vođenju poslovnih knjiga (samo onda kada poslovne knjige vodi drugo pravno ili fizičko lice).

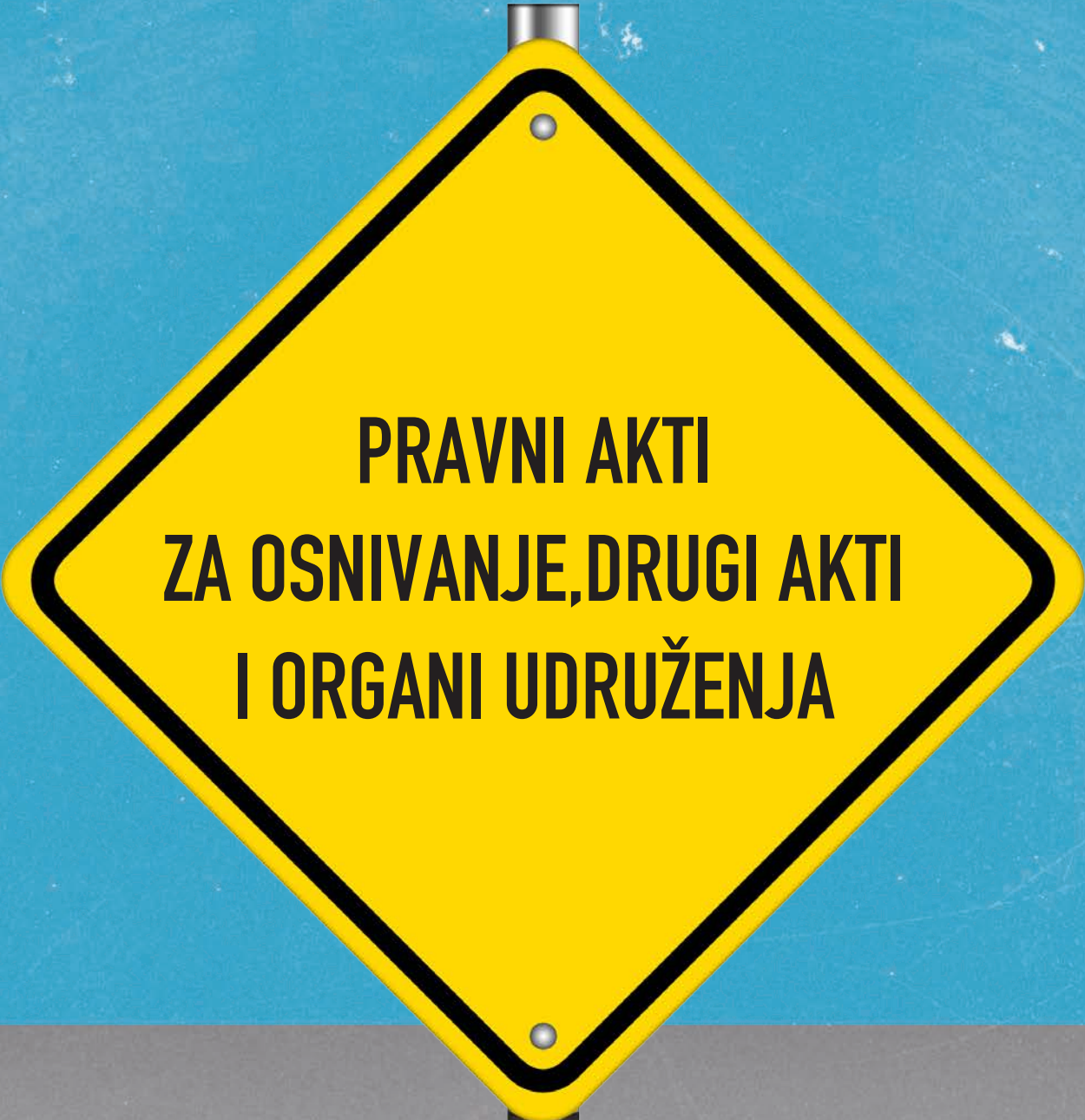
Važno je istaći i to da je JIB preduslov za plaćanje doprinosa (za socijalno i zdravstveno osiguranje) za lice koje je zaposleno, tj. koje je zasnovalo radni odnos u NVO-u. Prema pravilniku, poreski obveznik uplatilac doprinosa podnosi prijavu za registraciju u roku od 8 dana od dana zasnivanja radnog odnosa za obveznika doprinosa koji je zasnovao radni odnos kod njega. Kao i u FBiH, tek po završetku ovih radnji udruženje će moći otvoriti transakcijski račun u banci, što je preduslov za poslovanje pravnih lica, uključujući udruženja i fondacije.

Ako udruženje prestaje s radom (dobrovoljno ili po sili zakona), ovlašteni predstavnik je dužan da mjesnoj nadležnoj kancelariji poreske uprave u roku od 8 dana od dana brisanja iz registra podnese svoj pismeni zahtjev za odjavu JIB-a. Uz zahtjev je obavezan dostaviti sljedeće dokumente: a) rješenje o brisanju iz sudskog registra i b) original potvrde o registraciji.

Više informacija i detalja o pitanjima poreza, računovodstva i drugih finansijskih obaveza udruženja mogu se naći u Priručniku za finansijsko, računovodstveno i poresko poslovanje za udruženja i fondacije, čije je izdavač Centar za promociju civilnog društva CPCD (www.cpcd.ba)

20) Službeni glasnik RS br. 102/11 i 108/11

21) Službeni glasnik RS br. 4/13



**PRAVNI AKTI
ZA OSNIVANJE, DRUGI AKTI
I ORGANI UDRUŽENJA**



POGLAVLJE III

Važećim zakonima i podzakonskim aktima propisano je da svako udruženje mora imati *odluku o osnivanju/osnivački akt i statut* kao obavezujuće pravne akte. Sadržaj ovih dokumenata je propisan zakonom. U pripremi za osnivanje udruženja treba se upoznati sa zakonskim odredbama i izraditi ove akte na način da su u njima precizno i jasno definisani svi propisani elementi. Takva priprema osnivača u znatnoj mjeri olakšava i skraćuje postupak registracije. U slučaju podnošenja nepotpune dokumentacije organu za registraciju (ministarstvu pravde/sudu), cjelokupan proces se usporava, a zahtijeva i dodatno vrijeme, ponovno okupljanje osnivačke skupštine kao i dodatne troškove koji proizlaze iz ovih aktivnosti (npr. odlazak u sjedište suda/ministarstva i dostava dokumentacije). Zato treba biti pažljiv prilikom pripreme akata za registraciju.

3.1. ODLUKA O OSNIVANJU / OSNIVAČKI AKTI

U cilju sticanja uslova za registraciju, osnivačka skupština udruženja ima obavezu da donese osnivački akt i statut udruženja kao dva zasebna dokumenta, te da imenuje organe upravljanja udruženjem.

Pored obaveznog sadržaja odluke o osnivanju/osnivačkog akta predviđene zakonom, u preambuli (uvodu) odluke/osnivačkog akta treba navesti da je odluka donijeta na skupštini osnivača, kao i datum i mjesto održavanja te skupštine. Ova odluka treba biti potpisana od osobe koja je predsjedavala osnivačkom skupštinom.

Osnivački akt udruženja sadrži:²²

- a) imena, prezimena i adrese osnivača, odnosno naziv i skraćeni naziv i sjedište osnivača
- b) naziv, sjedište i adresu udruženja;
- c) ciljeve i djelatnost udruženja;
- d) ime i prezime lica ovlaštenog za obavljanje poslova upisa u registar udruženja,
- e) potpise osnivača ili lica ovlaštenog za zastupanje, te jedinstveni matični broj građana ukoliko su osnivači državljani BiH.

U odluci/osnivačkom aktu navode se puna imena i prezimena osnivača, a ako su u pitanju pravna lica, onda naziv i skraćeni nazivi ukoliko postoje, kao i njihove potpune adrese. Ista se donosi u formi „odluke“ na osnivačkoj skupštini udruženja, uz prilaganje ovjerene fotokopije lične karte ako je osnivač lice iz BiH, odnosno pasoša ako je stranac ili izvod iz registra ako je osnivač pravno lice. Naziv organizacije treba navesti tačno onako kako treba biti upisana u registar, a isti treba koristiti u ostaloj dokumentaciji. Tačno navesti sjedište (grad, općinu) i punu adresu organizacije.

Ciljeve i djelatnost osnivanja navesti u skladu sa ciljevima koji su definisani statutom bez modifikacija. Primjere ciljeva i djelatnosti možete naći u aneksu Priručnika.

U odluci/osnivačkom aktu treba navesti ime i prezime lica koje je ovlašteno da izvrši poslove upisa organizacije u registar, kao i lica koje će biti ovlašteno za zastupanje u prometu prema trećim licima. Također ovi podaci trebaju biti u formi „odluke“, sa ovjerenom fotokopijom lične karte i ovjerenim potpisom te osobe te kontakt podacima (telefon, e-mail, adresa) kako bi se mogla kontaktirati u slučaju podnošenja nepotpune dokumentacije.

22) Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, član 11. Jedina razlika u odnosu na entitetske zakone je što državni zakon u alineji c navodi i termine „djelatnost“ i „ciljeve“, a ne „osnovne ciljeve“ kao u entitetskim propisima.

3.2. STATUT

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

Zbog važnosti ovog akta, te potrebe da svi elementi statuta budu uključeni i precizirani, ovdje su taksativno navedene zakonske odredbe o sadržaju statuta iz pojedinačnih zakona na entitetskom i državnom nivou, koje se u najvećoj mjeri podudaraju.

Dakle, prema članu 12 **Zakona o udruženjima i fondacijama BiH**, statut sadrži:

- a) naziv udruženja, skraćeni naziv ukoliko postoji i adresu udruženja;
- b) ciljeve i djelatnost udruženja;
- c) postupak za primanje i isključivanje članova;
- d) organe udruženja, način na koji se biraju, ovlaštenja koja imaju, kvorum i pravila glasanja, trajanje mandata i lice ovlašteno da sazove skupštinu; uslove i način raspuštanja odnosno prestanak rada;
- e) pravila za ostvarivanje, korištenje i raspodjelu sredstava udruženja, kao i organ koji je ovlašten za nadzor nad korištenjem sredstava,
- f) način podnošenja finansijskog izvještaja
- g) javnost rada;
- h) postupak za izmjenu i dopunu statuta, ovlaštenja i način donošenja drugih općih akata;
- i) opis oblika i sadržaja pečata;
- j) zastupanje udruženja;
- k) uslove i postupak za spajanje, podjelu, odnosno prestanak rada udruženja, uključujući i bilo kakav poseban kvorum ili pravila za postizanje kvalifikovane većine u postupku glasanja;
- l) postupak za raspolaganje preostalim imovinom ili drugim sredstvima u slučaju raspuštanja ili prestanka rada udruženja.

Prema članu 13 **Zakona o udruženjima i fondacijama Federacije BiH**, statut udruženja sadrži:

- 1) naziv i sjedište udruženja;
- 2) ciljeve i djelatnost udruženja;
- 3) zastupanje i predstavljanje udruženja;
- 4) organe udruženja, njihove ovlasti, način imenovanja, opoziva, trajanje mandata, kvorum i pravila glasanja, uključujući i pitanja o kojima se odlučuje kvalificiranom većinom, funkciju lica ovlaštenog da saziva skupštinu;
- 5) oblik i sadržaj pečata udruženja;
- 6) oblik i sadržaj znaka ako udruženje odluči da ima znak;
- 7) sticanje i raspolaganje imovinom;
- 8) način donošenja finansijskog izvještaja i izvještaja o radu;
- 9) postupak za donošenje statuta, izmjena i dopuna statuta i drugih općih akata udruženja;
- 10) uslove i način ućlanjenja, prestanak članstva, kao i prava, dužnosti i odgovornost članova udruženja;
- 11) uslove i postupak za pripajanje, razdvajanje, transformaciju ili prestanak rada udruženja;
- 12) pravila za raspodjelu preostale imovine u slučaju prestanka rada udruženja.

Statutom se mogu urediti i druga pitanja od značaja za ciljeve i djelatnost udruženja.

Kada je u pitanju Republika Srpska, relevantni entitetski propis u čl. 12 navodi sljedeće:

Statut udruženja sadrži odredbe kojima se uređuje sljedeće:

- naziv i sjedište udruženja,
- ciljevi i djelatnost udruženja;
- postupak prijema i isključenja članova;
- prava i obaveze članova udruženja;
- organi udruženja, način njihovog izbora i opoziva, ovlaštenja, kvorum i pravila glasanja, uključujući specifična pitanja o kojima se odlučuje kvalifikovanim većinom, trajanje njihovog mandata, postupak za sazivanje skupštine;
- način podnošenja finansijskog izvještaja i izvještaja o radu;
- pravila koja se primjenjuju za sticanje i raspolaganje sredstvima udruženja; organ ovlašten za nadzor nad korištenjem tih sredstava;
- postupak za izmjenu i dopunu statuta; ovlaštenje i način donošenja drugih općih akata;
- oblik i sadržaj pečata udruženja;
- uastupanje;
- uslovi i postupak za pripajanje, razdvajanje, transformaciju ili prestanak rada udruženja;
- postupak raspodjele preostale imovine u slučaju prestanka rada udruženja.

Statut može sadržavati i druge odredbe koje nisu u suprotnosti sa ovim zakonom.

Naziv, adresa i sjedište – Statutom se definiše puni naziv organizacije koji se koristi u svim drugim aktima i koji se upisuje u registar kod nadležnog organa. Statutom se može predvidjeti da se naziv udruženja ili fondacije upiše u registar i na jednom ili više stranih jezika, s tim da se prvi upiše naziv na nekom od službenih jezika BiH. Ako se vrši registracija u državnom registru, potrebno je da naziv udruženja bude na tri jezika u službenoj upotrebi i na dva pisma. Međunarodne organizacije prilikom registracije mogu upotrebljavati samo svoje registrovane nazive. U pogledu naziva treba imati vidu već navedenu činjenicu, a to je da je da se naziv i znak udruženja moraju jasno razlikovati od naziva i znakova drugih udruženja koja su ranije upisana.

Dva udruženja ne mogu pravno postojati pod suštinski istim nazivom ili znakom jer bi to stvaralo zabunu u pravnom prometu. Koliko je moguće i shodno svojim saznanjima osnivači treba da paze i na ovaj aspekt. Registarski organ (ministarstvo/sud) postupi po principu prioriteta, tj. dužan je postupiti po pojedinačno zaprimljenim prijavama prema vremenskom redoslijedu prijema zahtjeva. Dakle, u slučaju da dva ili više udruženja ili fondacija podnesu zahtjev za registraciju, ili da se registruju sa suštinski istim nazivom ili znakom, nadležni organ će donijeti rješenje kojim nalaže da udruženje koje je kasnije registrovano/podnijelo zahtjev u roku od mjesec dana podnese zahtjev za promjenu imena ili znaka u registru.

U odredbama koje se odnose **na ciljeve i djelatnosti** trebalo bi jasno i koncizno utvrditi ciljeve organizacije i način njihovog ostvarivanja. Kroz obavljanje različitih djelatnosti vrši se ispunjenje postavljenih ciljeva. Potrebno je dobro definisati ciljeve i djelatnost udruženja koji se navode u statutu, jer svaka njihova izmjena povlači i promjenu statuta, a ta promjena mora biti evidentirana u registru udruženja kod nadležnog organa. U tom slučaju udruženje ne može poduzimati nikakve radnje u pravnom prometu dok se ne izvrši upis takvih promjena, a to povlači plaćanje dodatnih taksi. U dijelu aneksa nalaze se neki od primjera ciljeva i djelatnosti već registrovanih udruženja u BiH.

Kao što je ranije navedeno, **osnivači i članovi udruženja** mogu biti domaći državljani i strani državljani koji imaju zakonito boravište u zemlji, kao i pravne osobe koji pristupaju udruženju na osnovu dobrovoljnosti. Uslove i način **učlanjivanja, prestanak članstva i prava, obaveze i odgovornosti članova** također treba precizno regulisati, te kako se postaje članom organizacije, koja su prava i obaveze članova, kako prestaje članstvo, a posebno koji su razlozi za isključenje, koji organ odlučuje o tome i kakav je postupak za isključenje (na primjer, da li član ima pravo na prigovor ili žalbu i sl.).

Ako postoje različite kategorije članova (na primjer redovni, počasni, aktivni), neophodno je jasno razgraničiti prava i obaveze svake od ovih kategorija. Udruženje je dužno voditi spisak svojih članova, a kriterije za prijem u članstvo

donosi organizacija, s ograničenjem da je zabranjena diskriminacija na osnovu ustava i zakona. Prema važećem Zakonu o udruženjima i fondacijama BiH, svaki član udruženja može pokrenuti postupak za utvrđivanje ništavosti općeg akta udruženja pred nadležnim sudom ako je on donesen suprotno odredbama statuta ili drugog općeg akta udruženja.

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

Opis oblika i sadržaja pečata – ovim odredbama se reguliše kako izgleda pečat organizacije (veličina, oblik, sadržaj otiska pečata), a ako organizacija ima i znak (u vidu amblema, logoa i sl.), iste treba ukratko opisati i priložiti sliku njihovog izgleda. Ustanovi koja se bavi izradom pečata dostavlja se kopija rješenja o registraciji i zahtjev za izradu pečata, u kojem trebaju biti slijedeći elementi:

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

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

Bitno je statutom regulisati i načine putem kojih organizacija stiče imovinu i kako raspolaže istom, te izvore finansiranja i prikupljanja finansijskih sredstava. Može se navesti i šta čini imovinu udruženja (npr. stalna sredstva, sve vrste roba, gotov novac, autorska i druga prava i sl.) Također, u statutu mora biti jasno definisano šta će se dogoditi sa imovinom udruženja ukoliko dođe do prestanka njegovog rada dobrovoljno ili po sili zakona.

3.3. ORGANI UDRUŽENJA

Svaka ustanova i preduzeće ima svoje organe upravljanja sa određenom hijerarhijom. Tako i svako udruženje, tj. nevladina organizacija ima svoje organe upravljanja. Ovisno o potrebama i zahtjevima, ta tijela mogu biti raznovrsna: predsjednik/ izvršni direktor, predsjedništvo organizacije, sekretar, upravni i nadzorni odbor, skupština, različita stalna i povremena radna tijela i timovi po sektorima djelovanja. Glavna funkcija istih je podjela poslova, zadataka, prava i odgovornosti, a sve u cilju boljeg i efikasnijeg rada organizacije. Ovi organi definišu se statutom organizacije, a po potrebi mogu se mijenjati i nadopunjavati, također na način predviđen statutom.

Osim što organizacije imaju slobodu da formiraju i imenuju organe potrebne za bolju organizaciju rada i zadataka, one su po zakonu obavezne imati određene organe. Prema važećim državnim i entitetskim zakonom to su **skupština i upravni odbor**. Umjesto upravnog odbora može se imenovati i lice koje je ovlašteno za zastupanje udruženja.

Osnovni organ udruženja je **skupština**, čija osnivanje je obavezno i čiji zadaci su određeni zakonom. Broj članova skupštine nije propisan zakonom već se to utvrđuje statutom organizacije. Idealna situacija je da skupštinu čine svi članovi udruženja s jednakim pravom glasa i tako imaju pravo da biraju i budu birani. Međutim, praksa je da izborne skupštine sačinjavaju svi članovi organizacije, a da se formira stalna skupština, sa manjim brojem članova, koja vrši poslove najvišeg organa. Nije određeno da broj članova skupštine bude neparan, ali je to dobra praksa zbog preglasavanja i donošenja odluka. Prema zakonskim odredbama, statutom se definiše način konstituisanja skupštine, ovlaštenja koja imaju članovi, kvorum i pravila glasanja, trajanje mandata, lice koje je ovlašteno da sazove skupštinu, te uslovi i način raspuštanja odnosno prestanak rada.

Državni i entitetski propisi na usaglašen način definišu zadatke skupštine²³. To su:

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

3.3.1. Upravni odbor, predsjednik/ca organizacije i nadzorni odbor

Upravni odbor je drugi obavezujući zakonom propisani organ udruženja. Umjesto upravnog odbora, zakon dozvoljava da lice ovlašteno za zastupanje vrši takvu funkciju. Upravni odbor je izvršni organ koji se stara o provođenju ciljeva i zadataka udruženja utvrđenih statutom. Broj članova ovog izvršnog organa definiše se statutom, kao i njegova nadležnost, rad, način donošenja odluka, izbor i opoziv članova. Njegove nadležnosti i zadatke državni zakon je definisao na sljedeći način:

Upravni odbor ili lice ovlašteno za zastupanje:

- a) priprema sjednice skupštine;
- b) priprema nacrt statuta i drugih akata koje donosi skupština;
- c) provodi politiku, zaključke i druge odluke koje je donijela skupština;
- d) upravlja imovinom udruženja;
- e) podnosi godišnji ili periodični izvještaj o svom radu skupštini na usvajanje;
- f) vrši i druge poslove određene statutom.²⁴

Osim ovih organa, praksa je da se imenuje i **predsjednik/predsjednica udruženja**, koji/koja je najčešće individualni i izvršni organ koji je statutom ovlašten/a da zastupa i predstavlja organizaciju u javnosti. Ako je predsjednik/ca lice ovlašteno za zastupanje, njegovi/njeni podaci se dostavljaju ministarstvu/sudu radi upisa u registar. U slučaju njegove/njene promjene iz bilo kojeg razloga (istek mandata, ostavka ili smjena), organizacija je dužna da izmjene dostavi organu koji je izvršio registraciju.

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

3.4. OPĆENITO O KARAKTERISTIKAMA PRAVNOG AKTA

Svako fizičko i pravno lice u Bosni i Hercegovini ima određena prava i obaveze na osnovu važećih zakonskih akata i propisa i dužni su da ih poštuju. Prema tome, i nevladine organizacije koje se registruju kao udruženja i fondacije podliježu tim aktima i propisima. U prethodnom poglavlju bilo je riječi o aktima koje organizacija mora imati kako bi se izvršio upis u registar

23) Odredba iz člana 18 propisuje zadatke skupštine u zakonu na nivou FBiH i BiH, dok je u RS to u Zakonu o udruženjima i fondacijama u članu 16.

24) Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, član 19. Na gotovo identičan način i u članu 17 Zakona o udruženjima i fondacijama RS, odnosno član 19 Federalnog Zakona definišu se poslovi upravnog odbora ili lica ovlaštenog za zastupanje.

kod nadležnog organa. Ovo poglavlje obuhvata druge interne akte organizacije kao i način njihove izrade, donošenja i arhiviranja. Osnovni akt svake organizacije, na kojem se bazira njeno sveukupno poslovanje, jeste statut. Statut je temelj za rad organizacije i na osnovu njegovih odredbi donose se drugi akti organizacije, pravila poslovanja organa i pojedinaca kao i raspodjela poslova i odgovornosti.

Prilikom donošenja bilo kojeg akta treba ispuniti određene pretpostavke, od kojih su najvažnije sljedeće:

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

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

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

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

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

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

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

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

3.5. IZMJENA I DOPUNA AKATA

U toku rada organizacije može se ukazati potreba za izmjenom ili dopunom pojedinih akata. Pored već navedenih pravila koja treba poštovati prilikom donošenja akata, pri unošenju izmjena i dopuna normativnih akata treba obratiti pažnju na sljedeće:

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

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

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

Kad je u jednom stavu potrebno promijeniti samo jednu rečenicu, tehnički je lakše izmjenu izvršiti davanjem kompletnog novog teksta tog stava, iako se u novom (u odnosu na stari tekst) mijenja samo jedan dio starog teksta.

Ako se pak mijenja samo jedna riječ, broj i slično, onda je neophodno navesti raniji sadržaj i način na koji je izmijenjen. Na primjer:

U članu 15. riječ „može“ zamjenjuje se riječju „mora“.

Dopune teksta pravnog akta vrše se tako što se uz postojeći tekst na odgovarajućim mjestima unose potrebne dopune.

Ako se dodaje novi član, onda se, na primjer, navodi:

Iza člana 4. dodaje se novi član 4a. koji glasi:

"(navesti tekst novog člana)".

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

U članu 4. iza stava 3. dodaje se novi stav 4. koji glasi:

"(navesti sadržaj novog stava)"

Dosadašnji stav 4. postaje stav 5.

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

Osoba angažovana za vršenje administrativnih poslova (sekretar ili tehnički sekretar) vodi evidenciju o svim aktima organizacije, počevši od općih akata, ugovora, izvještaja, zapisnika, primljenih i poslanih faksova, memoranduma, a prikuplja i finansijsku dokumentaciju, priprema je i prosljeđuje knjigovođi. Posebno treba voditi računa da je sistem arhiviranja dobro organizovan i numerisan. U suprotnom, poslije izvjesnog perioda bit će veoma teško pronaći u arhivi određeni dokument.

3.6. VRSTE AKATA

Svaka organizacija (a u okviru nje i organi ili tijela) radi lakšeg rada donosi svoje akte, koji definišu način rada, odlučivanja, raspodjele prava i obaveza članova, zaposlenih i slično. Pored statuta, nevladina organizacija ili udruženje može donijeti i druge opće akte (pravilnik o radu, pravilnik o finansijskom poslovanju, pravilnik o zaposlenima, pravilnik o raspolaganju sredstvima i imovinom, kodeks ponašanja itd.), te forme odluke, zapisnika i izvještaja.

3.6.1. Pravilnik o radu

Pravilnik o radu može se definisati kao dokument kojim se bliže i jasnije definišu prava, obaveze i odgovornosti osoblja i članova neke organizacije. Pravilnikom o radu definišu se ona pitanja koja zakon o radu nije regulisao ili su tek djelomično regulisana istim, kao i ona koje je Zakon o radu predvidio da trebaju biti regulisana Pravilnikom. On mora biti usklađen sa statutom. Nadalje, on treba da bude fleksibilan i razumljiv, dostupan svima unutar organizacije, utemeljen na stvarnim potrebama i u skladu sa ciljevima organizacije.

Pravilnikom o radu moguće je urediti i sljedeća pitanja:

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

Pravilnikom o radu, na primjer, treba definisati **ponašanje, obaveze i prava menadžmenta, članova i zaposlenih** u nevladinoj organizaciji. Nužno je da se aktima i unutrašnjom regulativom osigura poštovanje sljedećih pravila: lojalan i profesionalan odnos, djelovanje u skladu sa zakonom, davanje mogućnosti punog radnog doprinosa svim članovima.

Pravilnikom o radu također treba obuhvatiti **odredbe o sukobu interesa** i sprječavanju njegovog nastanka. U mnogim zemljama zakonom je definisano kada postoji sukob interesa i postupci koji slijede ako do toga dođe. Međutim, u BiH se to mora definisati interno, u okviru nevladine organizacije i njenih pravila, jer zakonska regulativa za nevladine organizacije (tj. udruženja) nije uredila ova pitanja.

Odredbe o sukobu interesa u okviru pravilnika o radu definišu:

- da sukob interesa postoji u svakom slučaju kada interes pojedinca jeste ili može biti u suprotnosti s interesima nevladine organizacije;
- da svako ko ima određena ovlaštenja ili dužnosti u nevladinoj organizaciji ili djeluje u njeno ime mora obavijestiti organ upravljanja te organizacije o mogućem sukobu interesa;
- da svaka transakcija između nevladine organizacije i pravnog lica s kojim je u nekoj vezi, ili između nevladine organizacije i članova organa upravljanja ili zaposlenih treba biti zabranjena, osim ako nakon ispitivanja svih relevantnih okolnosti odgovarajući organ organizacije utvrdi da je takva transakcija u njenom najboljem interesu i da se u datim okolnostima ne bi mogla zaključiti sa drugim licem pod povoljnijim uslovima.²⁵

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

3.6.2. Pravilnik o finansijskom poslovanju

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

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

Obaveza vođenja računovodstva propisana je zakonom za sva pravna lica, pa tako i za nevladine organizacije. Registrovana udruženja ili fondacije dužni su da uredno vode poslovne knjige u skladu sa općeprihvaćenim računovodstvenim principima i da sastavljaju finansijske izvještaje u skladu s propisima. Godišnji finansijski izvještaji udruženja i fondacije podnose se skupštini, odnosno upravnom odboru na način koji je utvrđen statutom. Za svoje obaveze udruženje odgovara cjelokupnom svojom imovinom. Nadzor nad zakonitošću i namjenskim korištenjem i raspolaganjem sredstvima udruženja ili fondacije vrši nadležni organ udruženja ili fondacije utvrđen statutom, kao i nadležni (državni) organi.²⁶

Rezimiramo da je vođenje poslovnih knjiga, te sastavljanje finansijskih knjiga posao za koji su potrebne određene stručne kvalifikacije, zbog čega je propisano da poslovne knjige može voditi samo stručno lice koje ima jedno od zakonom utvrđenih stručnih zvanja (računovođa, samostalni računovođa ili ovlašteni računovođa), tj. lice koje ima licencu za vršenje tih poslova. Pravno lice svojim općim aktom utvrđuje koje od stručnih zvanja treba da ima lice odgovorno za vođenje poslovnih knjiga. Zbog uopćenosti Zakona o udruženjima i fondacijama BiH i nepostojanja specifičnih propisa za nevladine organizacije vrlo često se dešava da nevladine organizacije ne znaju propise koji određuju obavezu vođenja finansija. Stoga mnoge, pa i razvijene nevladine organizacije nemaju urednu i sveobuhvatnu finansijsku dokumentaciju koju nalažu domaći propisi, već istu vode prema zahtjevima i formama donatora koji su ta sredstva dodijelili organizaciji. Takve organizacije mogu imati probleme pri posjetama finansijske inspekcije i ona ih može kazniti. Preporučuje se svim nevladinim organizacijama da se informišu o propisima i da u skladu s istim vode svoje finansijsko poslovanje. S tim u vezi preporučujemo da NVO-i u slučaju određenih dilema i nejasnoća u pogledu svojih obaveza po pitanjima finansija, poreza, i računovodstva pogledaju *Priručnik za finansijsko, računovodstveno i poresko poslovanje za udruženja i fondacije u BiH*, čiji izdavač je Centar za promociju civilnog društva; objavljen je 2012. godine, a pripremu sadržaja obavila je konsultantska kuća Deloitte.²⁷

3.6.3. Pravilnik o zaposlenima

Dosadašnja iskustva pokazala su da u većini slučajeva domaće nevladine organizacije u prvom periodu postojanja nemaju zaposlenih lica. Jedan od glavnih razloga je nepostojanje stabilnih izvora finansiranja za pokrivanje plata ili naknada za radni angažman.

S povećanjem broja aktivnosti i projekata, naročito samoodrživih i usmjerenih ka samofinansiranju, organizacija teži ka zapošljavanju stručnih lica na poslovima u organizaciji. To je i logično, jer se od plaćene osobe može zahtijevati i očekivati odgovorniji pristup i izvršenje postavljenih zadataka. Ukoliko organizacija ima zaposleno osoblje na puno ili na pola radnog vremena, ili osoblje pod ugovorima o djelu, a nije definisala njihova prava i obaveze pravilnikom o radu

26) Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, član 47

27) Priručnik dostupan na: www.cpcd.ba

organizacije, zbog lakše prakse i rada donosi zaseban pravilnik o zaposlenima. Pravilnik o zaposlenima donosi skupština organizacije, a prijedlog priprema upravni odbor (ukoliko isti postoji u organizaciji). Ovaj akt sadrži sljedeće odredbe:

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

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

3.6.4. Pravilnik o osnovnim sredstvima i imovini

Statutom organizacije propisano je na koji način organizacija može sticati imovinu i sredstva za rad.

Pravilnikom o osnovnim sredstvima i imovini preciznije se definišu odredbe iz statuta koje se odnose na načine sticanja imovine, njenu evidenciju (inventura i vođenje inventurnih listi), čuvanje, korištenje i raspolaganje, kao i raspodjela imovine u slučaju prestanka rada. Dakle, osnov je dat u statutu organizacije, a pravilnikom se konkretnije definiše ko, kada i za šta može koristiti određenu imovinu (npr. automobil koji je vlasništvo organizacije – ko odobrava njegovo korištenje, kod koga su ključevi i ko vodi evidenciju njegovog korištenja), kako se ona održava i slično. Ukoliko se udruženje bavi humanitarnim radom ili obavlja rad koji prevazilazi interese njegovog članstva i namijenjen je interesu javnosti u nekoj od oblasti poput zdravstva, nauke, socijalne zaštite i sl., takvo udruženje može tražiti status udruženja od javnog interesa. U slučaju sticanja takvog statusa, udruženje kao takvo može ostvariti poreske, carinske i druge olakšice²⁸.

Organi registrovanih udruženja ili fondacija dužni su da upravljaju imovinom udruženja ili fondacije sa dužnom pažnjom i na odgovoran i zakonit način, u najboljem interesu udruženja ili fondacije.²⁹

3.6.5. Odluka

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

3.6.6. Zaključak

Zaključkom se preciziraju stavovi, odnosno opredjeljenja, mišljenja, konstatacije, zaduženja i ovlaštenja povodom razmatranih pitanja od strane nadležnog organa. Ovo je pisani dopunski akt koji je najčešće prateći uz neki drugi.

Na primjer, skupština nevladine organizacije je na sjednici usvojila izvještaj o utrošku sredstava iz budžeta u prvoj polovini tekuće godine i donijela zaključak da se skrene pažnja članovima da troškove poslovnih putovanja moraju smanjiti za 20% u odnosu na dosadašnje troškove. U zaključku je kao obrazloženje navedeno da je došlo do probijanje ove budžetske stavke i da je mali rezultat rada ostvaren tokom putovanja.

28) Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, član 13

29) Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, član 48.

3.7. UGOVORI

NVO odnosno udruženje ima pravnu sposobnost, a time i mogućnost da sklapa ugovore sa fizičkim ili drugim pravnim licima. Ugovor je saglasna izjava volja dviju strana, a predmet ugovora mora biti moguć, dopušten i određen (ili odrediv), te se sastojati u davanju, činjenju, ili trpljenju. Ugovor se obično zaključuje na određeni vremenski period, sa definisanim početkom i završetkom ugovora. Za određene tipove ugovora zakon propisuje bitne elemente, kao i njihovu formu (pisani oblik). U slučaju neispunjavanja obaveze oštećena strana može tražiti nadoknadu štete.

3.7.1. Ugovori u smislu radnog angažmana

Državni i entitetski zakoni o udruženjima i fondacijama BiH ne regulišu pitanja zapošljavanja ili radnog angažmana članova udruženja i ostalih lica u bilo kom smislu. Stoga se primjenjuju propisi koji uređuju radne odnose i rad odnosno obligacione odnose u općem smislu. Međutim, važno je istaći da rad odnosno angažman u neprofitnom sektoru ima svoje specifičnosti. On može biti stalan, ali i povremen, plaćen ili volonterski, mogu ga obavljati članovi, volonteri, ali i neka profesionalna lica koja nisu u članstvu, te stoga takav rad odnosno angažman ne može u svim elementima biti poistovjećen s radom u državnoj službi ili u profitnom sektoru.

Osim toga, ciljevi i djelatnosti udruženja, potom masovnost članstva, u velikoj mjeri određuju i karakter radnog angažmana na plaćenju ili dobrovoljnoj osnovi. Potrebe za profesionalnim radnim angažmanom lica unutar strukovnih udruženja i njegov obim (npr. udruženje kardiologa), ili udruženja koja su osnovana radi okupljanja i pomoći jednoj ciljnoj grupi (npr. dijabetičari, ratni veterani), vjerovatno su različiti od onih koji pružaju određene profesionalne usluge (npr. besplatnu pravnu pomoć) općoj populaciji (ne svom članstvu) i koje predstavljaju ispomoc i servis državnim institucijama. Osim toga, rad udruženja karakterišu varijabilni i različiti izvori finansiranja, koji se direktno odražavaju na broj i strukturu uposlenih te period radnog angažmana.

Bez obzira na specifičnosti svakog udruženja, radni angažman članova i drugih lica mora se staviti u kontekst važećih propisa, tj. biti u skladu s propisima koji regulišu radne i opće odnose (entitetskim zakonima o radu prvenstveno, te zakonima o obligacionim odnosima), o kojima će biti više riječi.

Da li će jedno udruženje zaključiti s nekim licem **ugovor o radu** odnosno zaposlenju (koje se tretira kao nesamostalna djelatnost) ili **ugovor o djelu** (samostalna djelatnost) ovisi o vrsti konkretnih poslova koje će to lice obavljati, od vremenskog okvira i načina rada. Ova podjela na samostalnu i nesamostalnu djelatnost bitna je jer rezultira: 1. različitim pravima i obavezama koje imaju poslodavac/naručilac s jedne strane, te uposlenik/angažovano lice s druge strane, i 2. poreskog tretmana i visine obračuna doprinosa.

3.7.1.1. Ugovor o radu

Radni odnos zasniva se **ugovorom o radu**, koji se zaključuje u pismenom obliku prije početka rada. Ugovor o radu sklapa se u pisanoj formi, na određeno ili neodređeno vrijeme, te s punim ili nepunim radnim vremenom. Onaj ugovor, koji ne sadrži podatak o dužini trajanja, tretirat će se kao ugovor o radu na neodređeno vrijeme. Ugovor o radu na određeno vrijeme, pak, može biti zaključen na maksimalan period od dvije godine. Međutim, ako zaposlenik i poslodavac sklope više uzastopnih ugovora o radu na vremenski period duži od 2 godine bez prekida, takav ugovor će se smatrati ugovorom o radu na neodređeno vrijeme, ako kolektivnim ugovorom nije drugačije određeno.

Entitetskim zakonima o radu propisan je i sadržaj ugovora o radu. Ugovor mora da sadrži sljedeće elemente:

- naziv i sjedište poslodavca;
- lične podatke zaposlenika (ime i prezime te adresu, br. lične karte);
- radno mjesto na koje se zaposlenik zapošljava;
- odredbe o danu početka rada;

- trajanje ugovora (početak i kraj ako je određeno vrijeme);
- mjesto rada;
- dužini radnog vremena, sedmičnim i dnevnim odmorima;
- podatke o plati i drugim dodacima na platu te periodima isplate ;
- uslove rada;
- otkazivanje ugovora o radu uz otkazne rokove koje poštuju poslodavac i zaposlenik.

Udruženje kao poslodavac dužno je odmah prijaviti zaposleno lice institucijama nadležnim za poslove zapošljavanja i penzijskog/mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, a najkasnije u roku od 15 dana.

Ugovor o radu ili drugi akt o zasnivanju radnog odnosa, odnosno akt o radnom angažovanju, kao i prijava na obavezno socijalno osiguranje moraju se čuvati u poslovnim prostorijama poslodavca. Zaposleniku se uručuje kopija prijave na socijalno i zdravstveno osiguranje, te osigurava efektivno korištenje sljedećih prava koja proističu iz radnog odnosa: prava na odgovarajuću zaradu, materijalno obezbjeđenje za vrijeme privremene nezaposlenosti, zaštitu na radu, zdravstvenu zaštitu i druga prava u slučaju bolesti, smanjenja ili gubitka radne sposobnosti, starosti, kao i prava na druge oblike zaštite u skladu sa zakonom. Pored toga, zaposlena žena ima pravo na posebnu zaštitu na radu za vrijeme trudnoće, porođaja i materinstva, a zaposleni mlađi od 18 godina i zaposleni invalidi imaju pravo na posebnu zaštitu na radu. Ovo su odredbe propisane zakonom, ali je praksa često drugačija: zakon se krši prvenstveno uskraćivanjem prava zaposlenicima.

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

Poslodavac je dužan da, u pogledu utvrđivanja dužine radnog vremena, rasporeda radnog vremena, odmora i odsustava, kao i isplate zarada, naknada i drugih primanja, kao i prestanka radnog odnosa, poštuje odgovarajuće zakonske odredbe, a radnik ima pravo na zaštitu od strane nadležne inspekcije, kao i pravo na sudsku zaštitu. Za nepoštovanje većeg broja obaveza propisanih zakonima o radnim odnosima predviđena je i prekršajna odgovornost.

3.7.1.2. Drugi ugovori o radnom angažmanu

Pored zasnivanja radnog odnosa i ugovora o radu koji se tada primjenjuje, za obavljanje određenih poslova može se zaključiti neki drugi tip ugovora sa određenim licem. Zakonom o radnim odnosima regulisane su sljedeće vrste ugovora: ugovor o volonterskom radu, ugovor o dopunskom radu, ugovor o obavljanju određenih poslova van prostorija poslodavca, ugovor o obavljanju privremenih i povremenih poslova. Osim toga, prema Zakonu u obligacionim odnosima, moguće je zaključiti ugovor o djelu i ugovor o autorskom djelu sa angažovanim licem.

Ovi načini angažovanja lica, po svojoj prirodi, mogu biti od većeg značaja za nevladine organizacije zbog karaktera njihovog rada. Svi ovi ugovori zaključuju se u pisanom obliku, a poslodavac je dužan da vodi evidenciju o njima. Lice s kojim je zaključen neki od ovih ugovora ima pravo na osiguranje za slučaj povrede na radu ili profesionalnog oboljenja, a oni koji obavljaju privremene i povremene poslove ili poslove van prostorija poslodavca imaju pravo i na penzijsko i zdravstveno osiguranje.

Ugovor o privremenim i povremenim poslovima. Kako bi se mogao zaključiti ovaj ugovor na prostoru FBiH ili RS, potrebno je ispuniti sljedeće uslove: 1) da su takvi poslovi privremenog i povremenog karaktera i da su predviđeni u kolektivnom ugovoru ili u pravilniku o radu, 2) da po karakteru ne predstavljaju poslove za koje se zaključuje ugovor o radu; 3) da ne traju duže od 60 dana u toku jedne kalendarske godine (rok se računa kalendarski tako da u njega ulaze i nedjelja, dani državnih praznika i drugi neradni dani).

Ugovor o zapošljavanju pripravnika/obavljanju pripravnčkog staža tip je ugovora kojim se vrši stručno osposobljavanje za rad pripravnika. To su lica sa završenom srednjom/višom školom odnosno fakultetom koja po prvi put dobivaju zaposlenje u struci, a u obavezi su da polože stručni ispit ili imaju potrebu za sticanjem prethodnog radnog iskustva. Rad pripravnika ima karakter radnog odnosa na određeno vrijeme, a pripravnik ima pravo na novčanu naknadu

u iznosu od najmanje 80% od najniže plate, koja može biti i veća, kao i pravo na penziono-invalidsko osiguranje, s tim da teret osiguranja dijele poslodavac i služba za zapošljavanje: poslodavac osigurava pripravnika u slučaju povrede na radu i profesionalne bolesti, a zdravstveno osiguranje obezbjeđuje zavod za zapošljavanje.

Ugovor o volonterskom radu primjenjuje se na lica kojima je potrebno prvenstveno stručno osposobljavanje ili radno iskustvo za polaganje stručnog ispita, ali nije plaćenog karaktera. Dakle, tu se ne zasniva radni odnos. Vremensko trajanje volontiranja računa se u pripravički staž i može trajati onoliko vremena koliko je za određenu profesiju propisano da traje stručno osposobljavanje. Volonter ima pravo na zdravstveno osiguranje kako je propisano za nezaposlena lica. Za potrebe osiguranja u slučaju povrede na radu, poslodavac je dužan plaćati 35% od najniže plate nadležnoj službi za zapošljavanje.

Potrebno je praviti razliku između „volonterskog rada“ i „volontiranja“. Kategorija volontiranja prepoznata je u oba entitetska zakona o volontiranju, gdje se volontiranje definiše kao dobrovoljno ulaganje ličnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se bez naknade obavljaju usluge ili aktivnosti za opće dobro. Ovim zakonima se daje mogućnost licima koja ne ispunjavaju kriterije iz zakona o radu (striktno u pogledu dobne granice, te školske spremne, gdje je stručni ispit ili radno iskustvo uslov za obavljanje određenog zanimanja) da volontiraju do 40 sati sedmično bez obavezne plaćene nadoknade ili sticanja druge imovine. U ovim slučajevima omogućava se dobrovoljni rad bez obaveze plaćanja naknade, a s druge strane se onemogućava iskorištavanje takvog angažmana jer volonter ne može zamijeniti zaposlena lica u udruženju ili fondaciji. Iako radi bez nadoknade, volonteru pripadaju naknade za troškove putovanja, džeparca, ishrane, medicinskih usluga, edukacije i dr. Federalni zakon propisuje obavezu zaključivanja ugovora o volontiranju, kao i to da se dugoročno volontiranje u struci priznaje kao radno iskustvo. Prema ovom zakonu, dugoročno volontiranje je definisano kao volontiranje u periodu dužem od 240 sati u najmanje 3 mjeseca bez prekida, u skladu sa zakonom.

Ugovor o djelu je tip ugovora koji nije regulisan Zakonom o radu i na osnovu njega se ne može zasnovati radni odnos. Drugim riječima, ako je neko lice angažovano na osnovu tog ugovora, ne može se smatrati da je to lice zaposleno u udruženju u formalnom smislu.

Postoje značajne razlike između ugovora o radu i ugovora o djelu. Ugovor o djelu u principu se zaključuje između naručioca i izvršioca posla za obavljanje jednokratnog samostalnog posla gdje nije bitno vrijeme rada već rezultat posla. Tu se isplata za posao obavlja jednokratno, uz ugovorenu naknadu najčešće po završetku posla (za razliku od radnog odnosa gdje se isplaćuje mjesečno). Kod ugovora o radu nije važan rezultat rada nego sam rad. Također, kod ugovora o radu postoji odnos subordinacije i ovisnosti kojeg kod ugovora o djelu nema. Ugovor o autorskom djelu predstavlja jednu podvrstu ugovora o djelu, s tim što je potrebno odrediti raspolaganje autorskim pravima.

3.7.1.3. Druge vrste ugovora

Pored formi i vrsta ugovora koje nevladina organizacija može zaključiti sa osobama koje će vršiti kratkoročne ili dugoročne poslove za organizaciju, postoje i druge vrste ugovora. Nevladine organizacije vrlo često imaju potrebu da koriste **ugovor o zakupu**, čiji je predmet ugovora poslovni prostor, i to uzimanje prostora u zakup ili davanje u zakup. Ugovor o zakupu je dvostrani ugovor u kojem se zakupodavac obvezuje da preda određenu stvar zakupa na upotrebu, a zakupac se obvezuje da mu za to plaća određenu zakupninu. Upotreba obuhvata i uživanje stvari, ako nije drugačije ugovoreno. Zakup je neformalni ugovor, jer zakon u načelu ne određuje nikakav poseban oblik za njegovo sklapanje, ali predviđa elemente koje on treba sadržavati. No kako se posebnim zakonima, npr. pri sklapanju ugovora o zakupu poljoprivrednog zemljišta, poslovnih prostorija, stana i slično, zahtjeva pisani oblik, praktično se ugovor o zakupu sklapa pretežno u tom obliku. Zakupoprimalac je dužan da se o predmetu zakupa brine s pažnjom dobrog domaćina i u slučaju štete dužan je da istu nadoknadi. Ugovor sadrži odredbe ko je zakupac, ko zakupodavac, njihove opće podatke, na koji period se ugovor sklapa, da li je moguće produženje, od kada ugovor važi, šta je predmet ugovora, te prava i obaveze obje ugovorne strane (visina zakupnine koju će zakupac plaćati, prostor koji će imati na raspolaganju i slično). Ako ugovorom nije drugačije precizirano, zakupac može predmet ugovora dati u podzakup, ali u tom slučaju on odgovara zakupodavcu za eventualnu štetu na predmetu ugovora. U BiH se često dešava da zakupodavac (vlasnik prostora) mora dati saglasnost za podzakup. U ugovoru treba navesti uslove i načine raskida ugovora, te koji će sudski organ biti nadležan u slučaju eventualnog spora.

Sporazum / Memorandum o saradnji / Pismo namjere

Sporazum o saradnji je posebna vrsta sporazuma koji jedna strana, u ovom slučaju nevladina organizacija, potpisuje s partnerima ili budućim saradnicima, a kojim se stvara okvir za širenje odnosa i definisanja prava i obaveza sporazumnih strana. Ovaj akt je dvostrani (između dvije strane), s tim da se na obje sporazumne strane, u nekim slučajevima, može naći i više pravnih ili/i fizičkih lica. Sporazum o saradnji nevladine organizacije najčešće potpisuju sa vlastima, a ponekad i sa donatorima, a njegove odredbe definišu zajedničko polje djelovanja na rješavanju određenog problema ili pitanja. Ovaj sporazum definiše prava i obaveze obje strane, iako je upitna pravna snaga izvršenja ovog pravnog akta u slučaju neispunjavanja obaveze jedne od strana. Sporazum se potpisuje na određeno vrijeme (dok se pitanje ne riješi, do završetka određenog posla ili do isteka datuma koji je u sporazumu definisan).



**ORGANIZACIJSKI
MENADŽMENT**



POGLAVLJE IV

4.1. POJAM I ULOGA MENADŽMENTA

Većina savremenih organizacija, kako iz privatnog tako i iz javnog sektora, nastoji definisati i voditi se temeljnim načelima u svom poslovanju. Za neprofitne organizacije davno je prošlo vrijeme ležernog stila menadžmenta koji se bazira na idealizmu a ne na profesionalizmu.³⁰ Menadžeri, lideri i rukovodioci neprofitnih organizaciju igraju ključnu ulogu u njihovom vođenju, poslovanju i opstanku.

Da bi koncept menadžmenta bio jasan, prvo treba pojasniti koncept organizacije. Organizacija predstavlja grupu ljudi koja radi zajedno i koordinira svoje aktivnosti u pravcu postizanja zajedničkih ciljeva. Organizacije postoje da bi proizvodile proizvode ili pružale usluge koje ne može realizovati pojedinac. Zato se pojedinci udružuju – jer je tako lakše postići željene ciljeve. Organizacije se mogu rangirati po veličini, od tri čovjeka do nekoliko hiljada ljudi. Uprava/menadžment vrši koordinaciju ljudi, materijala, tehnologija i finansijskih resursa potrebnih za dostizanje ciljeva.

Definicije upravljanja sežu od onih koje naglašavaju „kontrolu i autoritet“ do drugih koje govore o „osposobljavanju i učešću“; od funkcionalne definicije „obavljanje posla najboljim sredstvima na raspolaganju“ do više difuzne ideje „smanjenje tjeskobe u organizaciji“. Riječ uprava, u ovisnosti o svojim aktivnostima, predstavlja grupu ljudi uključenih u sljedeće četiri glavne aktivnosti:

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

Također, treba odvojiti dva termina – onaj koji se odnosi na „liderstvo“ i onaj koji se odnosi na „upravljanje“. Nema tačne linije koja dijeli te pojmove, ali postoje oblasti u kojima se njihove karakteristike razlikuju. Liderstvo predstavlja ostvarivanje uticaja jednog člana grupe ili organizacije u odnosu na ostale članove da pomogne grupi ili organizaciji dostići određene ciljeve. Lideri grupe ili organizacije su pojedinci koji vrše takav uticaj. Lideri su sposobniji da stvore viziju onoga prema čemu se organizacija želi okrenuti i to postići. Oni imaju dobar pristup i znaju razgovarati s ljudima i privući ih u organizaciju, kao i oblikovati i uticati na mnoge aspekte organizacijskog ponašanja, uključujući i stavove, učenje, motivaciju, stres i efikasnost rada grupe. S druge strane, menadžere odlikuju temeljno planiranje, organizacijske sposobnosti i znanje kako stvari uraditi na pravi način.

Upravljanje dominira u specifičnom radu i rezultatima organizacije, dok je liderstvo korisnije za stvaranje perspektiva i za privlačenje ljudi. Ova dva pristupa se međusobno ne isključuju i zajedno s timom neophodni su za efikasan rad organizacije. Oba su veoma važni za efikasan rad organizacije i zbog toga skoro svaka organizacija ima i lidera/icu i menadžera/icu. Ponekad se obje ove funkcije objedinjuju u istoj osobi.

Po nekim autorima, pojmovi upravljanje, rukovođenje i menadžment imaju isto značenje odnosno predstavljaju sinonime. Međutim, svaki od navedenih pojmova, osim sadržajne sličnosti, odlikuje se i različitostima.³¹

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

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

Menadžment pojmovno ima trostruko značenje. Menadžment označava proces maksimalnog iskorištenja i upotrebe raspoloživih resursa. Menadžmentom se nazivaju uprava i nadzorni odbor u organizaciji. Menadžmentom se nazivaju i svi

30) Smith, Bucklin & Ass. *The complete guide to nonprofit management*

31) Razlikovanje pojmova preuzeto sa www.poslovniforum.hr

menadžeri u organizaciji (menadžer ili rukovodilac projekta) i predsjednici upravnog i nadzornog odbora, te koordinatori u organizacijama koji su odgovorni za izvršavanje određenih zadataka. U osnovi, menadžment se može definisati kao osiguranje da nevladina organizacija iskorištava svoje resurse na najefektivniji i najefikasniji način u svrhu ostvarenja dogovorenih ciljeva. Ciljevi se mogu odnositi na nevladinu organizaciju kao cjelinu ili na specifične projekte, tim ili odjel.

Generalno govoreći, menadžerski posao je kompleksan i multidimenzionalan, te zahtijeva skup određenih vještina i sposobnosti koje su rezultat znanja, informacija, prakse i dara, uključujući:

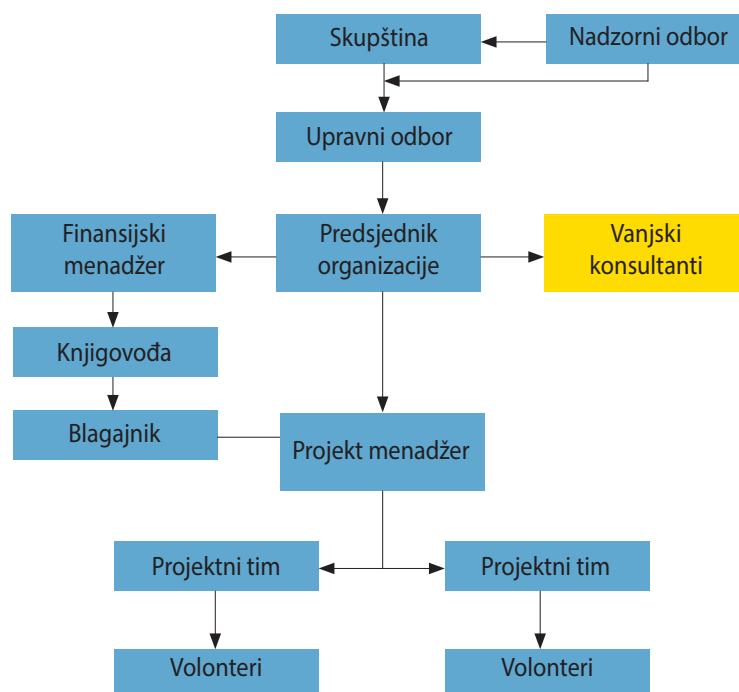
- **Konceptualne vještine:** sposobnost razumijevanja organizacije kao cjeline, prepoznavanje ključnih elemenata u određenoj situaciji i razumijevanje odnosa među tim elementima; sposobnost strateškog razmišljanja, uzimajući u obzir širok prostorni i vremenski horizont;
- **Vještine rada s ljudima:** sposobnost pojedinca da radi sa drugima i uz pomoć drugih; sposobnost da motiviše, bodri, pomaže, koordinira, komunicira i rješava konflikte;
- **Tehničke vještine;** poznavanje i vladanje znanjima koja se odnose na izvršenje specifičnih poslova/zadataka u organizaciji, podrazumijeva specifična znanja, analitičku sposobnost i kompetentnu upotrebu alata i tehnika za rješavanje problema u specifičnim područjima rada menadžmenta (posebno važno za najniže razine menadžmenta)
- **Vještine oblikovanja:** sposobnost da se oblikuju i konkretizuju rješenja poslovnih problema, znanje da se generišu i artikuliraju rješenja problema vodeći računa da sve to bude primjenjivo i izvodljivo.

Nivo navedenih znanja i vještina potrebnih menadžerima prvenstveno ovise o nivou menadžmenta. Tako je, po prirodi zadataka i posla, menadžerima na najnižim, operativnim, nivoima potreban visok nivo tehničkih i vještina rada s ljudima; dok su pripadnicima top menadžmenta zaduženim za strateški nivo prvenstveno potrebne konceptualne i vještine rada s ljudima.

4.2. STRUKTURA NEVLADINE ORGANIZACIJE

Struktura nevladine organizacije predstavlja zvanični sistem relacija među osobljem, koji je predviđen statutom i pravilnicima unutar jedne organizacije. Podrazumijeva uspostavljanje hijerarhije i određivanje uloga, pokazuje obavezu saradnje, koordinacije i izvještavanja, te prikazuje i omogućava proces komunikacije i odlučivanja koji će osigurati kvalitetne odnose između upravljačkih tijela i zaposlenih kako bi se ispunili organizacijski ciljevi. Ova struktura se često prikazuje u formi dijagrama, organigrama ili tabele. Organigram prikazuje horizontalne i vertikalne relacije između osoblja jedne organizacije. Menadžment tim, na čelu sa menadžerom, na osnovu akata organizacije postavlja te relacije. Nije bitno koliko je članova osoblja organizacije, bitno je da postoji efikasno formirana struktura, odnosno da postoje poslovni odnosi između njih, kao i prava i odgovornosti.

Dijagram: Ilustracija organizacijske strukture



Iako u tržišno orijentisanim preduzećima i javnom sektoru postoji nekoliko vrsta odgovarajućih organizacijskih struktura, nevladine organizacije primjenjuju onu strukturu koja odgovara prirodi njihovog postojanja, rada i djelatnosti. Na primjer, struktura će ovisiti o tome je li određena NVO usmjerena na projekte, karakteriše li je teritorijalna ili neka druga decentralizacija, je li usmjerena na specifičnu grupu korisnika ili nešto drugo. Trend primjene savremenih organizacijskih struktura sve više karakteriše i neprofitni sektor, jer postoji svijest o važnosti menadžmenta, odnosno kvalitetne organizacije u cilju ispunjenja misije i zadatih ciljeva, kao i o dugoročnom opstanku i podršci zajednice.

4.3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA³²

U okviru menadžmenta organizacije veoma bitno je upravljanje ljudskim resursima. Prva zadaća menadžera je da u svom menadžmentu vodi računa o potencijalima ljudi koji mogu kvalitetno obavljati zadatke, koristiti postojeće tehničke i materijalne resurse, pribavljati nove i tako dostići postavljene ciljeve. U nevladinim organizacijama zaposlenici su u isto vrijeme i najveći trošak i najveći adut. Za razliku od mnogih profitabilnih organizacija, koje mogu koristiti tehnologiju za automatizaciju proizvodnje i smanjenje osoblja, javne nevladine organizacije obično pružaju neku vrstu usluge. Dakle, da bi opstali i uspješno radili, oni se oslanjaju na profesionalnost i stručnost svojih zaposlenika.

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

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

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

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

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

Specifični aspekti kadrovskog menadžmenta uključuju:

- jasno definisanje posla koji treba uraditi, opis posla za koji je neko angažovan, ali dopušta i fleksibilnost i razvoj ideja;
- osiguranje da plaćeno osoblje i volonteri budu pravilno izabrani i zaposleni;
- pružanje pravilnog uvođenja u posao i kontinuirano obezbjeđenje treninga;

32) UNDP/UNV IYP "Trening materijal, Modul 3"

- osiguranje da svi uposlenici (i oni koji su plaćeni i volonteri) osjećaju da su vrijedan dio tima i nevladine organizacije;
- uključivanje osoblja u diskusije i u odluke koje se tiču njihovog rada ili radnog okruženja, i osiguranje da imaju odgovarajuće informacije i vrijeme da učestvuju u diskusijama;
- osiguranje da osoblje zna šta treba raditi, kako to raditi i kako se to uklapa u rad ostatka organizacije;
- pomoć osoblju da planira rad i da procijeni prioritete ako je potrebno;
- pomoć osoblju da prepozna i prevaziđe intelektualne, tehničke ili lične probleme koji utiču na njihov posao;
- osiguranje da osoblje ima priliku da uči, da se promijeni i razvija u okviru vlastitog rada;
- postavljanje rokova i obavješćavanje osoblja o njima, kao i njihova promjena ako ima potrebe;
- postavljanje standarda performansi (kvaliteta rada i/ili ponašanja) i implementacija procedura za njihovo praćenje;
- suočavanje s lošim rasporedom vremena, lošim radnim performansama i drugim potencijalnim ili aktuelnim problemima u radu;
- stvaranje i održavanje sigurnog i ugodnog okruženja za rad;
- pomoć u prevazilaženju konflikata unutar grupe ili između pojedinaca;
- suočavanje sa nezadovoljstvom osoblja i sa žalbama;
- priznavanje zasluga s komplimentima za dobar rad, kao i osiguranje da dobar rad bude nagrađen.

Nevladine organizacije su radno-intenzivna (eng. *labor-intensive*) preduzeća ovisna o znanju, vještini, sposobnosti i drugim karakteristikama zaposlenih. Kako bi bile uspješne, organizacije moraju razvijati progresivne prakse upravljanja ljudskim resursima. Potrebno je znanje o pravnom okruženju koje utiče na ljudske resurse, potom razumijevanje društvenih i kulturnih promjena koje utiču na društvo i organizacije, generacijskih promjena koje se dešavaju u današnjem radnom okruženju, kao i promjena u mogućnostima za obrazovanje dostupnim sadašnjim i budućim zaposlenim.

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

4.3.1. Ljudski resursi i rad s volonterima

Nevladine organizacije danas pružaju razne mogućnosti, počevši od učešća u aktivnostima na lokalnom nivou u svojstvu volontera do službe u svojstvu članova odbora. Volonteri pomažu zaposlenima u NVO u ispunjavanju misije i zadanih ciljeva organizacije i na taj način postaju važan dio strateškog upravljanja ljudskim resursima i planiranja.

Potrebno je posebnu pažnju posvetiti zapošljavanju, odabiru, obuci, procjeni i upravljanju volonterima. Dok su volonteri obično od velike koristi za svaku organizaciju, oni također predstavljaju veliki izazov po pitanju upravljanja ljudskim resursima. Upravljanje volonterskim programima zahtijeva razvoj i nadopunu politika i procedura upravljanja ljudskim resursima kako bi se pomoglo lakšoj integraciji volontera u svakodnevno poslovanje organizacije.

Kako se mnoge organizacije susreću sa pooštrenim i ograničenim izvorima finansiranja, sve se više oslanjaju na volontere kao na sredstvo pružanja usluga i implementacije aktivnosti. Volonteri su atraktivan resurs za nevladine organizacije jer ne koštaju mnogo, mogu posvetiti pažnju ljudima za koje plaćeni zaposlenici organizacije inače ne bi imali vremena, često imaju i nude specijalizovane vještine, predstavljaju dodatno osoblje u kriznim situacijama i u periodu implementacije projekata, omogućavaju organizaciji proširenje nivoa usluga, te mogu imati ulogu u odnosima s javnošću.

Fisher i Cole³³ preporučuju da se volonterski programi i pozicije u organizaciji razvijaju tako da se direktno odnose na misiju organizacije, a misija u isto vrijeme treba reflektovati opredijeljenost organizacije prema volonterima.

Regrutacija i uključivanje novih volontera u organizaciju korak je koji unaprijed treba pažljivo isplanirati, kao i sve ostale

33) Fisher, J. C., & Cole, K. M. (1993). *Leadership and management of volunteer programs: A guide for volunteer administrators*. San Francisco: Jossey-Bass

aktivnosti koje se odnose na ljudske resurse. Pošto su volonteri zbog načina uključenosti u organizaciju, potrebama, motivaciji i angažmanu specifična kategorija unutar organizacije, tako i menadžment volontera zahtijeva drugačiji pristup, pa u organizacijama obično postoji poseban koordinator volontera koji je zadužen za koordinaciju, superviziju, nadzor i evaluaciju volontera.

Koordinator volontera treba biti uključen u sve faze razvoja volonterskih projekata. Treba biti upoznat s ulogom, mjestom, očekivanjima i odgovornostima volontera. Njegov zadatak je da za svakog volontera pronađe prikladno radno mjesto, odnosno zadatak, u skladu s potrebama organizacije, pazeći pritom na potrebe i sposobnosti svakog pojedinog volontera. Stoga je uloga koordinatora volontera dvostruka: treba se pobrinuti da prepozna i zadovolji potrebe volontera kako bi održao njihovu motiviranost, ali i da osigura da volonterski angažman zadovolji potrebe organizacije (kao i potrebe zaposlenika koji izravno rade s volonterima).

Odnosi zaposlenika organizacije s volonterima su ključni. Sukob je prirodni dio ljudskih odnosa u svakoj organizaciji, pa tako često postoji napetost između zaposlenika i volontera. Kad god se pojavi sukob između volontera i zaposlenika organizacije, ili između samih volontera, trebalo bi ga riješiti na konstruktivan način, tako da rješenja vode ka pozitivnim promjenama za organizaciju. Mogućnost sukoba i negativnih posljedica po organizaciju može biti smanjena ili spriječena:

- postavljanjem jasnih pravila ponašanja koje se odnose kako na stalne zaposlenike tako i na volontere;
- upoznavanjem volontera sa pravilima, procedurama i politikama organizacije;
- organizovanjem dobrog i temeljitog orijentacijskog/početnog sastanka za volontere, gdje bi se oni informisali o pravilima, odgovornostima i obavezama;
- organizovanjem redovnih sastanka na kojima bi se pratili kako napredak tako i potencijalni izvori sukoba;
- planiranjem i osmišljavanjem politike upravljanja sukobima.

U bh. društvu postoji veliki broj ljudi, posebno mladih i obrazovnih, najčešće bez zaposlenja, koji predstavljaju dobru bazu za regrutovanje volontera. Postoji i zakonski okvir³⁴ u oba entiteta koji omogućava i reguliše volontiranje kao društveno potrebnu aktivnost. Korist od promocije aktivnog volonterizma je višestruka za obje strane: s jedne, NVO dobiva resurse za rad na terenu kao značajnu ispomoć svojim uposlenicima, pogotovo u radu s korisnicima, a s druge strane, mladi dobivaju priliku da budu društveno aktivni, da iskoriste svoje vrijeme i steknu praktične radne vještine i znanja, kao i nove kontakte.

4.4. TIMSKI RAD

4.4.1. Pojmovi vezani za timski rad

Kao što je ranije spomenuto, organizacije su sklone formiranju grupa ili timova koji mogu postići mnogo više zajedno nego radeći kao individue. Tim je grupa ljudi koji rade zajedno na postizanju dogovorenog cilja ili izvršavanju dogovorenog zadatka. U nevladinoj organizaciji može postojati više timova. Upravni odbor je tim, kao i plaćeno osoblje i volonteri koji rade na projektima ili odjelima. Drugim riječima, timovi predstavljaju srž i ključne elemente organizacija.

Izgradnja tima je proces osposobljavanja grupe ljudi kako bi se postigao zajednički cilj. Način da se to učini jeste pomoć u kreiranju dobrih odnosa među članovima tima i uvećavanju njihovog znanja i kolegijalnosti kako bi mogli efikasno raditi zajedno.

Da bi tim bio uspješan, pojedinci moraju naučiti da komuniciraju i rade zajedno. Rukovodilac mora omogućiti da svaki član tima razumije šta je njegov zadatak i kakav je doprinos ostalih. Također, članovi grupe smatraju i vjeruju da će pripadajući timu biti u stanju da ostvare određene ciljeve ili zadovolje određene potrebe. Samo tako mogu udružiti svoje vještine i ono u čemu su najbolji i postići optimalne rezultate ("Briljantan tim pojedinaca često je bolji od tima briljantnih pojedinaca").

34) Zakon o volontiranju FBiH, Službene novine FBiH br. 110/12; Zakon o volontiranju RS, Službeni glasnik RS br. 89/13.

Kao i privredna društva, i većina nevladinih i organizacija civilnog društva ovisi o radu i funkcionisanju timova. Akcije i projekti implementiraju se uz pomoć timova sastavljenih obično od stalnih članova/uposlenika i volontera. Stoga je važno razumjeti kako timovi funkcionišu i kako postići najviše imajući u vidu različite profile ljudi. U takvim vrstama organizacija važno je da ključni članovi, tj. lideri organizuju i motivišu ostale članove na odgovarajući način kako bi postigli određene ciljeve. Ako su svi upoznati s tim šta ko radi i ko je za šta odgovoran, te ako su organizovani i pravilno motivisani, tada nema razloga za konflikt i nerazumijevanje. Sastanci tima treba da posluže za pohvalu svim članovima tima i za jačanje timskog duha.

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

Način rada tima i odnose među članovima ne može niko nametnuti. To ovisi o pojedincima, prirodi tima, posvećenosti članova tima ciljevima, percepciji tima i njihovoj ulozi u njemu. Svako ko je odgovoran za vođenje organizacije ili njenog projekta trebao bi razmišljati o tome kako osigurati da uključeni ljudi rade dobro zajedno. Svi pojedinci trebali bi razmisliti o tome kako bi mogli raditi efikasnije s ljudima oko sebe. Svaki član tima treba znati svoju ulogu u timu i sarađivati sa ostalim članovima tima. Od trenera za izgradnju tima često se može čuti: "Lanac je jak onoliko koliko je jaka njegova najslabija karika". Zato u formiranje i izgradnju tima treba ulagati mnogo, ali i u svakog pojedinca u tom timu.

4.4.2. Veličina tima

Još od istraživanja karakteristika malih grupa u organizacijskom okruženju utvrđeno je da je grupa najučinkovitija kada broji 7 članova. Timovi najčešće imaju od 3 do 20 članova. Povećanjem broja članova smanjuje se mogućnost interakcije i međusobnog uticaja. Razlikujemo male timove (2-4) i velike timove (više od 12). Mali timovi su složeniji, članovi postavljaju pitanja i razmjenjuju više iskustva. Također, lakše je dijeliti informacije, prepoznati individualna zalaganja, te se identifikovati sa grupom. Jaka identifikacija sa grupom i ciljevima obično rezultira povećanjem motivacije i predanosti, te vodi do boljih rezultata i povećanog zadovoljstva. Nerazumijevanje i suprotna mišljenja javljaju se češće u većim timovima. Također, u timu koji ima veliki broj članova jača neodgovornost prema obavljanju zadataka jer je teže odrediti i prepoznati zalaganje i doprinos pojedinaca. Neki poslovi se dupliraju u izvršavanju, a neki ostaju nerealizovani. Karakteristično je i napuštanje tima te izostajanje s posla. Loša komunikacija i smanjena mogućnost učestvovanja u radu dovode do niskog stepena zadovoljstva članova tima. S druge strane, veliki timovi imaju i svojih prednosti u vidu povećane radne snage, dodatnih vještina, sposobnosti, te iskustva i znanja članova. Također, u velikim grupama lakše je implementirati velike projekte i realizovati akcije na način da se rad podijeli na manje zadatke i poslove. Dakle, optimalna veličina tima ovisi o prirodi obimu posla, načinu djelovanja organizacije te o sveukupnim potrebama projekta.

4.4.3. Uloge u timu

Pored vještina, sposobnosti i određenih kvalifikacija, a da bi izostali konflikti i neizvršenje pojedinih zadataka u okviru tima kao i postojanje dobrog protoka informacija, potrebno je odrediti uloge svakog pojedinog člana tima. Uloge se djelomično dobivaju opisom posla u ugovoru i pravilnicima o radu, ali je menadžer taj koji treba voditi računa o zadaći svakog člana tima i njegovoj ulozi u njemu. Na ovaj način organizacija kontroliše, usmjerava i utiče na ponašanje svih članova

Mnogi stručnjaci posmatrali su organizacije pokušavajući odgovoriti na pitanje zašto neki timovi uspijevaju a drugi propadaju. Istraživanja iz ovog područja upućuju na to da timovi djeluju mnogo učinkovitije ukoliko su prisutne ispravna kombinacija i podjela uloga u timu.

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

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

Sa svakom ulogom u grupi povezane su određene odgovornosti i prava. Svako ponašanje koje se očekuje od osobe kojoj uloga pripada ujedno je i njegova/njena odgovornost. U isto vrijeme, svaka uloga sa sobom nosi i prava ili privilegije koje pripadaju toj osobi, kao što su pravo na korištenje resursa i slično.

Dodjeljivanje i jasno određivanje uloga u timu olakšava kontrolu ponašanja članova grupe iz nekoliko razloga. Prvo, uloga pokazuje članovima šta treba da rade i koje zadatke treba da obavljaju. Drugo, uloge omogućavaju organizaciji ne samo da članove smatra odgovornim za izvršenje poslova za koje su zaduženi, nego u isto vrijeme i postavljaju standard po kojem se ocjenjuje njihovo ponašanje. Konačno, dodjela uloga pomaže menadžerima pri odlukama o tome kako nagraditi članove koji obavljaju zadatke i ponašaju se u skladu sa dodijeljenim ulogama.

Različiti teorijski koncepti pružaju raznovrsne načine za klasifikaciju uloga u timu. Ako se zadaci koje tim treba da izvrši smatraju centralnim kriterijem za njihovu klasifikaciju, onda se podjela koja se zasniva na djelu Jennifer Henderson treba pokazati korisnom. Ona je glavne oblasti zadataka tima podijelila ovako:

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

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

Pravac:

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

Upravljanje:

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

Evaluacija:

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

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

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

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

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

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

4.4.4. Razvoj tima

Razvoj tima je dinamičan proces. Većina timova u neprestanom je stanju promjene. Kako bi tim bio što efikasniji, prvo mora postati tim. Kako bi tim bio uspješan, mora proći kroz nekoliko faza. Svaka faza je jednako vrijedna kao dio planiranog puta ka zrelosti tima, a loša je samo ona u kojoj se tim nedovoljno razvija ili predugo zadržava. Dok su timovi novi i relativno mali, moguće je da funkcionišu efikasno bez razmišljanja kako su viđeni i kakvi su odnosi u timu. Međutim, da bi efikasnost tima i njegovo postojanje bili dugoročni, potrebno je posvetiti pažnju razvoju tima.

Razvoj tima ima četiri faze:

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

Prva faza razvoja tima je, u stvari, njegovo formiranje, odnosno okupljanje tima radi postizanja nekog zajedničkog cilja. Grupa je nova, članovi ne poznaju dovoljno jedni druge, a njihove uloge u timu su nejasne, kao i zadaci i ciljevi. Potreba članova je da steknu samopouzdanje, povjerenje prema drugima i krenu u realizaciju zadataka. U ovoj fazi komunikacija je loša, članovi tima nedovoljno slušaju jedni druge. Govor je usporen, sa dugim pauzama, ljudi su zatvoreni i na oprezu. U ovoj privremenoj fazi mnogo ovisi o stavovima i aktivnosti lidera: oni će odrediti pravac kojim će grupa kasnije nastaviti.

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

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

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

Lider se ne treba previše isticati u timu jer to vodi previranjima. On svoju poziciju treba iskoristiti kako bi vodio tim ka ostvarivanju postavljenih ciljeva i kako bi im predočio jasno definisanu viziju.

Sljedeća faza razvoja tima je **izrastanje/normiranje**. Nakon uspješno prebrođenog razdoblja krize radnog morala zbog izostajanja očekivanog rezultata, formiranjem hijerarhije i zalaganjem lidera za izgradnju tim se sređuje i učvršćuje u

skladnu cjelinu. Radna grupa prolazi svoju treću fazu (normiranje) nastojeći dovršiti "dogovore" o ulogama koje pojedincima pripadaju, o statusu i normama ponašanja. Normiranje donosi uvođenje standarda rada, ljudi počinju sarađivati na datim zadacima. Tim postaje konzistentniji zato što pojedinci počinju prepoznavati vlastite snage i slabosti. Članovi reaguju na povoljno okruženje koje je stvorila osoba koja vodi tim, imaju osjećaj pripadnosti i uvažnosti njihove uloge.

Osoba koja vodi, a koja se ponaša onako kako bi željela da se ponašaju i ostali, biva prihvaćena. Članovi prihvataju one tehnike koje ih integrišu u proces donošenja odluka. Počinju se identifikovati s grupom i voljni su da promjene mišljenje ukoliko neko nastupi s dokazanim činjenicama. Komunikacija u timu se popravlja, sve više je onih koji aktivno slušaju i postavljaju pitanja. U ovoj fazi povratna informacija pomaže da se poboljšaju odnosi između članova tima. Ako u grupi dođe do sukoba, to se mora smatrati problemom cijele grupe a ne individualnim problemom u kojem ima dobitnika i gubitnika.

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

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

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

4.4.5. Donošenje odluka u timu

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

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

Donošenje odluka, odnosno sposobnost i odgovornost odlučivanja je osobina svojstvena samo manjem broju poslovnih ljudi. Mnogi se boje donijeti odluku. Mjerilo ispravnosti odluke je stepen objektivnog poslovnog uspjeha. U historiji biznisa i upravljanja državom bilo je i neobrazovanih ljudi, ali oni su imali jednu dobru osobinu – osjećaj za donošenje pravih odluka u pravo vrijeme. Nakon toga je bilo manje važno jesu li te odluke bile plod intuicije, inteligencije ili puke sreće. Konačni uspjeh njihova je najbolja potvrda.

Menadžeri i lideri moraju stalno imati na umu da njihove odluke utiču na podređene i organizaciju u cjelini. Način na koji menadžer odlučuje ujedno određuje i njegovu uspješnost i uspješnost organizacije koju vodi.

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

Faze donošenja i realizacije odluka:

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

Načini donošenja odluka:

- pojedinačno (individualno), i
- grupno (kolektivno).

Najbolje su one odluke koje se donose timski. Međutim, ponekad pojedinci sami donose odluke na osnovu svojih ovlaštenja i uloga u organizaciji zbog vremenskog ograničenja, a ponekad i samovoljno. Grupne odluke donose određeni timovi ili organi. Odluke od velike važnosti za organizaciju donose se grupno. Postoje prednosti uključivanja grupe u donošenje odluka, ali isto tako grupno odlučivanje ima i svojih mana.

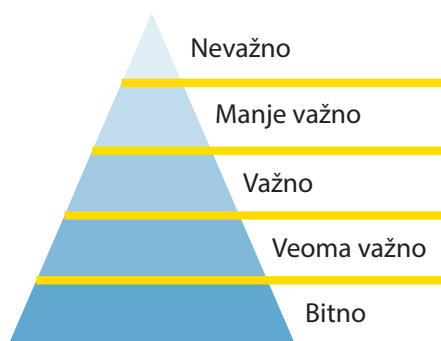
Razlozi zbog kojih je bolje donositi odluku kolektivno su:

- ukupno znanje i razumijevanje problema grupe veći su od onih koje ima pojedinac;
- grupa obično predstavi veći broj rješenja problema;
- participacija u odlučivanju povećava prihvatanje odluke od strane svih članova grupe;
- grupa bolje razumije zašto postoji potreba za donošenjem odluke.

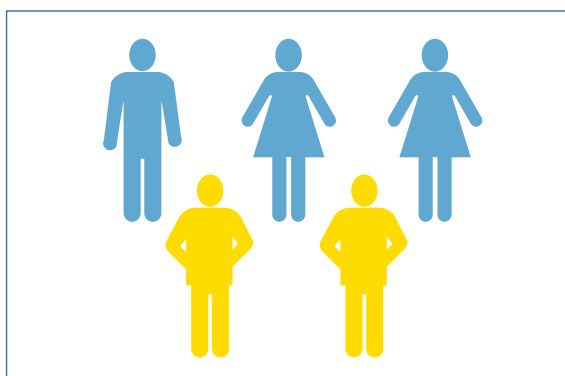
Negativni aspekti grupnog donošenja odluka:

- dužina procesa donošenja odluka je veća;
- opasnost od grupnog mišljenja;
- opasnost od dominacije od strane jednog člana grupe i povodljivosti;
- konkurencija između članova grupe postaje važnija od samog problema;
- tendencija usvajanja prvog prihvatljivog rješenja.

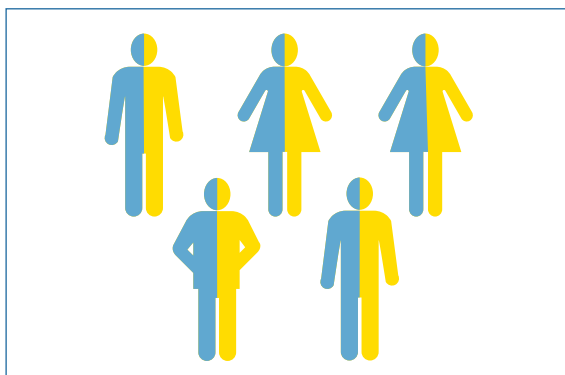
HIJERARHIJA INTERESA



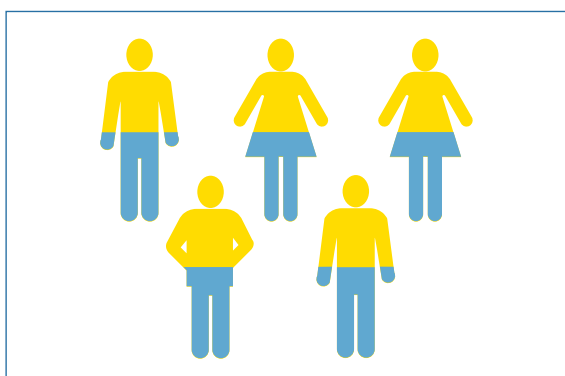
ODLUKA VEĆINE



KOMPROMIS



KONSENZUS



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

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

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

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

Odluka većine odgovara interesima samo nekih članova i ne uspijeva zadovoljiti interese drugih. "Pobjednici" su odvojeni od "gubitnika"; neki ljudi podržavaju odluku, dok su drugi ostali neispunjenih potreba, krećući ka osjećaju poraza i nerazumijevanja. Odluka većine može da bude odgovarajuća ako se dogovori da to bude "sigurnosni" mehanizam, odnosno posljednje što preostaje. Ljude koji ne uspijevaju

odbraniti svoje mišljenje zadovoljava činjenica da su sve druge opcije za donošenje odluke iscrpljene, a posebno to što nema manipulacije u procesu glasanja.

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

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

4.5. LIDERSTVO

4.5.1. Pojam i uloga liderstva i lidera

Liderstvo (eng. *leadership*) je snaga i uticaj koji se javlja unutar jedne organizacije, a koji stimulira ostale da rade ili daju.

Razvijanje liderstva (eng. *leadership development*) je sticanje određenih vještina i upoznavanje sa pozitivnim iskustvima koja omogućavaju jednoj osobi da zauzme lidersku poziciju u organizaciji i izbori se sa izazovima koje takva pozicija nameće.

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

Liderstvo karakteriše:

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

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

Svaki formalni lider trebao bi posjedovati određene vještine za:

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

Lideri su odgovorni za prilagođavanje svojih organizacija promjeni. Oni moraju stvoriti smisao za organizacijske pravce na način da grade povjerenje i povećavaju obavezu zaposlenih za ispunjenje misije organizacije. U smislu nevladinih organizacija, lideri su ti koji svojom ulogom i ponašanjem uveliko mogu uticati na pravac djelovanja organizacije, privući nove članove, poboljšati saradnju s raznim partnerima i zainteresovanim stranama, te uveliko uticati na imidž i uspjeh organizacije. Drugim riječima, zvanični lideri kreiraju viziju koja definiše svrhu organizacije i koja osposobljava i stimulise zaposlene da zadatke izvode tako da viziji daju formu. Međutim, pravi lider će samo usmjeravati i navoditi na kreiranje vizije, a u cijeli proces će uključiti kompletan tim.

4.5.2. Vrste liderstva

Ovisno o tipu organizacije, ali i osobi koja ima ulogu lidera u njoj, razlikujemo tipove liderstva. Postoji nekoliko stilova liderstva:

- autokratski stil,
- *laissez-faire*³⁵ menadžer, i
- demokratski stil.

Svi ovi stilovi imaju svoje dobre i loše osobine.

Kod autokratskog stila lider dominira nad timom i ostalim njegovim članovima; koristi svoju poziciju da bi dostigao cilj. Direktive i pritisak od strane lidera utiču na pasivan otpor članova tima, što dovodi do neblagovremenog izvršenja zadataka. Generalno, ovaj stil nije najbolji način za postizanje najproduktivnijeg rada tima, ali on ponekad ima i prednosti. Naročito u situacijama kada se mora hitno reagovati ovaj stil liderstva može biti najbolji. *Laissez-faire* menadžer malo koristi svoju poziciju kako bi kontrolisao tim, dozvoljavajući im da obavljaju svoje uloge i posao a da on ne učestvuje u samom procesu. Zbog takvog načina može doći do lutanja tima, koji nije usmjeren na određene zadatke. I ovaj stil ima svoje prednosti. Ova tehnika može biti efikasna kada je riječ o uhdanom timu sa dobrim rezultatima iza sebe i dobro motivisanim i vještim članovima tima. U ovakvoj situaciji lider se povlači iz procesa i posao prepušta timu, a on je tu samo osoba koja ima poštovanje drugih.

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

Organizacija može imati lidera koji pripada jednom od ova tri stila, a ovisno o grupi, njihovoj sposobnosti, pouzdanju i predanosti, kao i o ličnosti lidera stilovi se mogu mijenjati.

4.5.3. Osobine lidera³⁶

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

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

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

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

36) Lester L. Bitel: *Liderstvo*, Beograd, 1997.

Ukratko, poželjna svojstva uspješnih lidera sadržana su u sljedećem:

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

4.5.4. Žene kao lideri³⁷

Jedan od uobičajenih stereotipa u organizacijama i uvriježeno mišljenje jeste da su žene te koje pružaju podršku, da su obzirne i da općenito imaju dobre interpersonalne vještine i relacije. Muškarci, s druge strane, obično su više fokusirani na obavljanje posla i orijentisani na zadatke. Sudeći po ovim stereotipima, očekuje se da će spol znatno uticati na stil i ulogu liderstva i lidera. Istraživači su se u posljednje vrijeme bavili ovim pitanjem i došli su do zaključaka koji nisu baš u skladu sa stereotipima.

Naime, utvrdili su da žene vode organizaciju u više demokratskom stilu, dok muškarci imaju običaj voditi organizaciju u više autokratskom stilu. U demokratsko stilu lideri imaju tendenciju da aktivno uključe svoje podređene u proces donošenja odluka i traže njihovo mišljenje o raznim stvarima i pitanjima vezanim za rad organizacije. Autokratske vođe, s druge strane, imaju tendenciju da obeshrabruju učešće podređenih u donošenju odluka i vole stvari raditi na svoj način.

Zanimljivo je također da neka nedavna istraživanja sugerišu kako žene mogu, zapravo, imati bolje sposobnosti liderstva i vođenja timova u nekim aspektima. Ta su istraživanja pokazala da žene vođe, koje su ocjenjivali kolege, supervizori i podređeni, dobivaju veće ocjene za vještine i sposobnosti komunikacije i slušanja, za kvalitet rada i mogućnost da motivišu druge. Stoga mjera u kojoj su žene bolji slušaoci, manje autokrate, fleksibilnije i spremnije na saradnju, može pomoći muškarcima kojima nedostaje jedna ili više ovih vještina da uče od njih. Po istom principu, učenje od muškaraca kako da koriste poslovne veze i iskoriste sve mogućnosti da postanu lideri može pomoći ženama u napredovanju „ka gore“ u organizacijskoj hijerarhiji, gdje su još uvijek znatno manje zastupljene.

37) George M. Jennifer & Jones R. Gareth, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Pearson Education Inc. New Jersey, 2008



**FINANSIRANJE
RADA NEVLADINIH
ORGANIZACIJA**



POGLAVLJE V

FINANSIRANJE RADA NEVLADINIH ORGANIZACIJA

Kako bi bila u mogućnosti da ispuni svoju misiju, ostvari ciljeve te bude održiva, svaka organizacija civilnog društva treba da posveti pažnju pokrivanju troškova prihodima, odnosno iznalaženju sredstava za implementaciju i kontinuitet svojih aktivnosti. Prikupljanje sredstava (eng. *fundraising*) kao termin ima mnogo različitih značenja, ali se najčešće odnosi na ideju prikupljanja sredstava iz fondova različitih donatora. U najširem smislu, prikupljanje sredstava je proces kroz koji organizacija dobiva na raspolaganje potrebna sredstva kako bi osigurala tok prihoda za održavanje i implementaciju planiranih aktivnosti i projekata.

Za razliku od privrednih društava, gdje kapital i profit predstavljaju srž postojanja, za NVO novac nije cilj nego alat za lakše postizanje željenih ciljeva. Stoga i ne čudi da hiljade volonterskih organizacija iz najširih slojeva funkcionišu uz predanost zaposlenih, volontera i donatora, sa ograničenim ili vrlo malim sredstvima i troškovima. U tome je snaga organizacija civilnog društva. One imaju rezultat i cilj kao motiv, pa kombinuju dostupne resurse da to postignu.

Ipak, iako ne očito, finansiranje igra odlučujuću ulogu u funkcionisanju trećeg sektora, kako se često naziva sektor nevladinih i organizacija civilnog društva. U ovom poglavlju bit će riječi o tome koji su raspoloživi i mogući izvori finansiranja NVO-a i kako doći do novca potrebnog za aktivnosti i prateće troškove.

Također, ovdje će biti predstavljeni i koncepti i alati usmjereni na poboljšanje znanja o glavnim aspektima aktivnosti za prikupljanje sredstava. Posebna pažnja bit će posvećena finansiranju iz fondova Evropske unije, s akcentom na dostupne forme i instrumente finansiranja, načinu pristupanja raspoloživim fondovima EU, te upustvima kako koristiti neke konkretne alate koji će pomoći u pripremi organizacije za pristup fondovima EU.

5.1. IZVORI FINANSIRANJA RADA NEVLADINIH ORGANIZACIJA

Izvor finansiranja nevladinih organizacija je svaka organizacija, institucija ili pojedinac koji su spremni izdvojiti dio svog novca u razvojne programe koji su predmet njihova interesa. Oni što ulažu u programe koji vode razvoju i pozitivnim promjenama obično se nazivaju donatorima. Kada je riječ o samom finansiranju nevladinih organizacija, odnosno udruženja i fondacija prema zakonskoj terminologiji, propisi na državnom odnosno entitetskim nivoima navode gotovo identične izvore, te se udruženja i fondacije mogu finansirati iz sredstava obezbijeđenih od strane trećih lica ili vlastitim aktivnostima koje se provode u skladu sa statutom.

Zakon o udruženjima i fondacijama BiH u članu 46. definiše:

„Prihodi udruženja i fondacija mogu uključivati sljedeće:

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

Ti prihodi se mogu upotrijebiti za aktivnosti organizacije, kao i za nabavku opreme, namještaja i drugih tehničkih sredstava za rad. Uz obavezu udruženja i fondacija da svojom imovinom upravljaju u skladu sa statutom i zakonom, postoji i

zakonska dužnost njihovih organa da tom imovinom upravljaju sa dužnom pažnjom i na odgovoran i zakonit način, u najboljem interesu udruženja odnosno fondacije. Također, registrovano udruženje ili fondacija dužni su da uredno vode poslovne knjige, u skladu sa općeprihvaćenim računovodstvenim principima, te da sastavljaju finansijske izvještaje u skladu sa zahtjevima utvrđenim u važećim zakonima. Nadzor nad zakonitošću i namjenskim korištenjem i raspolaganjem sredstvima udruženja i fondacije vrši njihov ovlašteni organ određen statutom i zakonom, kao i nadležni organi.³⁸

Rad kancelarija i aktivnosti nevladinog sektora u Bosni i Hercegovini u prošlosti su velikim dijelom bili finansirani od stranih/ međunarodnih organizacija/institucija, kako onih koje pripadaju nevladinom sektoru tako i onih (možda još više) koje pripadaju vladinom sektoru. Dobra stvar ovih donacija je što su pomogle nevladinim organizacijama da opstanu i što su donatori prepoznali da NVO sektor može mnogo doprinijeti razvoju naše države. Loša stvar je što je mogućnost finansiranja bila ograničena oblastima koje određeni donator finansira, a ne stvarno prepoznatim potrebama organizacija na terenu. U proteklom periodu, međutim, vidljiv je pojačan angažman vlasti na svim nivoima u BiH na pružanju podrške nevladinom sektoru. Podaci pokazuju da ukupna budžetska izdvajanja za NVO-e u BiH iz godine u godinu prelaze izdvajanja međunarodnih organizacija. Više o iznosima i načinima finansiranja NVO-a iz lokalnih budžeta bit će riječi u dijelovima koji slijede.

Također, osim finansijske podrške, treba naglasiti da lokalne vlasti u BiH na svim nivoima pokazuju sve veći interes za NVO/OCD kao partnere u rješavanju pitanja i problema od općeg značaja za zajednicu. Ne treba zaboraviti da su NVO/OCD važna karika (ili bi trebale biti) na putu BiH ka Evropskoj uniji (EU), te bi u oblasti svog djelovanja trebale raditi i zagovarati jačanje demokratije i kvaliteta procesa pridruživanja.

U prilog navedenom govori i primjer uspješne implementacije UNDP-ovog projekta *Jačanje lokalne demokratije* (LOD), koji traje od 2009. godine i finansiran je iz sredstava Instrumenta za pretprijetupnu pomoć (IPA) Evropske unije, a kreiran da ojača uključivanje, sudjelovanje i transparentnost u općinskom finansiranju nevladinih organizacija, da naglasi važnost uloge civilnog društva u lokalnim zajednicama i da stvori dugotrajno partnerstvo između lokalnih vlasti i NVO-a. O važnosti ovog projekta, njegovim uticajima i rezultatima bit će više riječi u dijelovima koji slijede. Drugi primjer je uspješna implementacija druge faze Projekta upravne odgovornosti (eng. *Governance Accountability Project*, GAP), koji su sufinansirale Američka agencija za međunarodni razvoj (USAID), Švedska agencija za međunarodni razvoj (Sida), i Ambasada Kraljevine Nizozemske (EKN), a trajao je od kraja 2007. do kraja 2012. godine. Projekat je pružao direktnu tehničku i materijalnu pomoć za 41 općinu u prvoj fazi i 31 u drugoj, kako se bi unaprijedilo pružanje usluga u općinama, rad administracije, budžetsko i finansijsko upravljanje, kao i kapaciteti općina da implementiraju projekte kapitalnih investicija. Implementacijom općinskih akcionih planova (eng. *Municipal action plan* – MAP) dat je prioritet osposobljavanju općina za strateški razvoj projekata, transparentno finansiranje organizacija, te aktivno učešće građana u kreiranju i selekciji projekata koji će se finansirati.

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

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

Izvori vladine podrške aktivnostima nevladinih organizacija različiti su i ovise o karakteristikama pravnog poretka pojedine države i sistemu finansiranja javnih potreba u njoj. No, to su najčešće:

- državni, entitetski, kantonalni i općinski budžeti,
- specijalna sredstva,
- ostali prihodi (prihodi od privatizacije, povoljnosti pri licenciranju, prihodi od igara na sreću itd.).

Poseban vid materijalno-finansijske podrške vladinog sektora nevladinim organizacijama predstavlja njihovo oslobađanje

38) Član 47. i član 48. Zakona o udruženjima i fondacijama BiH, član 23. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o udruženjima i fondacijama BiH.

(ili povoljnije tretiranje) od poreskih i carinskih obaveza, kao i predviđanje određenih stimulativnih mjera za one društvene subjekte koji pokazuju spremnost da finansijski i na drugi način podrže nevladine organizacije. Takva mogućnost mora biti zakonima predviđena. Ovo je redovna praksa u gotovo svim državama, koja je u Bosni i Hercegovini do sada potpuno izostala. Stoga je, bez sumnje, neophodno napraviti promjene u oblasti poreske politike (poreske olakšice) koje će uticati na stvaranje pogodnih okolina za razvoj nevladinih organizacija u BiH. U mnogim zemljama sa razvijenim područjima djelatnosti nevladinih organizacija propisi predviđaju izuzeće od poreza na dobit za široki krug neprofitnih organizacija, uključujući kako organizacije "za javnu dobrobit" tako i one "za uzajamno dobro" ili "za dobrobit članstva".³⁹ Većina zemalja s razvijenim nevladinim sektorom predviđa šire oslobađanje za mnoge izvore dobiti nevladinih organizacija kako bi ih i na taj način ohrabrile na što veću aktivnost.

U vezi s niskim nivoom osnove za samoodrživi razvoj nevladinog sektora, vladin sektor u Bosni i Hercegovini treba pokazati visoku spremnost u oblasti poreskih olakšica kako bi stimulirao stvaranje osnovnih pretpostavki za brz oporavak⁴⁰ i dugoročno stabilan razvoj nevladinog sektora. Poreskim sistemom vlada treba uvesti i stimulativne mehanizme putem kojih organizacije mogu postići pristup različitim oblicima podrške, ⁴¹ omogućavajući poreske povlastice donatorima u obliku odbitaka od oporezivog dohotka ili dobiti po osnovu doprinosa NVO-ima.⁴² Kroz pouzdan fiskalno ohrabrujući okvir za NVO sektor vlada će na najbolji način pokazati svoju opredijeljenost za stvaranje stimulativnog razvoja nevladinog sektora.

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

Bitno je napomenuti, međutim, da zakoni o udruženjima i fondacijama BiH i oba entiteta prave jasnu razliku između srodnih i nesrodnih privrednih djelatnosti. Pri tome srodnu djelatnost definišu kao privrednu djelatnost koja je direktno povezana s ostvarivanjem osnovnih statutarne ciljeva udruženja ili fondacije. Iz ovog proizlazi da se sve ostale privredne aktivnosti koje nisu u direktnoj vezi s ciljevima iz statuta smatraju nesrodnim privrednim aktivnostima.⁴³ Obavljanje srodnih privrednih aktivnosti je zakonom dopušteno u oba entiteta, kao i na državnom nivou, bez potrebe osnivanja posebnog pravnog subjekta preko kojeg bi se obavljale te srodne privredne aktivnosti, ukoliko su te djelatnosti u skladu sa statutarne ciljevima. U ovom kontekstu jako je bitno da udruženja i fondacije u svojim statutima jasno i detaljno definišu ciljeve i privredne djelatnosti koje će obavljati zarad ostvarivanja svojih ciljeva.

U skladu s odredbama zakona o porezu na dobit u oba entiteta, udruženja i fondacije ne plaćaju porez na dobit ostvarenu kao rezultat obavljanja srodnih privrednih djelatnosti.⁴⁴ S druge strane, za obavljanje nesrodnih privrednih aktivnosti udruženja i fondacije dužni su osnovati posebno pravno lice i tu podliježu oporezivanju na dobit od viška prihoda nad rashodima iz takvih aktivnosti.

39) Organizacije „za javnu dobrobit“ po definiciji su usmjerene na postizanje koristi za opću javnost ili neki njezin segment, dok putem organizacija „za dobrobit članstva“ korist ostvaruju samo njeni članovi.

40) Smanjenje sredstava za lokalne nevladine organizacije iz inostranstva dovelo je mnoge organizacije na rub egzistencije. Veliki broj njih prestao je s radom ili je sveden na volonterski rad. Njihova postojeća pozicija je u preživljavanju, a ne u radu u lokalnoj zajednici.

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

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

43) Član 4. Zakona o udruženjima i fondacijama BiH, Zakona o udruženjima i fondacijama FBiH i Zakona o udruženjima i fondacijama RS

44) Član 3 Zakona o porezu na dobit FBiH i član 4 Zakona o porezu na dobit RS.

Izvor finansiranja rada može biti sponzorstvo. Sponzorstvo funkcioniše tako da se organizacija obavezuje da reklamira preduzeće, proizvođače, privrednike i trgovačke organizacije na dogovoreni način i u određenom periodu, a zauzvrat će druga strana u određenom iznosu novca, nekoj robi ili na neki drugi nematerijalan način pomoći rad organizacije. Iako je činjenica da će privrednici sponzorirati prvenstveno organizacije s ugledom i samo određene aktivnosti interesantne za njih, sve je više slučajeva društveno odgovornih kompanija u našoj državi. Društveno odgovorno poslovanje je koncept prema kojem preduzeće na dobrovoljnom principu integriše brigu o društvenim pitanjima u svoje poslovne aktivnosti i odnose sa svim interesnim skupinama: potrošačima, zaposlenicima, dioničarima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću. Vrste i oblici društveno odgovornog ponašanja obuhvaćaju korporativnu filantropiju (doniranje novca ili robe), ekološko poslovanje, sigurnost i kvalitet proizvoda i usluga te odnosa prema uposlenicima. U zemlji koja se suočava sa brojnim problemima i blokadama na putu razvoja ekonomije i privrede, primjeri uspješnih domaćih kompanija koje dio svoje poslovne politike usmjeravaju ka općem dobru ulijevaju optimizam i služe za primjer svima.

Tabelarni prikaz izvora finansiranja i njihove namjene

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

Prednosti i nedostaci izvora za prikupljanje sredstava:

IZVOR	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Pojedinci	- Velik izvor donacija - Nepresušan izvor kad se izgradi - Oni koji daju ujedno i zagovaraju za organizaciju - Volonteri su dobar izvor donacija	- Potrebne velike investicije za izgradnju, mali postotak povrata - Teško za održavanje izgrađenih odnosa ukoliko se ne radi o pružanju usluga za širu zajednicu - Riskantno za neiskusne - Potrebna značajna pomoć od strane članova odbora i volontera
Velike porodične fondacije	- Izvor velikih suma novca - Dostupni, profesionalno osoblje - Jasne upute i proces - Spremni na istraživanje vašeg zahtjeva - Članovi odbora mogu dosta pomoći	- Daju samo osnovna sredstva - Dug proces - Teško dostupni kroz lične kontakte - Prijedlozi projekata moraju biti detaljni
Fondacije zajednice	- Slično kao kod velikih porodičnih fondacija	- Često u sebi sadrže manje fondacije - Većina novca je naznačena, naročito fondovi
Korporacije i fondacije	- Mogu biti izvor velikih iznosa - Moguće uspostaviti stalnu saradnju (za male iznose) - Lako dostupne, profesionalan personal - Daju prednost uključivanju volontera - Poslovna strategija je veoma jasna - Mogu biti podrška vašem marketingu	- Ne ponavljaju donacije za velike sume - Teško se uspostavlja saradnja s osobljem - Mora se biti u okviru njihovih uputstava i kriterija - Ne daju donacije ako im sjedište nije u vašoj zajednici ili ako nemaju veliku bazu klijenata - Često žele da budu članovi upravnog odbora
Donatorske organizacije	- Stabilan izvor relativno velikih suma novca - Jasan proces - Profesionalno osoblje	- Uglavnom ne doniraju tek osnovane organizacije - Doniraju socijalne programe u skladu s vlastitim prioritetima - Veoma dug proces
Vlada	- Mogući su veći iznosi - Uspostavljen i jasan proces - Politička "boja" pomaže - Mogu biti stalan izvor sredstava	- Procedure apliciranja su duge i komplikovane - Plaćaju samo pojedine usluge - Nepotrošeni novac se mora vratiti - Komplikovan sistem izvještavanja
Crkve i religijske organizacije	- Često traže grupne projekte	- Uglavnom ne doniraju novac već robu - Potrebno se uklopiti u fokus njihovih usluga i uglavnom doniraju za male lokalne zajednice i religijske grupe

5.2. PRIKUPLJANJE SREDSTAVA

5.2.1. Pojam prikupljanja sredstava

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

Prikupljanje sredstava je proces koji obuhvata angažman na više nivoa. Osobe zadužene za ovaj dio posla u organizaciji moraju imati sposobnost uvjeravanja i argumentacije značaja rada organizacije, vrijednost implementacije projekta, kako za zajednicu tako i za potencijalnog donatora. Vrlo je važno da osobe zadužene za prikupljanje sredstava imaju visok nivo vještina zagovaranja te tehničkog pisanja, jer sve više donatora, ako ne i svi, traže pisane prijedloge projekata i prijave (aplikacije). Pri prikupljanju sredstava organizacija se uvijek treba voditi značajem i vrijednošću projekta za što više interesnih grupa, te s tom idejom pristupati donatorima i potencijalnim finansijerima.

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

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

Sposobnost finansijskog upravljanja i prikupljanja sredstava u organizaciji uključuje:

- jak finansijski menadžment i kontrolu, uključujući i računovodstvene sisteme;
- sposobnost finansijskog planiranja, uključujući izradu godišnjeg operativnog budžeta;
- dobro izrađenu i implementiranu strategiju za prikupljanje sredstava;
- sposobnost da se privuku i zadrže različiti izvori finansiranja.

Kako bi dodatno ojačali svoje kapacitete za prikupljanje sredstava, NVO/OCD treba da budu dostojne povjerenja svojih finansijera, bilo da su finansijeri pojedinci ili organizacije. Povjerenje i lojalnost razvijaju se iz unutrašnjosti organizacije. Za uspjeh aktivnosti prikupljanja sredstava na duge staze dva aspekta su ključna: odgovornost i transparentnost.

- Odgovornost znači biti nadležan i odgovoran nekome za poduzete aktivnosti i biti u mogućnosti da se obrazlože, pojasne i opravdaju te aktivnosti. To znači da neko (obično se to odnosi na donatore) ima pravo da zna i smatra organizaciju odgovornom, a da je u isto vrijeme organizacija obavezna objasniti i odgovarati za svoje postupke;
- Transparentnost se odnosi na lako razumijevanje, otvorenost, iskrenost i poštenje tokom komunikacije, transakcija i operacija. Za potencijalne donatore najvažnije je da jasno i lako vide i razumiju gdje su donirana sredstva utrošena; stoga organizacija u svakom trenutku treba raditi i nastupati na iskren i transparentan način

Odgovornost i transparentnost idu podruku sa uspješnim prikupljanjem sredstava i partnerskim odnosom s donatorima, pa organizacije u svakom trenutku treba da budu svjesne kome su odgovorne, šta su informacije od značaja i kako one mogu biti saopćene i prenesene na najefikasniji način.

5.2.2. Metode prikupljanja sredstava

Kao što je ranije naznačeno, postoji veliki broj metoda za prikupljanje novca. Izbor metode ovisi o tome kome pristupate s ciljem prikupljanja sredstava i za šta ih tražite. Nije isključeno koristiti više metoda u istu svrhu, kao i više izvora finansiranja. Strateški pristup prikupljanju sredstava podrazumijeva da je izbor prave metode prvi korak ka uspješnom prikupljanju sredstava. Drugi korak je postići samouvjerenost u vezi s onim za šta organizacija prikuplja novac. Treći korak je prikupiti informacije o potencijalnim finansijerima. Posljednji korak je pripremiti plan prikupljanja sredstava na osnovu prikupljenih informacija i na kraju krenuti u akciju. Ako se akcija dobro osmisli, velika je vjerovatnoća da će organizacija uspjeti prikupiti potrebna sredstva.

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

Na temelju dosadašnjeg iskustva sa donatorima, članovi nevladinih organizacija najčešće navode sljedeće razloge za donacije:

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

U nastojanjima da pridobiju donatora predstavnici organizacije često ga nastoje uvjeriti u korist koju on može imati od davanja novca, kao što su reklamiranje, servis i sl. Međutim, treba težiti tome da se donator uvjeri kako podrškom koju daje on zapravo profitira, odnosno da je osiguravanje materijalne i nematerijalne podrške nevladinim organizacijama – tj. udruženjima čije inicijative imaju značaj za širu društvenu zajednicu, te koje imaju za cilj poboljšanje društvene uključenosti i afirmisanja različitih kategorija društva – od ključnog značaja za njihov opstanak i rad.

Prije nego što počne akcija prikupljanja sredstava od različitih izvora i donatora, podrazumijeva se da neke donatore organizacija i njeni članovi ne poznaju i da ne znaju na koji način im pristupiti. U cilju uspješne akcije prikupljanja sredstava i dugoročne izgradnje odnosa potrebno je izvršiti neku vrstu analize i istraživanja, te shvatiti: ko su ljudi koji predstavljaju donatora; šta je ono što oni trebaju i žele (analizirajući njihove oficijelne dokumente, misiju, viziju, i sl.); kako i koju vrstu podrške bi oni mogli dati (njihove dosadašnje aktivnosti na ovom polju i priroda posla kojim se bave); zašto bi mogli dati podršku (koje vrijednosti zagovaraju, koji su njihovi interesi i potrebe). Ukoliko se njihove vrijednosti i interesi poklapaju s nekim od vrijednosti koje organizacija promovira, te ukoliko oni kao ljudi koji predstavljaju donatora osjete da organizacija razumije i cijeni njih, njihov rad i potrebe, veća je mogućnost da će biti spremniji da podrže rad i aktivnosti organizacije.

Jedna od popularnih metoda prikupljanja novca je izrada i predstavljanje projektnih prijedloga. Projektni prijedlog se piše na osnovu ideje i prepoznate potrebe u zajednici. Treba obavezno da sadrži sljedeće elemente:

- prpratno pismo (obraćanje donatoru),
- naslovnu stranu,
- sadržaj (naslovi u pojektnom prijedlogu i prilozi),
- rezime projekta (sažetak),
- uvod,
- izjavu o problemu,
- ciljeve projekta,

- rezultate,
- plan aktivnosti (sa izvršiocem i vremenom realizacije aktivnosti),
- pregled budžeta po stavkama, i
- priloge (registracijske akte, izvještaj o poslovanju u prethodnoj godini, finansijski izvještaj, kratku prezentaciju strukture organizacije – organigram, realizovane projekte i postignute rezultate, listu dosadašnjih partnera, pisma preporuke i slično).

O sadržaju projektnih odjeljaka detaljnije će biti riječi u poglavlju o pisanju projekata i projektnom ciklusu. Bitno je napomenuti da je kvalitetno napisan projekat najjači alat za prikupljanje novca jer sadrži sve detalje potrebne potencijalnim finansijerima, uključujući detalje o organizaciji, njenom radu, ali i značaju, važnosti i efektima koje bi implementacija projekta imala na širu zajednicu. Sve prisutnija je praksa da donatori imaju vlastiti obrazac projektnih prijedloga, koji organizacije moraju striktno slijediti prilikom traženja finansijskih sredstava.

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

Prije prezentacije projekta potrebno je:

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

U toku prezentacije potrebno je:

- paziti na vrijeme koje imate na raspolaganju;
- početi prezentaciju zahvaljivanjem na ukazanoj prilici;
- objasnite ko ste: pružite jasne informacije o tome šta vi i vaša organizacija radite; pričajte o sadašnjosti i šta želite postići u budućnosti;
- nemojte slušaoce preopteretiti informacijama, naročito ciframa;
- nastojte da poruka bude jasna i jednostavna; budite konkretni;
- kratko spomenite uspjehe organizacije; budite ponosni na dostignuća organizacije;
- navedite partnere iz prethodnih projekata (donatori cijene zajedničke projekte);
- podijelite im kopije projekta;
- na kraju ponovite šta od njih tražite, zašto tražite njihovu podršku i partnerstvo;
- zamoliti sagovornika/ke da vam otvoreno postave pitanja, na koja odgovarate otvoreno; ponašajte se profesionalno;
- uvijek se zahvalite: ukoliko je moguće, pošaljite pismo zahvale u roku od 48 sati, bez obzira na rezultat razgovora; gradite svoj odnos sa donatorom i ponovite koliko je donacija važna.

Sljedeći način prikupljanja sredstava je prikupljanje od pojedinaca. Pojedinačni finansijeri obično odvajaju manji iznos, ali to je sigurno bitan doprinos finansiranju, a trud oko takvog prikupljanja veoma priznaju drugi potencijalni (su) finansijeri. Od pojedinaca se novac može prikupljati kućnom posjetom, slanjem pošte (novogodišnja čestitka sa namjenski popunjenom uplatnicom) ili postavljanjem kutija na javnim mjestima i tamo gdje je najveći promet ljudi (banke, pošte,

zgrada općine, trgovci, ugostiteljski objekti, škole). Za prikupljanje sredstava putem kutija na javnim mjestima treba dobiti dozvolu nadležnog organa općine, a pokazivanjem dozvole ustanove i donatori pojedinci (građani) stiču povjerenje u ono za šta daju novac. Na kutijama treba napisati namjenu, a dobro je da volonteri organizacije budu na licu mjesta i da, u slučaju potrebe i dodatnih pitanja davalaca priloga, pojasne svrhu prikupljanja novca. Dobro je da to budu elokventne i ljubazne osobe i da izgledaju skromno, pošteno i uvjerljivo.

Postoji veliki broj **događaja i javnih skupova** koji se mogu organizovati radi prikupljanja sredstava. Ovo može biti veliki izvor finansiranja, ali treba biti obazriv pri planiranju zato što se pri organizovanju ovakvih skupova ulažu razni resursi. Prihodi treba da budu veći od rashoda. Kod organizacije događaja najvažnije je imati dobru ideju i dobru grupu ljudi koja će to realizovati. Svakako treba imati listu ljudi koje želite pozvati na događaj. Ako u početku ne postoji iskustvo s organizovanjem događaja, ne treba organizovati komplikovane događaje.

Zbog mnogih resursa koji se ulažu u javne događaje, jedno nedavno istraživanje, koje je proveo *Charity Navigator*, navodi da u poređenju sa ostalim metodama prikupljanja sredstava ovakvi događaji sami po sebi dugoročno ne predstavljaju dobar izvor finansiranja. Međutim, oni otvaraju druge mogućnosti za prikupljanje sredstava, kao što su:

- Nenovčani prilozi kao donacije hrane, prostora za održavanje ili zabavnog programa. Ovakve donacije općenito je lakše dobiti od poslovnih partnera (jer ne uključuju novčane izdatke), a mogu se iskoristiti kao baza za građenje partnerskog odnosa i buduće donacije.
- Mogućnost dobivanja sponzorstva od privrednih subjekata (što ulazi u prihod od događaja). Sponzori plaćaju za promociju događanja, reklamu ili istaknut logo kompanije na vidnom mjestu tokom događaja.
- Ovakvi događaji mogu doprinijeti u izgradnji odnosa sa sadašnjim i potencijalnim donatorima tako što će se osjećati kao dio organizacije i njene misije. Ovo je izvrsna prilika da organizacija lično upozna sve donatore i pobornike.
- Ovakvi događaji mogu biti dobro medijski pokriveni, te su idealna prilika za tim koji je zadužen za odnose sa javnošću da reklamira organizaciju, projekte i buduće aktivnosti. Na ovaj način se kreira veća vidljivost u lokalnoj zajednici i šire.
- Ovakvi događaji su idealna prilika za sve članove tima da steknu iskustvo vezano za komunikaciju sa donatorima, izgradnju odnosa s njima i izgradnju vlastitog samopouzdanja.⁴⁵

Što se tiče vrste javnog događaja, on ovisi o samoj namjeni, te može biti otvorenog ili zatvorenog tipa. Novac se može prikupiti organizovanjem koncerta, festivala, predstave, donatorskog ručka/večere, sportskih takmičenja, prodajom ručnih radinosti članova organizacije i na druge načine. Prodajući ulaznice, organizacija je dužna da obezbijedi korisnicima dobar provod i da sa sobom ponesu dobru pouku i pozitivne utiske. Na taj način se obezbjeđuje odziv na sljedeći organizovani događaj. U sklopu organizovanih događaja, ili zasebno, može se postaviti štand na kome će se po povoljnoj cijeni prodavati limunada ili drugo osvježavajuće piće. U tom slučaju potrebno je prethodno dobiti dozvolu od nadležnog općinskog organa. To nije problem ukoliko se povod prodaje slaže sa ciljevima organizacije, a dozvola se dobiva brže ukoliko postoji dobra saradnja s lokalnim vlastima. To je još jedan od razloga zašto je dobro imati dobre odnose sa vlastima i informisati ih konstantno o radu organizacije i njenim rezultatima. Prilikom organizovanja skupova ovog tipa, nevladina organizacija je dužna da lokalnoj stanici policije u pisanoj formi najavi događaj koji organizuje i zatraži da njihove jedinice (patrole) nadgledaju i obezbjeđuju organizovani skup.

Jedna od metoda za prikupljanje sredstava koja se često primjenjuje u posljednje vrijeme je **Internet**. Među neprofitnim organizacijama prikupljanje sredstava preko Interneta zauzima sve više mjesta. Internet kao medij komunikacije odavno je jedan od najbržih, najjeftinijih i najefikasnijih alata za promociju organizacije, najavu dešavanja, građenje odnosa sa sadašnjim i potencijalnim volonterima, simpatizerima i donatorima, te za prikupljanje sredstava. Stoga ne čudi da nevladine organizacije sada koriste Internet i društvene mreže kao jedan od najisplativijih načina samopromocije. Više detalja o Internetu i društvenim mrežama bit će u poglavlju o promotivnim aktivnostima NVO/OC.

45) Technical Assistance for Civil Society Organisations – TACSO, Fundraising and Accessing EU Funds, 2011

RAZLOZI ZA PRIKUPLJANJE SREDSTAVA PREKO INTERNETA:

1. Internet može biti jedno od najefikasnijih sredstava za pristup donatorima i simpatizerima vaše organizacije. Pomoću Interneta možete pokriti čitavu zemlju; pruža vam mogućnost da odaberete određeno "tržište" (nišu) ili interesne grupe. Čak i preko uvodne stranice (*Home page*) možete početi komunicirati i slati važne poruke koje se mogu pozitivno odraziti na vašu organizaciju.
2. Izradom *web* stranice štedite veliki novac, koji biste inače potrošili na publikacije. Mnogi donatori i učesnici programa sada vide Internet kao primarni izvor informacija. *Web* stranica štedi novac i može biti veoma korisna pri pisanju godišnjih izvještaja, određivanja plana rada, privlačenja volontera, pa i više.
3. Internet daje osjećaj hitnosti. Korištenjem Interneta organizacija ima sposobnost stvaranja, ažuriranja i usmjeravanja aktivnosti gotovo trenutno. Ovo čini Internet idealnom alternativom za programe zastupanja i pokretanja mase.
4. Korištenjem Interneta možete informisati donatore o svojoj organizaciji i programima. Pitajte donatore jesu li zainteresovani da čuju najnovije informacije o tome šta nude vaši programi ili o njihovim rezultatima. U svojim pismima (*newsletter*) ili programskim registracijskim formama stavite zahtjev (kupon) za slanje informacija i možete početi sa kreiranjem liste *e-mail* adresa osoba/donatora koji su zainteresovani za rad i rezultate vaše organizacije. Pošaljite im jednu stranicu teksta sa informacijama. Postoje mnoge *web* stranice koje vam pružaju mogućnost besplatnog postavljanja vaše *web* stranice. Neke od njih su: www.ngo.ba i www.list.bot.com. One vam mogu pomoći u kreiranju vlastite liste adresa i slanja pisama. Jedino što vi treba da uradite je da napravite materijal. Na svoju stranicu možete staviti i druge materijale o organizaciji.
5. Alternativa ovome je da kreirate stranicu ili profil na nekoj od popularnih besplatnih društvenih mreža (Facebook, Twitter). Ove besplatne mreže omogućavaju organizacijama da dijele informacije o organizaciji, aktivnostima, problemima, rezultatima i planiranim događajima širokoj lepezi zainteresovanih strana. Moguće je napraviti javnu stranicu koja bi okupljala sve ljude zainteresovane za istu temu. Zbog mnogih alata koje nude (uključujući distribuciju informacija, slika, videa, zakazivanje i pozivanje ljudi na različite aktivnosti i događaje, direktnu konverzaciju itd.), društvene mreže su bez premca najpopularniji i najefikasniji medij komunikacije sa svim interesnim skupinama.
6. Uključite donatore. Mnoge kompanije i donatori sada nude mogućnost povezivanja sa njihovom *web* stranicom ili stranicom/profilom na nekoj od društvenih mreža. Ako organizacija priprema neku aktivnosti, može se desiti da vam dozvole da na njihovu stranicu stavite link koji bi zainteresovanim pružio više informacija o vama i o samom događaju.
7. Uključite individualne donatore. Mnogi pojedinci imaju male ili velike biznise koji vam mogu pomoći u prodaji kao načinu prikupljanja sredstava ili u samom reklamiranju. Npr. možete naći pisce koji pišu o kampovanju, planinarenju, ekologiji, hendikepiranim osobama ili ljudskim pravima, i zamoliti ih da se povežete s njihovim *web* stranicama. Također, možete se povezati i sa stranicama raznih privrednika koji se bave stvarima od vašeg interesa. To će dovesti do češće posjete vaše stranice i privlačenja pažnje donatora i volontera koji bi vas podržali.
8. Internet je veličanstven, besplatan i perspektivan alat. Omogućava organizaciji da privuče što više donatora. Učestvovanjem na *e-mail* listi, pridruživanjem Internet diskusijama ili pristupanjem i povezivanjem s određenim stranicama/profilima na društvenim mrežama, možete promovirati svoju organizaciju. Izaberite grupe za koje znate da okupljaju vašu ciljanu publiku. Na primjer, ako vaša organizacija okuplja roditelje hendikepirane djece, možete se pridružiti grupi koja diskutuje na tu temu i priključiti se diskusiji ili pokrenuti novu. Ono što je bitno u ovoj vrsti obraćanja jeste da svoju temu učinite zanimljivom i vrijednom za tu grupu.

Organizovane aktivnosti nevladine organizacije, ukoliko su medijski i marketinški dobro praćene, mogu doprinijeti poboljšanju njenog imidža, ali i motivisati ljude da se učlane i članarinom povećaju prihod organizacije ili da budu donatori pojedinci.

U navedenim okolnostima mogući način za prikupljanje sredstava za aktivnosti, projekat ili akciju NVO-a je slanje direktne pošte pojedincima. U adresiranu kovertu, pored popratnog pisma koje ukratko opisuje organizaciju (misija, polje djelovanja, članstvo, ciljna grupa, datum osnivanja, dosadašnji rezultati), razlog prikupljanja novca i za šta je potreban,

treba staviti uplatnicu sa popunjenim svim podacima, brojem žiro-računa na koji se uplaćuje i novčani iznos. Ako je pismo dobro sastavljeno, vrlo je vjerovatno da će im se ideja svidjeti i da će primalac biti donator.

Pri upotrebi ove metode treba imati na umu sljedeće:

1. *Provjerite adrese!* U redu je imati samo 5% odgovora, ali nije u redu imati 20% vraćenih pisama zbog pogrešne adrese.
2. *Provjerite da li ste ispravno napisali ime!* Niko ne voli da vidi svoje ime pogrešno napisano. Ljudi su osjetljivi kad se radi o njihovim imenima.
3. *Budite lični, ali s poštovanjem:* „Poštovani X...“, „Dragi XY...“, umjesto „Dragi gospodine...“, ili „Dragi X...“
4. *Recite svrhu prikupljanja u prvom paragrafu!* Primjer: „Naša organizacija radi na prikupljanju novčane pomoći za ugradnju slušnog implantata dvogodišnjoj djevojčici sa velikim oštećenjem sluha. Do sada smo putem kutija na javnim mjestima prikupili 2.050 KM, Fond zdravstva će platiti 35.000 KM troškova operacije, a za aparat je potrebno još 40.000 KM. Akciji se pridružio fond „Pobijedimo tišinu“, koji će u narednih 15 dana organizovati donatorsku večeru. Vjerujemo da ćete se i vi pridružiti ovoj akciji i svojim humanim gestom pomoći da mala Magdalena ima sretno i normalno djetinjstvo.“
5. *Zatim napišite po rečenicu o nekim od osnovnih pitanja o organizaciji* koja smo gore naveli. Pokušajte biti kratki i jasni. Jedna stranica pisma je dovoljna, ali treba biti sačinjena tako da postignete četiri stvari: da probudite emotivnu stranu potencijalnih donatora (neka im je jasno da njihova donacija može promijeniti nečiji život); da iznesete priču tako da ona privuče pažnju čitalaca; da iznesete činjenice i obezbijedite informacije koje će riješiti problem skepticizma kod pojedinih čitalaca; da uputite čitaoce šta i kako da rade ako žele pomoći.
6. *Tražite određenu sumu novca!* 10 KM, 50 KM ili 500 KM (što nije preporučljivo, za ovaj iznos trebali biste obaviti dodatni telefonski razgovor ili prethodno imati ličnu posjetu i prezentaciju aktivnosti). To je u svakom slučaju bolje od 'Pomozite nam sa iznosom kojim možete!' Ne tražite od ljudi da donose odluke bez dovoljno informacija i ne dovodite ih u stresne situacije.
7. *U pismu pružite jasne instrukcije kako mogu dati novac!* Učinite to što je moguće jednostavnijim: zamolite da uplate novac na vaš račun u banci, da pošalju ček u obezbijedenoj omotnici i s adresom, da dođu u vaš ured koji je u blizini.
8. *Pokušajte da ime osobe napišete rukom!* To može učiniti pismo više ličnim i dati vam bolje šanse za uspjeh. Veliki je gubitak vremena, a postavlja se i pitanje kvaliteta (čitljivost, estetika) ako pokušate da ispišete sadržaj 10.000 pisama rukom. U svakom slučaju, ne dozvolite da kopija kod osobe koja prima pismo ostavi utisak da je ona samo jedna od mnogih. Potrudite se da pismo izgleda dobro.



9. *Provjerite gramatiku.*

10. *Potpišite pismo!* Ko bi trebao da se potpiše? Najbolje rješenje je da pisma potpisuje predsjednik/ca upravnog odbora. Druga dobra mogućnost je da potpisnik/ca bude član/ica odbora ili izvršni/a direktor/ica, a sljedeća opcija – direktor/ica ili asistent/ica za razvoj ili predsjednik/ca odbora za namicanje sredstava (iako je volonter – ljudi vole da primaju pisma koja potpisuju važne titule a ne „obični ljudi“). Ukoliko se pismo pošalje bez potpisa, izgleda bezlično i ne ostavlja utisak da je organizaciji stalo do građenja odnosa s potencijalnim donatorom.

Posljednji korak ove metode je da na isti ili drugačiji način **zahvalite onima koji su podržali vašu akciju**. To se očekuje, kulturno je, lijep gest, a na taj način otvarate vrata za buduće akcije. Osim što se zahvalnicama stvara baza za buduću saradnju i partnerski odnos sa donatorima, korisno je u zahvalnicama informisati donatore o uspješnosti akcije. Na taj način oni će se osjećati kao dio vašeg događaja, te shvatiti da su u određenoj mjeri pomogli zajednici. Naravno, ovo isto treba učiniti prema svakom donatoru bez obzira koju metodu ste koristili.

Prikupljanje sredstava od pojedinačnih donatora smatra se najpostojanijim od svih mogućih načina prikupljanja sredstava. Uprkos tome, ovaj način trenutno se ne praktikuje na širem nivou u Srednjoj i Istočnoj Evropi (osim od vjerskih institucija i dobrotvornih organizacija). Iskustvo iz regiona i BiH pokazuje da se sve više organizacija civilnog društva okreće prikupljanju donacija od međunarodnih organizacija, fondova EU i fondova iz domaćih budžeta za implementaciju konkretnih projekata. Neke organizacije sa više iskustva, nakon što su godinama eksperimentisale s ovim načinom, usvojile su djelotvoran način komunikacije s velikim stranim fondacijama. Ovo im je omogućilo da uspostave izvjesnu "rutinu bespovratne pomoći" – strategiju dobivanja pomoći koja nije pretjerano zahtjevnja, i to iz jednog ili iz više izvora. Kada razgovaramo o raznolikosti izvora finansiranja, treba istaći da organizacije koje se finansiraju iz bespovratne pomoći rijetko kada imaju više od tri takva izvora i skoro nikada više od dvadeset. Ovo je jedna od osnovnih razlika između ove vrste finansiranja i finansiranja od strane pojedinačnih donatora. U drugom slučaju dvadeset donatora je potpuno beznačajno; broj počinje da ima smisla kada broj donatora premaši stotine.

Donatorska piramida⁴⁶ prikazuje odnos i omjer između različitih vrsta finansijskih izvora (veličina donacije) i različitih nivoa donatorskog angažmana i privrženosti (učestalost podrške).

Piramida se bazira na generalnoj pretpostavci da je veličina finansijske podrške proporcionalna stepenu donatorove opredijeljenosti i posvećenosti. Organizacija svojim aktivnostima vjerovatno može privući veći broj povremenih donatora za jednokratnu donaciju iz različitih izvora, manji broj osoba ili privrednih subjekata će biti spreman da da redovnu podršku i angažman, dok će tek mali broj biti u mogućnosti da daju stvarno značajan finansijski doprinos ili redovne veće iznose. Ključ održivosti organizacije krije se u strukturi donatora i dovoljno raznolikoj osnovi za rad. Organizacije treba da ulažu napore da donatore učine što vjernijim, odnosno da ih smjeste što višoj na donatorskoj piramidi. S obzirom da je oslanjanje na samo nekolicinu stalnih donatora riskantno, organizacija treba imati alternativu za slučaj da neko od glavnih donatora prestane podržavati aktivnosti; također se treba aktivno zalagati za uvećavanje i raznolikost baze donatora. Analizom trenutne piramide donatora organizacija može utvrditi svoje trenutno stanje, u koje izvore treba uložiti više napora i aktivnosti, te tako kreirati kampanju za prikupljanje sredstava. Metoda kampanje za prikupljanje sredstava uvijek će ovisiti o tipu organizacije i trenutnom stanju, ali uvijek treba uključiti donacije od velikog broja "malih", pojedinačnih donatora, gdje gubitak jednog ili dva donatora neće biti štetan za organizaciju (za razliku od organizacija koje podržavaju velike fondacije). Ovo je jedan od razloga zašto ova metoda predstavlja preduslov za osiguranje postojanosti organizacije.

Iskustvo i razgovor s nekim od nevladinih organizacija pokazuje da domaće nevladine organizacije nisu obučene za prikupljanje sredstava od velikog broja malih donatora, jer ovaj pristup zahtjeva veliku energiju, vrijeme, strpljenje, kao i posebne vještine komunikacije. Razgovor "licem u lice" je, po pravilu, presudan za obezbjeđivanje ovakvih donacija. Povjerenje pojedinačnih donatora lakše zadobivaju organizacije koje su se već afirmisale svojim radom u lokalnom okruženju, a tu afirmaciju najčešće su stekle uspješnom realizacijom projekata koje su implementirale zahvaljujući donacijama međunarodnih donatora. To znači da obraćanje malim pojedinačnim donatorima nije pogodno za nevladine organizacije početnice. S druge strane, negativan stav, ili bar nepovjerenje i nerazumijevanje okruženja prema nevladinim organizacijama relativno sporo se mijenjaju.

Iskustva iz zemalja u kojima mediji igraju važnu ulogu pokazuju da je ovo najvažniji faktor uspjeha kada se prilazi pojedinačnim donatorima. Presudan je ne samo za izgradnju povjerenja već i za "prodaju" rezultata kampanje pojedincima koji su bili uključeni u donaciju. Prema tome, neophodno je unaprijed uzeti u obzir medije i obezbijediti medijsku pokrivenost aktivnosti organizacije i njenih rezultata.. U posljednje vrijeme česti su primjeri gdje se organizacije civilnih društava udružuju jedne s drugima ili s nekim medijskim kućama radi promocije neke aktivnosti ili podizanja svijesti javnosti o nekoj ideji, projektu ili aktivnosti. To je odličan način da se dopre do pojedinačnih donatora, ali i do volontera. O ulozi medija bit će više riječi u jednom od poglavlja koja slijede. Bez obzira koju metodu izaberete i koristite, postoji nekoliko osnovnih principa koje uvijek treba imati u vidu:

- **Ako je cilj dobar, sredstva će se naći⁴⁷**

Prije nego se zatraže sredstva, mora biti jasno kakvi se rezultati očekuju i kakvo dobro će proizaći iz aktivnosti koje se finansiraju. Pri tome je posebno važno znati i razjasniti kakve dugoročne efekte će implementacija programa/projekta postići za širu zajednicu.

46) Technical Assistance for Civil Society Organisations – TACSO, Fundraising and Accessing EU Funds, 2011

47) M. Gandhi

- **Pouzdanost**

Organizacija i plan čitavog projekta moraju uliti povjerenje onima koji ulažu, tj. da će implementacija projekta donijeti obećane rezultate, kao i da će novac biti potrošen na pravi način. Povjerenje se gradi godinama i dobiva se kao rezultat uspješno i dobro implementiranih projekata.

- **Traženje sredstava**

Da biste sredstva dobili, morate ih uporno tražiti. Benjamin Franklin je rekao: "Tražite od onih za koje ste sigurni da će dati i od onih za koje niste sigurni da će htjeti da daju – njima pokažite listu onih koji su već dali. Na kraju, ne zanemarite one za koje ste sigurni da neće dati, jer možda griješite".

- **Zahvala**

Ničiji doprinos, ma koliko mali ili veliki bio, ne smije se zaboraviti. Onima koji su dali sredstva treba iskazati poštovanje i zahvalnost. To se može učiniti na više načina: lično, putem medija, pismom i slično.

- **Više izvora**

Potrebno je imati više izvora sredstava – čest je slučaj da nevladina organizacija dobiva sredstva od jedne ili dvije donatorske organizacije/fondacije. U slučaju prekida finansiranja iz bilo kojeg razloga, organizacija ostaje bez sredstava u vrlo kratkom roku. Stoga je preporučljivo imati više od tri osnovna finansijera i koristiti sve dostupne načine finansiranja.

5.2.3. Plan prikupljanja sredstava

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

Ishod i uspjeh neke akcije mnogo ovise o dobrom planiranju i izradi plana. Plan prikupljanja sredstava često predstavlja sastavni dio plana aktivnosti realizacije projekta, ili dio strateškog plana poslovanja organizacije. Akcija prikupljanja sredstava zapravo je realizacija mini projekta. Prije početka akcije prikupljanja sredstava potrebno je uraditi sljedeće:

- **Prikupiti podatke o:**

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

- **Odrediti i provjeriti iznos potrebnih sredstava za:**

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

- **Razmotriti i izabrati odgovarajuće metode za prikupljanje sredstava:**

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

- **Analizirati kome se možete obratiti:**

- međunarodnim organizacijama za razvoj,

- pojedincima,
- kompanijama,
- fondacijama, i/ili
- državnim fondovima i lokalnoj vlasti.
- **Postaviti svoje ciljeve**
- **Pripremiti plan**
- **Odrediti metodu za procjenu plana.**

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

Potrebno je ispitati raspoloženje potencijalnih donatora, napraviti listu adresa na koje će pisma biti poslana, pripremiti resurse za izradu i slanje pisama (volontere, papir, kovertu, poštanske marke), kreirati sadržinu pisma sa informacijama o svrsi kampanje, o nevladinoj organizaciji koja prikuplja novac, gdje i kako mogu donirati novac.

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

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

Primjer izgleda osnovne tabele za prikaz plana prikupljanja sredstava

„Matrica za prikupljanje sredstava“ može pomoći da se procjene rezultati planiranog prikupljanja sredstava. To je jednostavna alatka koja pomaže nevladinoj organizaciji da odgovori na sva glavna pitanja u vezi sa svojim finansijama i mogućim izvorima finansiranja. Svrha planiranja (sa ili bez matrice za prikupljanje sredstava) je da se izbjegne nepotrebno gubljenje vremena, napora i novca na neefikasne akcije prikupljanja sredstava. Dobro pripremljena i redovno ažurirana matrica za prikupljanje sredstava pomoći će organizaciji koja prikuplja sredstva da svoje napore pravilno usmjeri.

ZA ŠTA?	KOLIKO?	OD KOGA?	KAKO?	KADA?
(Budžetske stavke koje treba pokriti kroz prikupljanje sredstava)	(Tri troškovna scenarija: minimalni, realni, maksimalni)	(Mogući izvori)	(Načini i tehnike prikupljanja sredstava i komunikacije sa donatorima)	(Važni rokovi, vremenska ograničenja)
Plate⁴⁸				
Zakup kancelarije				
Komunikacijski troškovi				

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

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

Primjer: Matrica za prikupljanje sredstava

5.3. SAMOFINANSIRANJE I ODRŽIVOST NEVLADINIH ORGANIZACIJA

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

5.3.1. Pojam samofinansiranja rada nevladinih organizacija

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

Neprofitne organizacije vole govoriti o samofinansiranju. To im omogućava da diskutuju o tome kako da osiguraju stabilnost u okviru organizacije, kako da umanje njenu ranjivost za vrijeme finansijskih kriza i kako da povećaju njenu neovisnost i prošire aktivnosti koje vode do ostvarenja ciljeva zbog kojih su registrovane. Ovo bi im potom pomoglo da, na primjer, odbiju podršku sponzora ukoliko ti sponzori žele da na odgovarajući način utiču na aktivnosti ovih organizacija. Međutim, broj organizacija koje su zaista poduzele korake u pravcu samofinansiranja znatno je manji od broja organizacija koje o tome samo govore kao o potencijalnoj aktivnosti.

Samofinansiranje omogućava održivost organizaciji koja u datom momentu nema drugih izvora za finansiranje rada. Postoje različita tumačenja pojma održivosti nevladinih organizacija, pa prema tome i različite percepcije. Pojam održivosti ili samoodrživosti nema preciznu definiciju; ali mi ćemo se poslužiti onom koju je definisala Svjetska banka (*World Bank*). Prema njoj, postoje dvije vrste održivosti: operativna i finansijska.

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

Finansijska održivost je situacija kada NVO ima mogućnost za pravilnu implementaciju programa baziranu na operativnoj održivosti i raspoloživim fondovima kojima se pokrivaju svi direktni, indirektni i projektni troškovi. Raspoloživi fond je onaj koji je proizvela sama NVO svojim djelatnostima i resursima.

Obje vrste održivosti izračunavaju se procentualno. Potpuna održivost iznosi 100%, ali se u praksi vrlo rijetko sreću organizacije civilnog društva koje se u potpunosti finansiraju iz samostalnih sredstava. U apliciranju/prijavi za neki grant, prednost u ocjeni projekta i budućeg implementatora je kada u kontaktu sa donatorom naglasite da je organizacija u određenom procentu održiva.

- Kod prikupljanja sredstava nevladina organizacija uvjerava druge da njihove aktivnosti proizvode vrijednost i da će proizvesti rezultat, te tako namiče sredstva za organizaciju. Kod samofinansiranja, pak, organizacija proizvodi neku vrijednost (uslugu ili proizvod) koja se može prodati. U prvom slučaju NVO se obraća eksternim izvorima finansiranja, a u drugom se sa svojim proizvodom, uslugom ili drugim resursima obraća potencijalnim kupcima.

Osim redovnih članarina i dobrovoljnih priloga, najčešća praksa u BiH je da se nevladine organizacije finansiraju putem projekata koje podržavaju donatorske (pretežno međunarodne) organizacije, kojih je sve manje u Bosni i Hercegovini, te u posljednje vrijeme sve više iz bespovratnih sredstava Evropske unije. Također, veliki dio sredstava za finansiranje NVO dolazi s nivoa lokalnih, kantonalnih, entitetskih i državnih institucija. Dio tih sredstava namijenjen je za administrativne i kancelarijske troškove, a dio za direktne projektne aktivnosti. Trend je takav da donatori smanjuju procenat koji je predviđen za administrativne troškove, pa su organizacije prinuđene i dužne da iznađu vlastiti način za finansiranje ovakvih troškova. Zbog povlačenja većeg broja međunarodnih organizacija iz BiH u skorijoj budućnosti, a da bi opstale na tržištu, nevladine organizacije moraju težiti samofinansiranju. Važeći zakon daje veliku mogućnost da organizacije razviju vlastite planove samofinansiranja i da se bave velikim brojem aktivnosti koje proizvode profit. Prihod se, naravno, mora usmjeriti na dalji rad i razvoj NVO. Jedino ograničenje je da profitabilna aktivnost mora biti u skladu sa organizacijskim ciljevima zbog kojih je NVO registrovana i da su te djelatnosti u skladu s važećim zakonskim propisima u BiH, kao i da se prihodi usmjere isključivo na djelatnost organizacije u skladu sa statutom.

5.3.2. Planiranje i priprema za samofinansiranje

Već smo apsolvirali da svaka NVO treba težiti samoodrživosti i samofinansiranju i naveli razloge za to. Međutim, organizacije ne mogu imati aktivnosti za postizanje tog cilja na početku svog rada. Mnogo je preduslova koje treba ostvariti. Kao prvo i osnovno, organizacija treba da izgradi vlastite ljudske i druge resurse kako bi se mogla baviti djelatnostima koje proizvode profit. Samofinansiranje je oblik prikupljanja sredstava za organizaciju koji ne može primjenjivati svaka organizacija i uvijek, zato što za realizaciju ovih aktivnosti treba imati osobine privrednih društava, odnosno biti poslovno orijentisan na profit. Koliko je teško proizvoditi profit i biti uspješan u tome, govori i podatak da mnoga preduzeća i djelatnici završe sa biznisom u prve dvije godine rada. Osnovni razlog za to je što ne isplaniraju dobro detalje u vezi s vođenjem biznisa, potrebama tržišta i izgradnjom vlastitih kapaciteta za rad.

Kao što je slučaj sa privrednim društvima, poslovanje nije način da se "brzo obogati" – potrebno je vrijeme da se profit postigne. Za to su potrebne godine a ne mjeseci. Poslovi, također, sa sobom nose i druge rizike. Preduzeća, pa tako i organizacije, osjetljivi su na kolebanja tržišta, deviznog kursa itd. Nemoguće je formulisati univerzalno rješenje – nešto što funkcioniše u jednoj organizaciji ne mora obavezno funkcionisati u drugoj. Odluku da postanete samofinansirajuća organizacija ne treba da donesete samo na osnovu pritiska upravnog odbora ili okoline. Neprofitna organizacija treba izaći na tržište samo ako je na to spremna, ako ima dobar plan i dovoljno moralne i finansijske podrške. Također treba imati na umu da usluge i/ili proizvodi koje organizacija nudi moraju biti kvalitetni i prepoznati na tržištu. Naravno, profitna djelatnost mora biti u skladu sa ciljevima zbog kojih je organizacija osnovana.

Također treba imati na umu da je, u trenutku kada organizacija pristupi izlasku na tržište, ona u očima potencijalnih kupaca preduzeće od čijeg proizvoda ili usluge očekuju neku vrijednost za uloženi novac. Drugim riječima, potencijalni kupci organizaciju više neće gledati striktno kroz prizmu dobročinstva za zajednicu nego i kao poslovni subjekt koji treba ponuditi kvalitet.

Ukoliko nevladina organizacija razmatra mogućnost finansiranja barem jednog dijela svojih programa i/ili postojanja putem komercijalnih aktivnosti, prvo treba sebi postaviti nekoliko pitanja na koja treba dati odgovor prije poduzimanja

aktivnosti za pripremu i početak profitabilne djelatnosti, od kojih su najosnovnija: Imamo li mi dovoljno kapaciteta za pokretanje biznisa, uključujući i finansijske i intelektualni kapacitete? Jesmo li u stanju da izađemo na tržište sa proizvodima i uslugama koji su konkurentni i koji ispunjavaju sve kriterije profesionalne djelatnosti? Možemo li se takmičiti sa drugima koji se bave istom djelatnošću? Kako će se krajnji proizvodi ili usluge povezati s ciljem organizacije? Možemo li uraditi dobar marketing i privući kupce? Na koga možemo računati?

Podrazumijeva se da se poslovne aktivnosti neprofitne organizacije zasnivaju na njenoj misiji. Naravno, misiji i djelatnosti organizacije može se prilagoditi djelatnost koja nije direktno vezana za misiju, ali jeste za ciljeve. Na primjer, udruženje građana koje se bavi ekološkom edukacijom može postati vlasnik nepokretne imovine u kojoj se nalaze studentski dom, restoran i kafe bar.

U našoj zemlji je, na primjer, prisutna praksa da različiti sportski klubovi, koji su najčešće registrovani kao nevladine organizacije, odnosno udruženja građana, imaju u svom sastavu bife ili neki sličan ugostiteljski objekat koji donosi prihod. Udruženja mladih obezbjeđuju sredstva za troškove radom fotokopirnica, internetskih klubova i slično u okviru udruženja.

Različiti pristupi obrazlaganju različitih aktivnosti i pravilno korištenje materijalnih sredstava neprofitne organizacije, koja se obično dobivaju putem donacija i priloga, također mogu predstavljati problem. Konačno, treba razmotriti dva pitanja: Koji je nivo povjerenja i svijesti koji se pridaje neprofitnim organizacijama u poređenju sa privrednim pravnim licima (biznis sektor) kao što su akcionarska društva ili društva sa ograničenom odgovornošću? Do koje mjere interna atmosfera u nevladinoj organizaciji doprinosi i stimulise poslovanje u odnosu na organizacije koje su usredsređene na profit? Postoji jedan skriveni problem kod ispunjavanja ovih uslova za koji treba da znate. Javit će se prirodna tendencije da se dijele ne samo ideje i kadrovski potencijal već i drugi resursi (finansijski i tehnički) između "programski orijentisanih" i "komercijalnih" dijelova organizacije. Iskustvo je pokazalo da granice između ove dvije tendencije treba veoma jasno definisati i čuvati. Treba da su nedvosmislene, transparentne i jasne, s jasno definisanim pravilima. Preduzeću je osnovno pravilo proizvesti profit, a neprofitna nevladina organizacija ima tu prednost da u okviru svog procesa odlučivanja prednost može dati i drugim principima, ne samo profitu. Neka interna pravila mogu biti ista, ali većina će se razlikovati. Glavna razlika leži se u činjenici da zaposleni u organizaciji koja je okrenuta profitu skoro uvijek rade za platu, dok zaposleni u neprofitnoj organizaciji često rade besplatno, kao volonteri. Jedna mogućnost korištenja profita, ili većeg dijela profita, uključuje finansiranje aktivnosti nevladine organizacije. Put ka tom cilju je veoma naporan i postoji stvarna opasnost da se ova idealna situacija pokaže nedostižnom.

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

5.3.3. Oblici samofinansiranja

5.3.3.1. Članarina

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

5.3.3.2. Prodaja usluga

Veliki broj NVO pruža usluge svojoj ciljnoj grupi ili široj zajednici. Ipak, stavljanje cijene na pružene usluge čini da su "klijenti" svjesni i da zahtijevaju vrijednost za uloženi novac. Istovremeno, prikupljena naknada za pružene usluge dozvoljava NVO da nastavi da ih pruža i da ih u budućnosti proširi. Sa pravom strategijom koja pravi razliku između cijena različitih usluga, NVO ima mogućnost da pružanjem takvih usluga obezbijedi značajna sredstva za svoj budžet. Naravno,

pri korištenju ovog načina treba s velikom pažnjom birati vrstu usluga koje će se prodavati - jer nije svaka vrsta usluge za prodaju. Na primjer, ako organizujete javnu kuhinju, teško da je to usluga za koju možete tražiti ikakvu nadoknadu. Čest primjer prodavanja usluga susreće se kod organizacija koje se bave pitanjima okoliša, zaštitom životinja, problemima djece, potom obrazovne i sportske organizacije. Također, organizacija može ponuditi usluge tipkanja radova i štampanja materijala, korištenja, plastificiranja biznis kartica, cjenovnika za ugostitelje, akreditacija i slično.

5.3.3.3. Prodaja proizvoda

Neprofitne organizacije štampaju i izdaju publikacije, razglednice, majice ili druge proizvode koje prodaju svojim klijentima ili široj javnosti. Članovi organizacije mogu izrađivati različite rukotvorine koje će prodavati. Ovo je dobar način da organizacija zaradi novac za svoje buduće aktivnosti ili za troškove kancelarije. Čest primjer je da organizacije koje se bave zaštitom i/ili unapređenjem položaja žena prodaju proizvode koje su napravile njihove članice (kao što su poljoprivredni proizvodi, rukotvorine i slično). Na taj način ne samo da finansiraju svoj budući rad na ovom polju, nego i ženama koje su pod njihovim okriljem daju podsticaj za budućnost - da se osamostale i nastave rad kada ne budu više pod zaštitom organizacije.

5.3.3.4. Korištenje materijalne aktive

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

5.3.3.5. Korištenje nematerijalne aktive

Ako organizacija ima izgrađene ljudske kapacitete, članove sa dobrim vještinama i iskustvom, u dogovoru s njima može ostvarivati prihod nudeći njihove usluge. Takav slučaj su usluge treninga (obuke) iz različitih oblasti, konsultantske usluge, davanje instrukcija, organizovanje različitih događaja i sl.

5.3.3.6. Investicione dividende

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

5.4. FINANSIRANJE I PODRŠKA OD STRANE EVROPSKE UNIJE

U poglavlju koje slijedi posebnu pažnju ćemo posvetiti fondovima Evropske unije (EU) koji su na raspolaganju organizacijama civilnog društva u BiH, a koji su dostupni u vidu bespovratnih sredstava. Osim toga, pomenut ćemo i različite programe koje EU nudi NVO-ima u našoj zemlji koji za cilj imaju povećavanje kapaciteta organizacije za pristup i upravljanje projektima koje finansira EU. Također će biti riječi i o tome kako izraditi dobar projektni prijedlog i uspješno proći kroz proces prijave/aplikacije za donatorska sredstva.

Na temelju razgovora sa predstavnicima Delegacije Evropske unije u BiH, te sa licima direktno zaduženim za evaluaciju prijedloga projekata, napominjemo: ključno je da proces aplikacije/prijave za donatorska sredstva bude vođen kompetencijama i idejama same organizacije, a ne mogućnostima finansiranja. Drugim riječima, organizacija treba biti

sposobna i kvalifikovana za implementaciju projekta, a ne slijepo vođena željom za novim izvorom finansiranja.

Evropska unija kao nadnacionalna organizacija temelji se na principima slobode, demokratije, poštivanja ljudskih prava i osnovnih sloboda, kao i na vladavini zakona. Jedna od osnovnih sloboda je pravo građana na udruživanje iz zajedničkog interesa, te pravo na aktivno učestvovanje u društvu. Iz ovog proizlaze značaj i motivacija Evropske unije i Evropske komisije za saradnju s nevladinim organizacijama. Saradnjom sa NVO-ima (kao predstavnicima civilnog društva) podržava se i podstiče participativna demokratija u društvu, ali i daje doprinos u fazi oblikovanja politika (konsultacije sa NVO-ima kao čin balansiranja aktivnosti i mišljenja drugih interesnih grupa u društvu), te na operativnom nivou (uključivanjem u upravljanje projektima).⁴⁹ Novac za NVO-e daje se u obliku bespovratnih sredstava, s ciljem provođenja određenih projekata ili aktivnosti u područjima kao što su istraživanje, obrazovanje, zdravstvo, zaštita potrošača, zaštita okoliša, humanitarna pomoć itd. S aspekta BiH kao zemlje na putu ka Evropskoj uniji koja radi na tome da građane i administraciju približi standardima i procedurama EU, OCD predstavljaju važnu kariku, odnosno na tom putu i oni (iz oblasti svog djelovanja) treba da rade na jačanju demokratije i kvaliteta procesa pridruživanja. Činjenica je, međutim, da OCD u BiH još uvijek nisu svjesne svoje važnosti, te će se u budućnosti, osim jačanja kapaciteta za pristup i upravljanje fondovima, raditi i na podizanju svijesti NVO-a u ovom pogledu.

U dijelovima koji slijede bit će predstavljeni različiti instrumenti finansiranja iz fondova EU, instrumenti za jačanje kapaciteta, ali i sam proces prijave za sredstva, s naglaskom na izazove i praktične alate koji su od posebne važnosti za proces dobivanja sredstava.

5.4.1. Instrumenti finansiranja iz EU

5.4.1.1. Instrument za pretpristupnu pomoć - IPA

Od svog osnivanja Evropska unija je razvijala široku lepezu programa vanjske pomoći zemljama nečlanicama zbog potrebe za ostvarivanjem koherentnosti i konzistentnosti djelovanja Unije. U skladu s tim – ali i u skladu s potrebom da se pojednostave instrumenti za vanjske odnose koji bi naročito trebali obuhvatiti saradnju EU sa zemljama u razvoju, odnosno zemljama kandidatima ili potencijalnim kandidatima za članstvo u EU – Evropska komisija je Evropskom parlamentu i Vijeću Evrope predložila i Instrument pretpristupne pomoći, IPA. Regulativa Vijeća o IPA (EK) Br. 1085/2006⁵⁰ usvojena je 17.07.2006. godine. Počevši od 2007. godine IPA program predstavlja glavni izvor finansiranja iz EU za zemlje zapadnog Balkana i Tursku, a sredstva iz fondova služe njihovoj pripremi za ispunjavanje kriterija za članstvo u političkom, ekonomskom i pravnom domenu.

IPA je nasljednik svih prethodnih instrumenata pretpristupne pomoći: Phare, ISPA, SAPARD, Instrumenta za Tursku i CARDS. Na taj način pruža opći okvir za finansijsku podršku, ali i objedinjuje svu pretpristupnu pomoć u jedinstvenu pravnu osnovu. Trenutno u okviru IPA finansijska podrška Evropske unije je dostupna:

- zemljama kandidatima, što su trenutno: Crna Gora, Srbija, Turska i Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija, i
- zemljama potencijalnim kandidatima: Albanija, Bosna i Hercegovina, kao i Kosovo po Rezoluciji Savjeta bezbjednosti UN Br. 1244/99.

Fokus IPA pomoći jednoobrazan je za sve zemlje potencijalne članice, a ogleda se u podršci političkim reformama, posebno u oblastima izgradnje demokratskih institucija, jačanja vladavine prava, promovisanja ljudskih prava, zaštite manjina, jednakosti među spolovima i razvoja civilnog društva. Jedan od uslova pristupanja EU je i funkcionalna tržišna ekonomija, kao i sposobnost privrednika da se nose s pritiscima konkurencije i izazovima tržišta EU, te se stoga u sklopu IPA fondova pruža podrška i ekonomskim reformama. Pomoć je također prisutna u oblasti olakšavanja procesa usvajanja takozvanog *acquis communautaire* (pravna stečevina, svi zakonski propisi Evropske unije obavezujući za zemlje članice, na primjer, u vezi sa zaštitom životne sredine i borbom protiv kriminala, droge, ilegalne imigracije i sl.). Pretpristupna pomoć u okviru drugih programa podstiče regionalnu saradnju i generalno treba da doprinese održivom razvoju i smanjenju siromaštva.⁵¹

49) European Parliament, *Financing of Non-Governmental Organisations (NGO) from the EU Budget*, Brussels, 2010

50) Regulativa dostupna na: http://eacea.ec.europa.eu/tempus/documents/tempus_ipa.pdf

51) Technical Assistance for Civil Society Organisations – TACSO, Fundraising and Accessing EU Funds, 2011

Iako je finansijska podrška u okviru IPA programa vođena generalnim procesom pristupanja EU, njene akcije u praksi proizlaze iz prioriteta definisanih za svaku zemlju posebno. Stoga stvarna područja kojima će biti ponuđena finansijska pomoć ovise o strateškim dokumentima za proširenje i izvještajima o napretku koji se objavljuju svake jeseni za zemlje potencijalne članice.

U okviru novog instrumenta IPA II za period 2014-2020. godine, koji se bazira na iskustvu u provođenju IPA I, uvode se i određene novine. Komponente koje su u programu IPA I bile uspostavljene ukidaju se, a sredstva će se u budućnosti dijeliti prema specifičnom području politika. Najvažnija novina je da će sva sredstva u okviru IPA II programa biti dostupna i zemljama potencijalnim kandidatima i zemljama sa statusom kandidata.

Prema novim propisima, finansiranje u okviru IPA II fondova programirano je kroz područja politika koja odgovaraju prijašnjoj podjeli na komponente, kako slijedi:

- **Proces tranzicije prema članstvu i izgradnja kapaciteta** (prijašnja IPA Komponenta I: Podrška tranziciji i izgradnji institucija) - Pokriva sve aktivnosti izgradnje institucionalnih kapaciteta i sve investicije vezane za usvajanje zakonske regulative EU (*acquis communautaire*); pomaže zemljama korisnicama da izgrade administrativne, zakonodavne te druge kapacitete koji podstiču stabilizaciju i tranziciju u demokratskom društvu i tržišnoj ekonomiji. Također, ova komponenta može obuhvatiti i druge oblasti koje nisu pokrivene drugim komponentama, a u skladu sa utvrđenim procedurama Evropske komisije. **Korisnici** ove komponente su primarno organi državne uprave, javna tijela, te u manjem stepenu nevladine organizacije, druga neprofitna tijela i poslovna zajednica.
- **Regionalni razvoj** (prijašnja IPA Komponenta III: Regionalni razvoj) – Podrazumijeva finansiranje investicija i s njima povezanu tehničku pomoć u poljima kao što su transport, okoliš i ekonomska kohezija. Ova komponenta daje zemljama korisnicama iskustvo koje je najslbližije stvarnom korištenju strukturnih fondova EU od strane zemalja članica, ali još uvijek ostajući u okviru pravila o vanjskoj pretprijetnoj pomoći.
- **Zapošljavanje, socijalne politike i razvoj ljudskih resursa** (prijašnja IPA Komponenta IV: Razvoj ljudskih resursa) – Ova komponenta podrazumijeva finansijsku i tehničku pomoć usmjerenu na unapređenje ljudskog kapitala kroz obrazovanje i obuku, a protiv isključenosti. Ovom komponentom zemlje se pripremaju za usvajanje, implementaciju i upravljanje socijalnim fondovima, u skladu sa strategijom zapošljavanja Evropske unije.
- **Poljoprivreda i ruralni razvoj** (prijašnja IPA Komponenta V: Ruralni razvoj) – Finansijska i tehnička pomoć koja doprinosi održivom ruralnom razvoju zemalja i priprema ih za upravljanje programima ruralnog razvoja EU kojim će pristupiti nakon dobivanja članstva u EU. Programski, ova komponenta pruža pomoć za restrukturiranje poljoprivrede i usklađivanje sa EU standardima na polju zaštite okoliša, javnog zdravstva, zdravlja životinja i biljaka, brige za životinje i sigurnosti na radu.
- **Regionalna i teritorijalna saradnja** (prijašnja IPA Komponenta II: Prekogranična saradnja) - Podržava višegodišnje programe vezane za regionalnu i prekograničnu saradnju među zemljama korisnicama IPA-e i između zemalja korisnica i država članica, a pokriva i učešće IPA korisnika u međudržavnoj i međuregionalnoj saradnji programa Evropskog fonda za regionalni razvoj (ERDF). Aktivnosti prekogranične saradnje provode se prvenstveno kroz pozive za podnošenje projektnih prijedloga. **Korisnici** komponente II, ovisno o prioritetu i ponuđenom programu, mogu biti jedinice regionalne i lokalne uprave, nevladine organizacije, istraživačke i razvojne institucije, privredne komore itd.

U okviru ove komponente, BiH trenutno učestvuje u šest programa: u tri bilateralna programa prekogranične saradnje sa Hrvatskom, Srbijom i Crnom Gorom, u jednom programu prekogranične saradnje sa državama članicama – IPA Jadranski program, te u dva programa transnacionalne saradnje Jugoistočna Evropa (SEE) i Mediteran (MED). Svi programi se implementiraju putem grant šema, za koje se unaprijed objavljuju javni pozivi za podnošenje projektnih prijedloga.⁵²

Bitno je napomenuti da sve navedene komponente IPA-e mogu nevladinim organizacijama ponuditi priliku za finansiranje, s obzirom da programiranje komponenti po državama često uključuje i šeme dodjele grantova (i s njima povezane javne pozive za dostavljanje prijedloga) koje su otvorene i za NVO-e.

52) Preuzeto sa web stranice Direkcije za evropske integracije BiH, dostupno na: http://www.dei.gov.ba/dei/direkcija/sektor_koordinacija/IPA_programi/ipa2/default.aspx?id=9937&langTag=bs-BA

5.4.1.2. Evropski instrument za demokratiju i ljudska prava (EIDHR)

Evropski instrument za demokratiju i ljudska prava (EIDHR) pokrenut je 2006. godine i ima za cilj pružanje podrške promociji demokratije i ljudskih prava u zemljama izvan EU posredstvom nevladinih organizacija.

Ključni ciljevi EIDHR-a su⁵³:

- Jačanje poštivanja ljudskih prava i osnovnih sloboda u zemljama i regijama gdje su najviše ugroženi;
- Jačanje uloge civilnog društva u promociji ljudskih prava i demokratske reforme kao podrška pomirenju grupnih interesa i konsolidaciji političkog učešća i zastupljenosti;
- Pružanje podrške aktivnostima u oblastima obuhvaćenim Smjernicama EU, a to su: dijalog o ljudskim pravima, zaštitnici ljudskih prava, smrtna kazna, mučenje, djeca i oružani sukobi i nasilje nad ženama;
- Pružanje podrške i jačanje međunarodnog i regionalnog okvira za zaštitu ljudskih prava, pravde, vladavine zakona i promociju demokratije;
- Izgradnja povjerenja i jačanje pouzdanosti i transparentnosti demokratskih izbornih procesa, prvenstveno putem procesa praćenja izbora.

Pomoć EIDHR-a može biti pružena na sljedeće načine:

- projektima i programima,
- grantovima za finansiranje projekata koje dostave organizacije civilnog društva i/ili međunarodne/međuvladine organizacije
- malim grantovima za zaštitnike ljudskih prava,
- grantovima za podršku operativnim troškovima Kancelarije visokog komesara UN za ljudska prava i Evropskog interuniverzitetskog centra za ljudska prava i demokratizaciju (EIUC)
- ljudskim i materijalnim resursima za posmatračke izborne misije EU
- javnim ugovorima.

Oko 1.2 miliona EUR dodjeljivano je svake godine kao direktna podrška organizacijama civilnog društva u BiH putem poziva za dostavljanje prijedloga koje je pokrenula Delegacija EU u BiH. Pored toga, organizacije u BiH mogu se prijaviti za učešće i na pozivima za dostavljanje prijedloga direktno putem kancelarije EU u Briselu, koja vrši odabir projekata⁵⁴.

5.4.1.3. Tehnička pomoć organizacijama civilnog društva

Uzimajući u obzir velike potrebe ove regije, podrška razvoju civilnog društva i dijalogu je koordinirana i usklađena preko novog Fonda za civilno društvo kao zasebnog programa u okviru IPA. Primjenom ovog programa Evropska komisija je finansirala uspostavljanje kancelarija za pružanje tehničke podrške u zemljama korisnicama, organizovala programske posjete evropskim institucijama, kao npr. radionice za jačanje kapaciteta NVO-a širom Zapadnog Balkana i Turske.

Regionalni projekat tehničke pomoći za organizacije civilnog društva (TACSO) 2 počeo je u septembru 2013 i bit će implementiran do augusta 2017. godine.⁵⁵ TACSO je dio Podrške civilnom društvu (*Civil Society Facility* - CSF), koji predstavlja mehanizam za tehničku podršku organizacijama civilnog društva u zemljama koje još nisu članice EU. Misija TACSO projekta je povećanje i poboljšanje kapaciteta i aktivnosti organizacija civilnog društva, kao i njihove demokratske uloge. Sveukupan cilj CSF-a je jačanje civilnog društva tako da u konačnici budu u stanju aktivno učestvovati u javnim raspravama i imati sposobnost da utiču na politiku i procese donošenja odluka.

53) Informacije preuzete sa web stranice Delegacije EU u BiH, dostupno na: <http://www.delbih.ec.europa.eu/Default.aspx?id=34&lang=BS>

54) Za više informacija posjetite <https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?ADSS-Chck=128497726222&do=publish.welcome&userlanguage=en>

55) Zemlje korisnice TACSO pomoći su: Albanija, Bosna i Hercegovina, Kosovo, Makedonija, Crna Gora, Srbija i Turska.

Sve aktivnosti TACSO projekta koje su dostupne NVO-ima u BiH, a posebno program „Ljudi ljudima“ (P2P) oglašavani su kroz kanale društvenih medija, nacionalnu BiH TACSO web stranicu⁵⁶, te oficijelnu regionalnu TACSO web stranicu⁵⁷. U principu, radi se o pozivima za planirane događaje i aktivnosti u jednoj državi (eng. *single beneficiary*), kao i događaje koji povezuju više država (eng. *multi-beneficiary*) IPA regiona, s povremenim studijskim posjetama Briselu, drugim odredištima EU i unutar IPA regiona. Važno je napomenuti da se teme P2P programa određuju na polugodišnjoj osnovi, a sami NVO-i mogu učestvovati tako što šalju svoje prijedloge za teme koje smatraju vrijednim istraživanja.

5.4.2. Pristup fondovima EU, apliciranje/prijava i implementacija

Nakon konsultacija sa predstavnicima državnih organa u partnerskim zemljama, Evropska komisija kao rezultat proizvodi strateške dokumente za zemlju i region, koji uključuju višegodišnje indikativne državne programe. Ovi dokumenti podrazumijevaju analizu društveno-ekonomskih pokazatelja u partnerskoj zemlji i identifikaciju glavnih problema, ali i identifikaciju mogućnosti za partnerske aktivnosti i projekte kojim bi se ovi problemi mogli riješiti. Stoga i novac, dodijeljen u obliku grantova, odlazi u ruke ne samo državnih tijela nego i svih onih za koje se vjeruje da mogu biti važna karika u rješavanju identifikovanih problema i sudionici na evropskom putu zemlje, kao što su mala i srednja preduzeća, nevladine organizacije, škole, univerziteti, udruženja, sindikati, međunarodne organizacije, mreže, studenti itd. Donatorska sredstva pokrivaju više od trideset područja finansiranja, ovisno o prioritetima, poput istraživanja, obrazovanja, zdravstva, kulture, mladih, zaštite potrošača, zaštite životne sredine, humanitarne pomoći i slično. Pošto donatorska sredstva pokrivaju ovako širok spektar oblasti, proces prijavljivanja, uslovi i pravila koji moraju biti ispunjeni variraju od jednog grant programa do drugog.

Ipak, postoje **osnovni principi i pravila** koja važe za svaki program finansiranja⁵⁸:

- Grantovi EU su oblik komplementarnog finansiranja. Drugim riječima, EU ne finansira projekte u 100% iznosu već zahtijeva sufinansiranje od strane korisnika donacije, odnosno NVO-a (ili iz nekog drugog izvora). Maksimalna vrijednost projekta varira od programa do programa (i naglašena je u javnom pozivu), a kreće se od minimalnih 50% do maksimalnih 90% vrijednosti projekta.
- Donacije EU su bespovratna sredstva, te omogućavaju korisnicima da pokriju svoje objektivne troškove implementacije određenog projekta, ali ne mogu dovesti do profita za korisnike. Drugim riječima, sredstva imaju za cilj opće a ne privatno dobro.
- Grantovi EU ne mogu biti dodijeljeni retroaktivno za projekte koji su implementirani i za akcije koje su poduzete prije momenta dodjele sredstava.
- Za jedan projekat može biti dodijeljen samo jedan grant EU.
- Grantovi podrazumijevaju nadoknadu opravdanih troškova implementacije, odnosno troškova koje su korisnici objektivno morali pokriti i koji su realno procijenjeni kao neophodni za uspješnu implementaciju.
- Rezultati implementacije, kao i efekti, ostaju u vlasništvu korisnika.
- Grantovi su uvijek predmet pisanog ugovora između dvije strane.

U narednim dijelovima fokus će biti na osnovnim koracima koji potencijalni korisnik fondova EU mora proći da bi dobio sredstva, ali i uspješno implementirao projekat.

5.4.2.1. Javni poziv za podnošenje prijedloga projekata

Kao što je već spomenuto, ključni korak za NVO-e je identifikacija svih mehanizama EU ili bilo kojeg drugog donatora koji je dostupan za tu zemlju. Organizacijama u BiH, nažalost, zbog zastoja zemlje na evropskom putu, odnosno statusa zemlje kao „potencijalnog kandidata“ a ne „kandidata“, nisu dostupni svi programi pomoći koje nudi EU. Bez obzira na to, postoji dovoljno programa finansijske i tehničke pomoći koji se nude organizacijama civilnog društva u BiH.

56) Nacionalna TACSO web stranica: http://tacso.org/Default.aspx?langTag=bs-BA&template_id=69&pageIndex=1

57) Regionalna TACSO web stranica: <http://www.tacso.org/>

58) Technical Assistance for Civil Society Organisations – TACSO, Fundraising and Accessing EU Funds, 2011

Najbolji način praćenja javnih poziva za podnošenje prijedloga projekata je korištenje zvanične internetske stranice Evropske komisije, koja sadrži informacije o svim dostupnim programima finansiranja, te praćenje internetskih stranica Delegacije EU u BiH, ili preko internetskih portala ugovornih organa, ministarstava, Direkcije za evropske integracije te drugih ovlaštenih organizacija koje pružaju podršku NVO-ima na državnom nivou.

Kada govorimo o programima tehničke podrške, kao što su programi podrške civilnom društvu, na oficijelnoj stranici TACSO projekta (regionalnoj i državnoj) nalaze se sve informacije o planiranim programima i aktivnostima.

Imate li u vidu razne instrumente pomoći EU, potrebno je strateški utvrditi koji instrumenti programski odgovaraju vašoj organizaciji i te programe pratiti. Poželjno je da organizacija razvije svoj interni sistem praćenja mogućnosti za finansiranje tako što će ranije utvrditi listu donatora i programa koji nude takve mogućnosti. Važno je biti upoznat s vremenskim ciklusima određenih donatora ili rasporedom programa prema kojima se objavljuju pozivi za dostavljanje projektnih prijedloga. Organizacija može biti i član različitih lista za distribuciju informacija (*newslettera* ili slično), ili pratiti *web* stranice i/ili stranice na društvenim mrežama ministarstava, Evropske komisije i drugih centara u regiji i zemlji.

Svi detalji o procesu aplikacije/prijave na bilo koju vrstu finansijske grant podrške bit će objavljeni u oficijelnim „pozivima za dostavljanje prijedloga“ EU. Ovi pozivi pripremljeni su po strogim pravilima EU i u njima se jasno naznačuju i daju upute o tome kako se organizacija može prijaviti. Nakon što organizacija pronađe odgovarajući poziv za dostavljanje prijedloga (koji je relevantan i u skladu s ciljevima i kompetencijama organizacije), potrebno je preuzeti i sve ostale priložene dokumente iz ovog poziva. Najvažniji i često presudni u evaluaciji projekata su *vodič za aplikante* i *aplikacijski formular*.

5.4.2.2. Vodič za aplikante

Da bi organizacija učestvovala u dodjeli sredstava, aplikacija/prijava na poziv za dostavljanje prijedloga mora se izvršiti isključivo u skladu sa datim instrukcijama i ispravnom upotrebom važećih obrazaca EU. Svako odstupanje od procedura, bez obzira na kvalitet i značaj projekta, rezultira odbijanjem prijave. Stoga je ključno da organizacija ima kapacitet da se u potpunosti pridržava datih procedura. Uz svaki poziv za dostavljanje prijedloga, kao i na oficijelnim stranicama EU, dostupan je vodič za aplikante/one koji se prijavljuju; on potencijalnim kandidatima nude:

- detalje o svrsi, ciljevima i prioritetima konkursa;
- detalje o pravilima vezanim za prihvatljivost kandidata, kao i njihovih partnera;
- detalje o vrstama projekata i troškovima koji se kvalifikuju za finansiranje;
- kriterije evaluacije (izbora i dodjele projektnih sredstava);
- uputstva za ispunjavanje aplikacijskog formulara, prilaganje propratne dokumentacije i proceduru koju treba slijediti prilikom prijavljivanja;
- informacije o procesu evaluacije i uslove ugovora za uspješne kandidate.

Po informacijama uposlenika u Delegaciji EU koji su zaduženi za evaluaciju dostavljenih aplikacija, jako je bitno za potencijalne kandidate da dodatno prostudiraju vodič za aplikante prije samog prijavljivanja, jer je veliki broj odbijenica rezultat upravo nepoštovanja pravila i uslova vodiča.

5.4.2.3. Aplikacijski formular

Vodič za osobe koje se prijavljuju (aplikante) objavljuje se zajedno sa aplikacijskim formularom i pripadajućim aneksima. Aplikacijski formular za prijavljivanje ima sljedeću strukturu:

- koncept
- informacije o predloženom projektu/aktivnosti, uključujući budžet
- podaci o podnosiocu prijave
- informacije o partnerima (ukoliko ih ima).

Ono na što aplikanti treba da obrate posebnu pažnju, a dio je potrebne dokumentacije, jeste *koncept nota* ili sažetak projekta, koji mora biti napisan u skladu sa striktnim pravilima EU o broju stranica, formatu i sadržaju. Iz priložene aplikacije

evaluacijski tim treba jasno vidjeti cilj i ideju projekta, kvalitativne i kvantitativne indikatore evaluacije projekta. Također, treba obratiti pažnju na jasnu identifikaciju ciljne grupe i korisnika. Kada je riječ o budžetu, posebnu pažnju treba posvetiti tome da su realne i fer cifre neophodne za uspješnu i implementaciju. Osim toga potrebno je jasno naznačiti i tačno izračunati iznos tražen od EU (to nikad nije 100% iznos troškova projekta nego procenat naveden u pozivu). Presudno je da se iz prijave (i prateće dokumentacije) jasno vidi da je organizacija koja se prijavljuje specijalizovana i kvalifikovana za implementaciju projekta za koji traži sredstva. Organizacija mora također imati sve operativne i finansijske kapacitete potrebne za uspješnu implementaciju projekta (iskustvo u upravljanju projektima, tehničku ekspertizu, kapacitete upravljanja – uposlenike, opremu, upravljanje budžetom i sl.)

Dodatne informacije o pravilnom i uspješnom pisanju projektnih prijedloga (za EU i svako drugo finansiranje) dostupne su u poglavlju koje slijedi.

5.4.2.4. Proces evaluacije (procjene)

Sve prijave pristigle u Evropsku delegaciju ili na adresu ovlaštenog ugovarača provjeravaju se i procjenjuju uz primjenu rigorozne procedure objašnjene u dokumentu *Praktični vodič kroz procedure ugovaranja pomoći EU trećim zemljama za 2013.* (PRAG)⁵⁹. Općenito, vodič daje upute o tome kako organizacija može trošiti dobivena sredstva EU i zasnovan je na principima kojim se osigurava odgovorno, transparentno i pravično trošenje novca.

Proces evaluacije prijava ima sljedeći redoslijed:

- Prijem i registracija prijedloga: Ugovarač registruje sve primljene prijedloge projekata, koji moraju ostati zapečaćeni u kovertama do otvaranja.
- Otvaranje prijedloga i administrativna provjera: Registrovani prijedlozi podliježu administrativnoj provjeri, koja podrazumijeva provjeru ispunjavaja svih tehničkih uslova navedenih u pozivu. Nepotpuni prijedlozi obično se automatski diskvalifikuju iz daljeg procesa evaluacije.
- Potvrda prijema prijedloga: Ugovarač šalje pismo svim podnositeljima prijava, koje sadrži obavještenje o tome je li prijedlog podnesen u odgovarajućem vremenskom roku, da li je ispunio sve zahtjeve s kontrolne liste, te referentni broj koji je dodijeljen njihovom prijedlogu;
- Pregledanje i evaluacija koncepta (ukoliko je relevantno), prijavnog obrasca i projektnih prijedloga: Sve aplikacije se pregledaju i ocjenjuju na osnovu kriterija iz poziva, kao i evaluacijske tabele koja sadrži kriterije odabira i kriterije dodjele, uz garanciju ravnopravnog tretmana. Ukupna procjena i konačna odluka o dodjeli zasniva se na bodovima datim za svaku stavku i podstavku evaluacijske tabele.
- Zaključci Odbora za procjenu prijedloga: Kandidati primaju obavještenje o konačnoj odluci u vezi s njihovim prijedlogom projekta.

5.4.2.5. Upravljanje ugovorom i implementacija projekta EU

Nakon što nekoj organizaciji bude dodijeljen grant, pristupa se potpisivanju zakonski obavezujućeg ugovora o grantu, koji sadrži sljedeće detalje: kontekst poziva za dostavljanje prijedloga, kriterije prihvatljivih troškova i aktivnosti, kao i kriterije zasnovane na PRAG-u, informacije o trajanju i lokaciji aktivnosti te kontakt informacije dviju ugovornih strana. Ugovor također sadrži i opis aktivnosti (projektni prijedlog iz aplikacijskog obrasca), budžet aktivnosti, kao i procedure dodjele ugovora. Ugovor sadrži i obrasce koji služe za izvještavanje, provjeru troškova i slično.

Implementatoru projekta, odnosno organizaciji pruža se sloboda da po potrebi prilagodi ili promijeni neke aktivnosti bez prethodne saglasnosti ugovarača, pod uslovom da te promjene nisu suštinske i da do promjene ne dolazi više od 15% u okviru pojedinačne budžetske linije. Organizacija civilnog društva kojoj su dodijeljena sredstva mora se pobrinuti da aktivnosti i utrošak sredstava u svakom trenutku budu u skladu sa principima i procedurama EU.

- **Nabavke:** Ukoliko implementacija projekta i provođenje aktivnosti podrazumijevaju nabavku roba i/ili usluga, korisnici grantova moraju se pridržavati striktnih procedura EU koje su navedene u PRAG-u. Sve nabavke se vrše

⁵⁹) Dokument dostupan na: <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do>

putem javnih tendera, uz određene vremenske rokove za prijem, uslove, kriterije za učestvovanje i procjenu. Ugovor o nabavci mora biti dodijeljen ponuđaču po principu najveće vrijednosti za utrošeni novac, principu ravnopravnosti, transparentnosti i uz izbjegavanje konflikta interesa bilo koje vrste. Ovakve vrste procedura nabavki mogu predstavljati izazov za NVO-e s obzirom da one često nemaju prethodnog iskustva u upravljanju javnim sredstvima i preuzimanju ovakve odgovornosti. Preporučuje se da NVO-i dobro prouče procedure PRAG-a te da potraže savjet o ovim pitanjima od ugovornog organa, struktura koje podržavaju NVO sektor, partnera ili trećih lica sa iskustvom po ovom pitanju.

- **Izveštavanje i monitoring:** Tokom implementacije projekta NVO-i moraju upravljati projektom u skladu sa uslovima ugovora o grantu. To podrazumijeva kontinuiranu internu kontrolu i monitoring, kao i stvaranje uslova za eksterni monitoring projekta. NVO-i su također obavezni dostavljati periodične izvještaje ugovornom organu kojim se osigurava poštivanje ugovora o grantu i PRAG-a. Cilj monitoringa je dobivanje informacija o napretku implementacije i/ili problemima u ispunjavanju projektnih ciljeva.

Pored monitoringa, od NVO-a se očekuje i redovno dostavljanje pismenih tehničkih i finansijskih izvještaja, uz priložene tražene i originalne dokumente. Ovaj proces izveštavanja predstavlja pravi izazov za NVO-e koji često imaju problema ne samo u pisanju takvih izvještaja već i u dostavljanju neophodne dokumentacije. Svi zahtjevi po pitanju izveštavanja sadržani su u ugovoru o grantu i PRAG-u.

5.4.3. Značaj umrežavanja sa drugim NVO-ima za dobivanje finansijske podrške EU

U razgovoru s predstavnicima jednog lokalnog NVO-a saznali smo da postoje mnoge prednosti umrežavanja sa drugim organizacijama s ciljem lakše implementacije određenog projekta, jačanja kapaciteta, ali najvažnije – radi lakšeg dobivanja finansijskih sredstava od lokalnih i stranih donatora. Već smo ranije naveli da su ključne stvari za dobivanje fondova od donatora, pogotovo EU, specijalizacija i dovoljno jaki operativni i finansijski kapaciteti i upravljanje. Stoga umrežavanje s drugim organizacijama može biti presudno za dobivanje grantova. U javnim pozivima za dodjeljivanje sredstava uslov da projektne prijave NVO-a budu u partnerstvu s barem još jednim NVO-om postao je važan kvalifikacijski kriterij. Kriterij često nalaže da je partnerski NVO iz države članice EU, države kandidatkinje ili iz države gdje se projekat implementira.

U BiH postoje mnoge formalne i neformalne mreže nevladinih organizacija formirane na temelju interesa podsektora (npr. okoliš, mladi ili žene) ili geografskog položaja. Prema HTSPE / Kronauer studiji, 52% NVO-a u BiH su članovi neke lokalne NVO mreže, dok njih 27% učestvuju ili su dio najmanje jedne međunarodne mreže⁶⁰.

Uprkos ovoj činjenici NVO sektor je slabo koordiniran; postoje mnogi slučajevi dupliranja aktivnosti (NVO-i ne sarađuju efikasno i u koheziji), odnosno organizacije se i dalje bore za finansije samostalno, te nisu uvijek spremne dijeliti informacije (posebno one koje se tiču finansiranja) s drugim NVO-ima.

Imajući u vidu pogodnosti i koristi koje umrežavanje i partnerski odnos između NVO-a može donijeti organizacijama, potrebno je raditi na podizanju svijesti o svim pogodnostima, ali i na vještinama dijaloga, zastupanja, planiranja, te dogovarati zajedničke ciljeve, programe i projekte. Dobro umrežene organizacije imaju jače kapacitete za saradnju sa lokalnim i višim nivoima vlasti, ali još važnije – imaju sposobnosti i kvalifikacije za dobivanje bespovratnih sredstava iz fondova Evropske unije.

60) HTSPE / Kronauer Consulting (2009) *Civilno društvo: Prilozi za izradu strategije za uspostavu stimulativnog okruženja za razvoj civilnog društva u BiH*, dostupno na: <http://www.kronauer-consulting.com>

5.5. UVOĐENJE TRANSPARENTNIH MECHANIZAMA FINANSIRANJA U BIH

Po definicijama i pretpostavkama, organizacije civilnog društva bi, kao predstavnici i glas građana, trebale biti aktivni partneri vlasti u kreiranju programa i projekata od općeg dobra, te služiti kao sistem monitoringa vlasti. Također, NVO-i su ti koji treba da učestvuju u evropskom putu naše zemlje kroz jačanje demokratije, promociju dijaloga i transparentnih politika. Evropska unija je odavno uvela mehanizam kojim građani, odnosno organizacije civilnog društva postaju dio politika vlasti. Takozvana *Bijela knjiga*⁶¹ predstavlja mehanizam koji predlaže otvaranje i objelodanjivanje procesa donošenja odluka na način da se više ljudi i organizacija uključi u samo kreiranje i implementaciju politika EU. Ona promoviše veću otvorenost i odgovornost svih koji su uključeni u proces. Na taj način bi ljudi, odnosno građani uvidjeli kako države članice, djelujući unutar Unije, rade zajedno, te koje su mogućnosti za efikasije rješavanje njihovih i problema od općeg značaja.

Osim transparentnih i odgovornih politika, važno je da lokalne vlasti transparentno troše novac budžetskih korisnika, pa tako na fer i otvoren način vrše raspodjelu sredstava namijenjenih za OCD u BiH. Činjenica je da se iz budžeta svih struktura vlasti u zemlji na godišnjem nivou izdvajaju velika sredstva za ovu namjenu, ali slab je uvid u kriterije odabira područja, vrstu organizacija koje dobivaju sredstva i postupke dodjele iznosa. Štaviše, često smo bili svjedoci dodjele sredstava neplanski, na osnovu zahtjeva pojedinačnih NVO-a ili po političkim kriterijima. Ipak, posljednjih godina pojavio se mehanizam koji, uz uložene napore svih strana, omogućava transparentnu, programski orijentisanu i plansku raspodjelu sredstava na općinskim nivoima. Prije samog predstavljanja ovog mehanizma slijedi kratak pregled izdvajanja budžetskih sredstava posljednjih godina za nevladin sektor, te identifikacija nedostataka trenutnog sistema.

5.5.1. Izdvajanja vladinog sektora za nevladin sektor u Bosni i Hercegovini

Bosna i Hercegovina je po svom političkom uređenju veoma kompleksna država; stoga su praćenje i analiza javnih politika i raspodjele sredstava, kako u domenu nevladinih organizacija tako i u svakoj drugoj oblasti, pravi izazov. Već smo u ranijim poglavljima predstavili zakone, politike i akte koji su bitni za djelovanje organizacija civilnog društva u BiH, a u narednim redovima ćemo na što jasniji način predstaviti obrasce po kojima se vrši raspodjela sredstava za NVO-e iz domaćih javnih budžeta.

Nakon analize finansijskih izvještaja NVO-a u BiH, ali i uvidom u budžetsku potrošnju, očito je da se nevladin sektor iz godine u godinu sve više oslanja na domaće izvore finansiranja. Po posljednjim dostupnim podacima, 2012. godine vladin sektor (svi nivoi) je za NVO-e izdvojio ukupno 100.006.470,48 KM (od planiranih 105.557.605,63 KM)⁶². Iako se primjećuje trend opadanja izdvajanja sredstava za nevladin sektor u odnosu na 2008. godinu (118 miliona KM) i 2010. godinu (114 miliona KM), razlozi se mogu naći u ekonomskoj i fiskalnoj krizi koja nije zaobišla ni BiH.

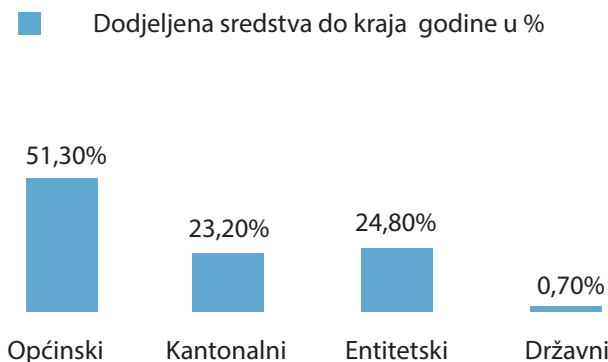
Gledano sa svih nivoa vlasti, općine su te koje u oba entiteta izdvajaju najveći procenat ukupnih sredstava za nevladine organizacije, kako u 2012. tako i u 2011. godini⁶³. Tako su općine u FBiH u 2012. godini dodijelile ukupno 26.071.363,45KM, a općine u RS 25.275.966,15KM. Najveća izdvajanja među kantonima u 2012. godini imali su Kanton Sarajevo sa 39,6% i Tuzlanski kanton sa 29,4% ukupnih izdvajanja na kantonalnom nivou u Federaciji BiH. Analiza dodijeljenih sredstava po kategorijama u 2012 godini, tradicionalno, pokazuje da se najveći procenat sredstava dodjeljuje sportskim organizacijama (38,9%); boračko-invalidskim udruženjima i srodnim organizacijama dodijeljeno je 15,2%, potom 11,5% UG/NVO-ima fokusiranim na pružanje socijalnih usluga/socijalne zaštite građana, a 34,4% ostalim tipovima UG/NVO-a.

61) Bijela knjiga dostupna na: http://ec.europa.eu/dgs/communication/pdf/comm-initiatives/2001-european-governance-white-paper-com2001_0428_en.pdf

62) FSU BiH & CPCD (2013), Izdvajanja vladinog sektora za nevladin sektor u Bosni i Hercegovini za 2012. godinu

63) CPCD za TACSO (2013), Finansijska podrška javnih institucija nevladinim organizacijama u BiH u 2011. godini

Dodjeljena sredstva u 2012. godini unutar administrativnih nivoa



Dakle, općine kao organi koji izdvajaju najveći procenat ukupnih sredstava za nevladin sektor ključni su partneri nevladinih organizacija. Prema analizi⁶⁴ koju je proveo Kronauer Consulting 2008. godine, samom procesu distribucije sredstava iz općinskih budžeta nedostajala je stručna i transparentna analiza/procjena stvarnih potreba lokalnog stanovništva i lokalnih zajednica, a prioriteti za dodjeljivanje određivani su isključivo prema nesistematičnim i nerijetko političkim kriterijima. Istraživanjem je također utvrđen nedostatak efikasnih instrumenata monitoringa i evaluacije projekata (aktivnosti).

Analiza raspodjele sredstava pokazuje da jedinice lokalne uprave često biraju finansiranje velikog broja NVO-a, odnosno opredjeljuju se za model velikog broja malih iznosa; ali iskustvo pokazuje da finansiranje na takav način ne samo da nije zasnovano na otvorenom i konkurentnom projektnom pristupu nego često mali iznosi nisu dovoljni za realizaciju projekata pa tako ova vrsta finansiranja nema velikog efekta na dobrobit društva. Nedostatak transparentnosti u dodjeli javnih sredstava ograničava profesionalizaciju usluga NVO sektora i dalji razvoj civilnog društva. U ovakvom okruženju nerijetko rastu nepovjerenje i jaz između javnog i civilnog sektora, te organizacije razvodnjavaju i šire svoje aktivnosti i projekte ovisno o namjeni sredstava donatora, a ne o stvarnim potrebama korisnika i njihovim osnovnim ciljevima. Kao rezultat, organizacije civilnog društva ne mogu i nisu u stanju da postignu jednu od osnovnih zadaća i ciljeva, a to je da budu glas građana i oslonac i partner javnog sektora.

5.5.2. Projekat „Jačanje lokalne demokratije“ – LOD

Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP) prisutan je u BiH već dugi niz godina, te djeluje i radi u nekoliko oblasti i područja, od kojih jačanje lokalne demokratije posljednjih godina predstavlja prioritet. Baziran na višegodišnjem iskustvu u BiH i iskustvu u radu sa jedinicama lokalne uprave, UNDP je 2009. godine započeo projekat jačanja lokalne demokratije – LOD, usmjeren na pružanje podrške vlastima na lokalnom nivou, te poboljšanje partnerstva i saradnje između njih i NVO-a, i to jačanjem svijesti o obostranim koristima saradnje, podstičući održiv dijalog i jačanje kapaciteta neophodnih za interakciju. Pored jačanja saradnje, jedan od glavnih ciljeva projekta je jačanje finansijskih mehanizama općina generisanjem jedinstvenih i transparentnih mehanizama za raspodjelu sredstava, u skladu sa stvarnim lokalnim potrebama i identifikovanim strateškim prioritetima razvoja.

Kombinujući preporuke Evropske unije (EU) o upravljanju projektnim ciklusom (engl. *Project cycle management* - PCM), kao i smjernice EU o pristupu evaluaciji projektnih prijedloga, te o osiguravanju instrumenata za efikasno trošenje javnih fondova, ovaj projekat je ponudio tzv. LOD metodologiju. Ona osigurava kvalitet u procesima planiranja i implementacije projekata, te uniformnost u korištenju alata i dokumentacije za uspješnu implementaciju i praćenje projekata i javne potrošnje fondova dodijeljenih NVO-ima.

„Jačanje lokalne demokratije“ – LOD višefazni je projekat koji finansira Evropska unija iz sredstava Instrumenata za pretprijetupnu pomoć (IPA), a implementira ga UNDP u Bosni i Hercegovini. Cilj projekta je da doprinese demokratskoj stabilizaciji, pomirenju i daljem razvoju BiH kroz podršku odabranim općinama u uspostavljanju boljih odnosa između lokalnih vlasti i civilnog društva, te u stvaranju finansijskih mehanizama za unaprijeđeno pružanje usluga.

64) Kronauer Consulting (2008), Analiza institucionalne suradnje između vladinog i nevladinog sektora u BiH

5.5.2.1. Šta je LOD metodologija⁶⁵?

LOD metodologija podrazumijeva metodološki pristup za transparentnu raspodjelu javnih fondova namijenjenih OCD-ima. Ovaj pristup ima za cilj da kombinuje preporuke EU u upravljanju projektnim ciklusom (PCM), te da osigura instrumente za efikasno trošenje javnih fondova. Jedan od osnovnih ciljeva LOD metodologije je osigurati kvalitet u procesima planiranja i provedbe projekata, te uniformnost u korištenju alata i dokumentacije za uspješnu provedbu projekata OCD-a.

Iako namijenjena jedinicama lokalne samouprave, metodologija se može primijeniti i na druge relevantne nivoe vlasti (entitetske, kantonalne i sl.), tj. na javne institucije koje vrše raspodjelu ovakvih i sličnih fondova. Ovaj pristup koristi iskustva zemalja EU i predstavlja primjer stvaranja grant šeme, te je prilagodljiv alat za podršku razvojnih ciljeva, odnosno provedbu javnih politika na lokalnom ili nekom drugom nivou.

Metodologija je vodič ili skup koraka koji na jednostavan, sveobuhvatan i prilagodljiv način, korak po korak, pojašnjava cjelokupan proces finansiranja, uključujući pripremu, upravljanje i provedbu odabira prijedloga projekata OCD-a koji su predmet buduće alokacije sredstava javnih budžeta. Univerzalnost ovog pristupa, primjenjivost, te fleksibilnost i mogućnost adaptacije ovu metodologiju čine jednostavnom za usvajanje i upotrebu, kao i za dalje usavršavanje.

5.5.2.2. Principi i osnove LOD metodologije

Prije nego što pređemo na podatke iz prakse koji govore o uspjehu i značaju LOD metodologije i projekta uopće, bitno je predstaviti osnovne principe koji su utkani u sve elemente LOD-a, te predstavljaju sastavni dio svih aktivnosti. To su principi transparentnosti, uključivanja (inkluzivnost), svrsishodnosti, kontinuiranosti i univerzalnosti.

Transparentnost se postiže kroz aktivno učešće svih interesnih strana u samom procesu, koji započinje već postojećim procesima javnih rasprava pri izradi lokalnih razvojnih strategija, donošenjem budžeta i odabirom oblasti za koje se javni poziv provodi, a nastavlja se u samoj LOD metodologiji. Svi ulazni podaci (tj. projektna dokumentacija, važni datumi kao što je trajanje javnog poziva, kriteriji itd.) tokom procesa provedbe javnog poziva od strane općina dostupni su i OCD-ima i građanima, što olakšava proces, omogućava jednostavniji rad i komunikaciju i smanjuje mogućnosti za nerazumijevanja i žalbe. Primjera radi, javni poziv za predaju projektnih prijedloga obavezno sadrži smjernice za aplikante, u kojim je detaljno objašnjena metodologija, date su upute o izradi obavezne dokumentacije (projektni prijedlog, pregled budžeta, matrica logičkog okvira, plan aktivnosti i promocije), te je predstavljen sistem evaluacije i bodovanje projekata (tabela za evaluaciju).

Uključivanje ili inkluzivnost glavni je faktor metodologije, koji ima za cilj da ostvari veći stepen povjerenja u proces uključivanja svih strana u izgradnju zajednice i omogući stvaranje održivih partnerstava. Najznačajnija interesna strana koja se aktivno uključuje u proces je sam civilni sektor, koji u ulozi predstavnika interesnih grupa aktivno učestvuje u koracima koji se tiču izbora prioritetnih oblasti (analiza problema zajednice, te određivanje prioriteta i područja koja će se finansirati), kao i učešća predstavnika OCD-a u komisiji za ocjenjivanje projekata.

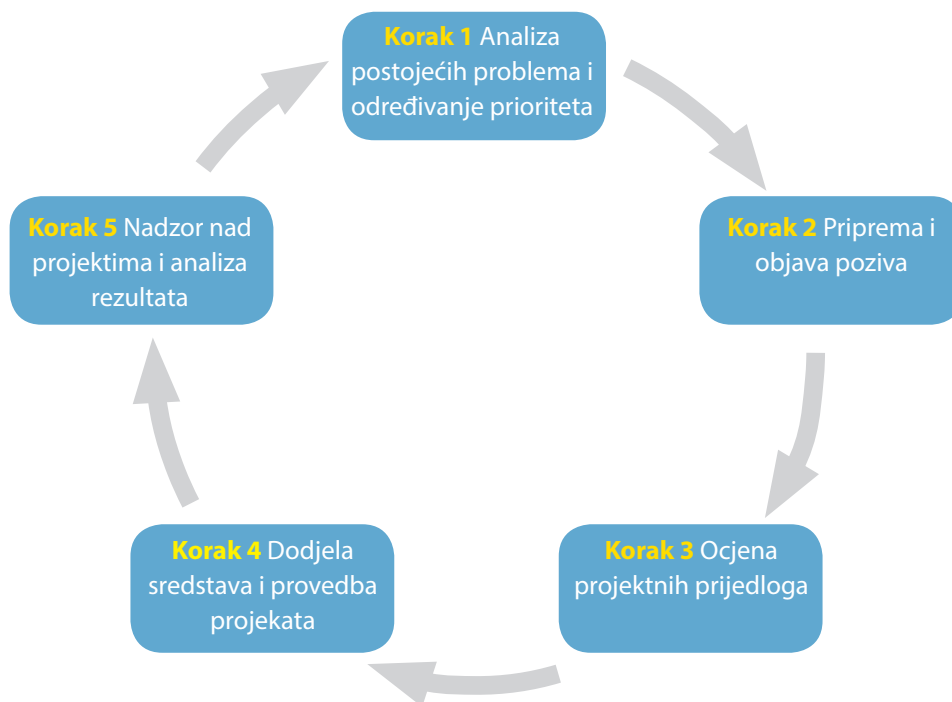
Projektni pristup raspodjeli fondova putem raspisivanja javnog poziva dugotrajniji je i opsežniji proces u odnosu na direktnu raspodjelu (direktno dodjeljivanje sredstava pojedinim nevladinim organizacijama na osnovu zahtjeva ili posebnih molbi). Međutim, on daje bolje i konkretnije rezultate te obezbjeđuje veću korisnost za lokalnu zajednicu. Javnim pozivom, tj. projektnim pristupom, sredstva se dodjeljuju OCD-ima u skladu s unaprijed jasno definisanim kriterijima i općinskim prioritetima, i to kroz konkretne aktivnosti putem kojih se obezbjeđuje neuporedivo veća korisnost za lokalnu zajednicu.

Univerzalnost procesa ogleda se u činjenici da je LOD metodologija primjenjiva za sve oblasti i rješavanje svih potreba u lokalnim zajednicama ukoliko OCD mogu biti angažovane za njihovo rješavanje. Također, bitno je istaći da su principi rada za pripremu i objavljivanje javnog poziva i korištena dokumentacija rađeni na osnovu standardnih formulara EU koji se koriste prilikom dodjele grantova, te su samim tim iskustva i vještine koje OCD stiču u tom procesu univerzalni i za mnoge buduće pozive EU za predaju projekata koji će biti na raspolaganju u BiH i EU.

65) UNDP, LOD metodologija za dodjelu sredstava organizacijama civilnog društva – Praktični priručnik

LOD metodologijom predviđen je **kontinuiran rad**, koji se izvršava kroz pet vezanih koraka koji čine neprekidan krug, kao što je grafički prikazano na donjoj slici. Ovaj ciklus se na nivou općine provodi u toku jedne budžetske godine, a u posebnim slučajevima može trajati i duže.

Dijagram: Koraci u provedbi LOD metodologije



5.5.2.3. LOD projekat u praksi – rezultati i efekti

Počevši sa 2009. godinom, UNDP kroz implementaciju 3 faze LOD projekta aktivno radi na stvaranju boljih uslova za kompetitivan, na projektima zasnovan pristup raspodjeli sredstava, motivirajući NVO-e da se specijalizuju i profesionaliziraju svoj rad. Na taj način NVO-i postaju bolji pružaoci usluga koji djeluju u skladu sa strategijama lokalnog razvoja. Projekat radi direktno s lokalnim vlastima, ali i sa entitetskim savezima općina i gradova, s ciljem da ih osposobi da biraju najrelevantnije projekte za vlastitu zajednicu na najtransparentniji način. Aktivnosti poduzete na lokalnom nivou pokazale su se kao uspješan način za suzbijanje socijalnog isključivanja i promociju demokratije.

Na temelju uspjeha dosadašnjih faza, nivoa zainteresovanosti svih partnerskih jedinica (pa i onih koje to nisu), te pozitivnih pomaka u vidu bolje saradnje vladinog i nevladinog sektora, transparentnije dodjele sredstava i većeg nivoa uključenosti – sredinom 2014. godine planira se početak LOD IV, odnosno četvrte faze projekta, u kojoj će fokus biti na manjim jedinicama lokalne samouprave koje se do sada nisu imale priliku sresti s ovom metodologijom.

U budućnosti se očekuje da će i viši nivoi vlasti usvojiti LOD metodologiju kao jednoobraznu i transparentnu metodu dodjele budžetskih sredstava korisnicima. Tako je Vlada Federacije BiH na 103. sjednici, održanoj 13. marta 2014. godine, donijela odluku kojom je usvojila Metodologiju za transparentno finansiranje projekata organizacija civilnog društva po standardima Evropske unije (LOD metodologija). LOD metodologiju Vlada FBiH preporučuje na usvajanje i primjenu nižim nivoima vlasti (kantonima i jedinicama lokalne samouprave).



**PISANJE I UPRAVLJANJE
PROJEKTOM**



POGLAVLJE VI

6.1. ŠTA JE PROJEKAT?

Definicija: Projekat je niz aktivnosti kreiranih tako da se dobiju konkretni rezultati i ostvare postavljeni ciljevi u određenim vremenskim okvirima, i u okviru definisanog budžeta. Ostali pojmovi vezani za definisanje projekta mogu se naći u prilogu ovog priručnika.

Projekat također treba imati:

- jasno identifikovane sudionike, uključujući ciljne grupe i krajnje korisnike;
- jasno definisanu koordinaciju, upravljanje i finansiranje (ili plan finansiranja);
- interni sistem monitoringa i evaluacije; i
- odgovarajuću finansijsku i ekonomsku analizu kojom se pokazuje da su koristi projekta veće od troškova (vrijednost za uloženi novac).

Kao što je spomenuto u prethodnom poglavlju, organizacije civilnog društva danas uglavnom djeluju kroz projekte. Drugim riječima, kako bi ostvarile svoje ciljeve definisane statutom, većina organizacija implementira razne projekte u sferi svoga djelovanja. Ti projekti su obično rezultat analize stvarnih potreba ciljne grupe organizacije, te predstavljaju aktivnosti koje bi trebale dovesti do boljeg stanja šire zajednice.

U drugom smislu, projekti predstavljaju „alat“ za dobivanje sredstava finansiranja. Mnogi donatori (međunarodne organizacije i fondovi naročito) obično daju sredstva za implementaciju specifičnih projekata, a ne za djelovanje organizacije generalno. Kao rezultat toga, organizacije se danas sve više fokusiraju na unapređenje vlastitih vještina pisanja, tj. na izradu projekta i njegovu uspješnu implementaciju.

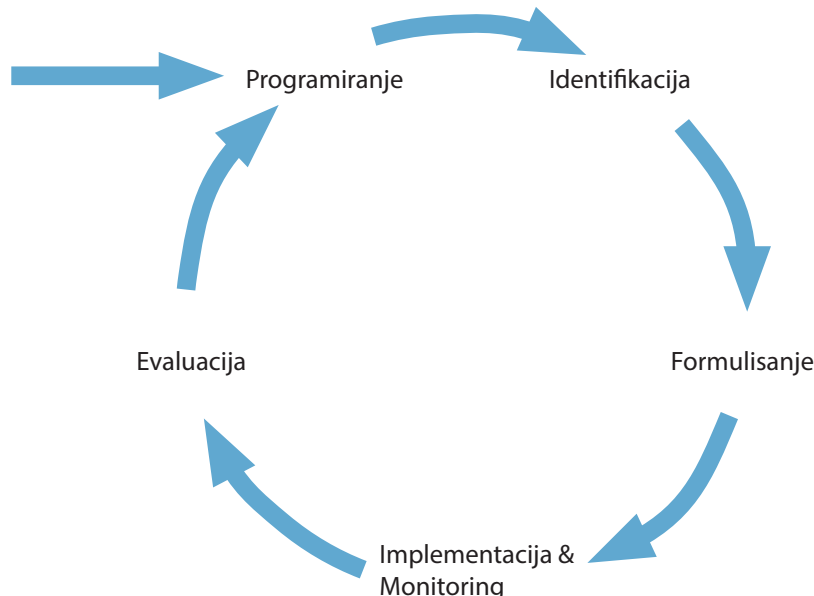
6.2. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM

Kako je objašnjeno u prethodnom poglavlju, Evropska unija kroz liniju IPA fondova dodjeljuje sredstva za implementaciju specifičnih projekata. Također, finansiranje projekata je mnogo transparentnije nego finansiranje organizacija generalno, a proces monitoringa utrošenih sredstava efikasniji je kod projekata. Zbog ovih, ali i mnogih drugih razloga Evropska komisija (EC) je 1992. godine usvojila Upravljanje projektnim ciklusom (UPC) (eng. *Project cycle management*, PCM), grupu alata za izradu i upravljanje projektima koji se temelje na pristupu logičke matrice (PLM). Osim EU, različite pristupe UPC-u usvojile su i Evropska investicijska banka (EIB), Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD) i Svjetska banka.⁶⁶ Projektni ciklus, dakle, predstavlja ključnu metodu za upravljanje projektima, od početne identifikacije problema i razrade ideje do njene pune implementacije i završetka projekta.

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

Projektni ciklus obuhvata nekoliko glavnih faza, koje su primjenjive na sve vrste organizacija. U nastavku su objašnjene pojedinačne faze projektnog ciklusa, pri čemu su korištene faze ciklusa koje se primjenjuju za projekte koje (su)finansiraju fondovi EU.

66) Evropska komisija, 2004, *Project Cycle Management Guidelines*; CARDS, 2009, *Upravljanje projektnim ciklusom – Priručnik za krajnje primatelje finansijskih sredstava EU na području zaštite okoliša*.



Dijagram: Životni ciklus projekta⁶⁷

6.2.1. Programiranje

Programiranje kao prva faza projektnog ciklusa odnosi se na utvrđivanje opće strategije ili grupe aktivnosti za pružanje pomoći od strane donatora (EU, državne vlasti, lokalne vlasti itd.). Programiranje predstavlja godišnju strategiju i identifikaciju interesnih oblasti koje će se financirati u nekoj zemlji i/ili regiji, odnosno na području neke lokalne zajednice. Programiranje predstavlja fokus pomoći NVO-ima, a temelji se na analizi problema, potreba i prilika u lokalnoj zajednici, regiji ili zemlji. Nakon izvršene analize potreba i prilika obično se kreira strategija finansiranja, odnosno plan budžetske potrošnje na određene oblasti i projekte NVO-a. Rezultat, odnosno proizvod faze programiranja je u slučaju EU pregled oblasti (regija i programskih oblasti) za koje će se objaviti javni pozivi za podnošenje projektnih prijedloga. U slučaju lokalnih vlasti, rezultat faze programiranja je utvrđeni plan finansiranja NVO-a iz budžeta za sljedeću godinu.

6.2.2. Identifikacija projektne ideje

Svrha identifikacije projekta je:

- identifikovati projektne ideje i koncepte koji su u skladu s ciljevima i prioritetima programa finansiranja lokalnih ili državnih vlasti i/ili razvojnim ciljevima finansiranja EU;
- napraviti prvobitnu procjenu relevantnosti i izvodljivosti projektnih ideja imajući u vidu indikativni plan s jedne i donatorske programe finansiranja s druge strane;
- pripremiti opis projek(a)ta definišući obim, opravdanje i ciljeve na jasan i precizan način;
- odrediti obim daljeg posla koji je potreban tokom faze formulisanja projekta.

Za lakšu i detaljniju identifikaciju generalnih pravaca djelovanja u odnosu na probleme u okruženju, ponekad organizacije kreiraju i izrađuju **indikativni plan**. U samom procesu indikativnog planiranja, brojne ideje, projektne i programske akcije mogu biti identifikovane kao moguće intervencije za rješavanje utvrđenog problema. Relevantna projektna ideja je ona

67) Prilagođeno iz dokumenta: Evropska komisija, 2004, Project Cycle Management Guidelines

ideja koja se oslanja na realne potrebe korisnika, ciljne grupe i, naravno, ne može biti formulisana bez potpune i tačne analize postojeće situacije.

U ovoj fazi akcenat treba staviti na sljedeće korake:

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

a) Analiza zainteresovanih strana

Svaki pojedinac, svaka grupa ljudi, svaka organizacija ili institucija koja može imati neku vezu sa projektom/programom definiše se kao zainteresovana strana (eng. *stakeholder*). S namjenom da maksimalizira socijalne i institucionalne koristi projekta a minimalizira sve negativne uticaje, analiza zainteresovanih strana identifikuje sve načine na koje neko može uticati na projekt (pozitivno ili negativno).

Analiza zainteresovanih strana je početna tačka razvoja strategije za komunikaciju i učestvovanje svih strana u formulisanju i implementaciji projekta. Analiza pomaže da se postigne sljedeće:

- da su planirani resursi organizacije usmjereni na postizanje vrijednosnih ciljeva i ispunjavanje potreba prioritetnih ciljnih skupina;
- da upravljanje i koordinacija zagovaraju aktivno učešće i saradnju svih strana u projektu;
- da se potencijalni problemi i konflikti interesa između strana prepoznaju i uzmu u obzir tokom definisanja projekta.

Važno je da analiza zainteresovanih strana bude urađena u ranoj fazi projekta, tj. u fazi identifikacije. Glavni koraci u provođenju analize su:

- odrediti (identifikovati) sve organizacije, grupe ili pojedince koji imaju značajan uticaj i interes u predloženom projektu;
- analizirati ulogu, različite interese, relativne snage i kapacitete svih zainteresovanih strana za učešće u projektu (prednosti i slabosti);
- odrediti (identifikovati) obim saradnje ili potencijalne konflikte u odnosima između zainteresovanih strana;
- tumačiti (interpretirati) rezultate analize i uključivanje relevantnih informacija u definisanje/formulaciju projekta.

Općenito, zainteresovane strane ili akteri mogu se podijeliti na sljedeće kategorije⁶⁸:

- **Primarni** akteri su oni čiji su interesi u središtu projekta. Oni uključuju pripadnike zajednice koji će biti direktno obuhvaćeni implementacijom projekta i ciljne grupe i/ili korisnike koji se suočavaju s problemima koji se projektom namjeravaju riješiti.
- **Sekundarni** akteri treba da budu uključeni kako bi projekat postigao ciljeve. Ova kategorija uključuje regionalne/ lokalne vlasti, domaće i međunarodne agencije, dobrovoljne grupe, organizacije privatnog sektora i sve ostale potencijalne donatore.
- **Tercijarni** akteri ne moraju biti direktno uključeni u početku, ali mogu biti važni u fazama formulisanja i implementacije projekta. Oni uključuju kreatore politika i druge organizacije koje rade na sličnim projektima i/ili ciljnim grupama. Ovi akteri mogu biti važni za dugoročnu održivost projekta.

68) CARDS, 2009, Upravljanje projektnim ciklusom – Priručnik za krajnje primatelje finansijskih sredstava EU na području zaštite okoliša

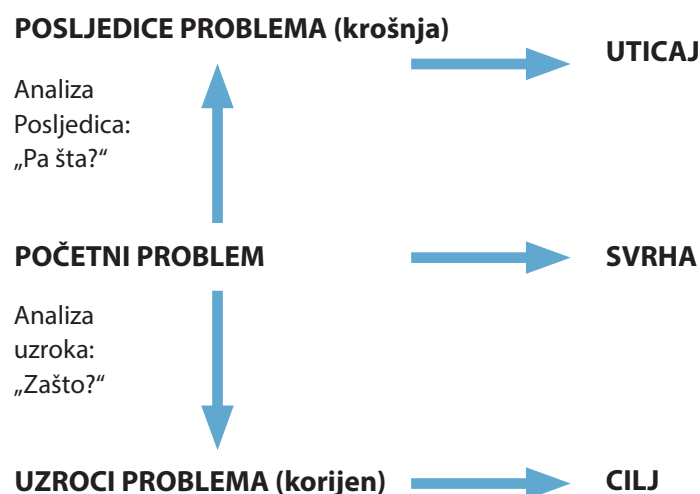
b) Analiza problema

Analiza problema jedan je od najkorisnijih analitičkih alata koji organizacijama pomaže pri definisanju i formulisanju projekta i, ukoliko se provede temeljno i uz puno učešće svih aktera, može unaprijediti plan i kvalitet projekta te imati koristan učinak. Analiza problema identifikuje sve negativne aspekte postojeće situacije, te uspostavlja uzročno-posljedičnu vezu među postojećim problemima. Često se može desiti da organizacija pri kreiranju projekta ne uspije identifikovati „središnji problem“ vezan za trenutnu situaciju ili ne prepozna osnovne uzroke i posljedice.

Analiza problema sadrži tri glavna koraka:

- definisanje okvira i predmeta analize;
- identifikacija i analiza glavnih problema s kojim se suočavaju potencijalne ciljne grupe i korisnici (središnji problem-uzroci problema-posljedice problema);
- vizualizacija problema i njihovih uzročno-posljedičnih odnosa u obliku stabla problema.

Stablo problema predstavlja dijagram koji pomaže organizaciji da predstavi inicijalni problem (stablo), potom odredi uzroke (korijene), te posljedice problema, odnosno uticaj problema na širu zajednicu (krošnja). Iako je stablo problema najčešće analiza na koju organizacija potroši najviše vremena zbog sveobuhvatnog istraživanja, ono omogućava sagledavanje problema u cjelini i dobru podlogu za jasno definisanje ciljeva.



Dijagram: Stablo problema⁶⁹

Kao što dijagram prikazuje, stablo problema predstavlja analizu koja omogućava organizaciji da identifikuje uzroke problema, odnosno da odgovori na pitanja „Zašto je došlo do problema?“, i „Šta je dovelo do problema?“ i da uoči posljedice problema, odnosno odgovori na pitanje „Pa šta?“, odnosno „Kako problem i njegovi uzroci utiču na različite aktere i interesne grupe?“ Pravilnom analizom i identifikacijom organizacija može početni problem povezati sa svrhom projekta (Šta se projektom zapravo želi riješiti?), uzroke problema sa ciljevima (cilj projekta je otklanjanje uzroka problema, odnosno promjene stanja koje je uzrok problema), te će se uticaj implementacije projekta gledati kroz posljedice koje je problem imao na interesne grupe (odnosno njihovo otklanjanje).

c) Analiza ciljeva

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

69) Mozaik, 2005, Od problema do rješenja – Priručnik za razvoj projektnog prijedloga uz uključivanje zajednice

ostvarenjem tih ciljeva problemi biti riješeni u potpunosti ili djelimično. Ukoliko je analiza problema urađena temeljito i sveobuhvatno, onda se ciljevi definišu relativno jednostavno i ne zahtijevaju dodatne analize.

Nakon završetka faze analize ciljeva organizacija treba biti u mogućnosti da ponudi jasne odgovore na sljedeća pitanja:

- Šta je osnovni i dugoročni strateški cilj projekta (opći cilj)?
- Šta je svrha projekta, odnosno šta su direktni efekti implementacije projekta?
- Koje su aktivnosti/podciljevi potrebni kako bi se postigli svrha projekta ili opći cilj?

d) Analiza strategija

Završni korak faze analiza uključuje odabir strategije, odnosno strategija koje će se koristiti kako bi se dostigli željeni ciljevi. Analiza strategije uključuje odluku o tome koji će ciljevi **ostati** u projektu a koji **neće**. Također, analiza strategije podrazumijeva odabir šta će biti svrha i opći cilj projekta, kao i ocjenu različitih akcija koje će doprinijeti realizaciji ciljeva i uspješnoj realizaciji projekta.

6.2.3. Formulisanje projekta

Poslije identifikacije projektne ideje, projektini tim ulazi u slijedeću fazu – fazu formulisanja projekta. Svrha ove faze je:

- potvrditi relevantnost i izvodljivost projektne ideje kako je predloženo u rezimeu/sažetku projekta;
- pripremiti detaljan izvedbeni plan, uključujući mehanizme upravljanja i koordinacije, finansijski plan, analizu troškova i opravdanosti (*cost-benefit* analiza), upravljanje rizicima, nadzor, evaluaciju i reviziju, te
- pripremiti prijedlog finansiranja projekta.

U dijelu koji slijedi predstavljeni su elementi koje najčešće sadrži jedan projekat i koje donatori zahtijevaju da budu obrađeni u projektom prijedlogu.

6.2.3.1. Rezime / sažetak projekta

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

6.2.3.2. Uvod (pozadina)

Ovo poglavlje obuhvata opis okruženja (sredine) u kojem projekat treba biti realizovan, kao i analizu problema i zainteresovanih strana. Najčešće informacije navedene u ovom dijelu su sljedeće:

- **Vladina / sektorska politika**

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

- **Obilježja sektora**

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

- **Klijenti i sve zainteresovane strane uključene u projekat**

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

- **Određivanje problema**

Ovaj segment projekta treba jasno definisati korisnike projekta te strukturu unutar korisničke grupe. Ukoliko se radi detaljna i studiozna analiza ciljne grupe, tada treba koristiti metodu uzroka i posljedica. Identifikacijom problema na ovakav način lakše se predstavlja logična struktura problema i jasnije se određuju prioriteti u njihovom rješavanju.

- **Ostale intervencije**

Prošli i sadašnji projekti koje su podržale vladine institucije ili drugi donatori koji bi mogli biti relevantni treba da budu nabrojani u ovom odjeljku. Bitno je ukazati na činjenicu da se projekat ne preklapa s postojećim u okruženju, da je komplementaran sa drugim i da će organizacija sarađivati s drugim subjektima koji rade na sličnim projektima.

- **Dostupna dokumentacija**

Treba navesti dostupnu dokumentaciju o sektoru, području, prošlim projektima koje je organizacija implementirala, a koji su u relaciji s ovim projektom, kao i dokumenti iz faze pripreme projekta, s tim što detaljnije informacije možete staviti kao prilog projektu. Preporučljivo je uz dostupnu dokumentaciju u prilogu obezbijediti i pisma podrške, npr. korisnika, institucija lokalne zajednice, relevantnih ministarstava, donatora i sl.

6.2.3.3. Projektne intervencije

Nakon urađene analize problema koja je objašnjena u prethodnom dijelu potrebno je definisati projektne intervencije (aktivnosti), kao i razloge za odabranu projektну strategiju. Definicije projektnih intervencija treba da budu jasno i kratko definisane, sa utvrđenim logičkim i hronološkim redom. U ovom dijelu treba definisati generalni cilj, svrhu projekta, očekivane rezultate i projektne aktivnosti.

- **Generalni cilj**

Ovo poglavlje opisuje cilj čijem ostvarenju u velikoj mjeri može doprinijeti naš projekat. Generalni cilj mora biti konzistentan s misijom organizacije te u relaciji sa svrhom projekta. Generalni cilj se ne ostvaruje realizacijom projekta, već realizacija projekta doprinosi da se taj cilj u budućnosti lakše ostvari tako što se doprinosi uklanjanju uzroka i korijena problema.

- **Svrha projekta**

Posmatrajući kompletan životni ciklus projekta, moramo voditi računa da svrha projekta bude konzistentna sa općim ciljevima organizacije. Svrha projekta ne treba biti zbunjujuća i ne treba se miješati s rezultatima ili aktivnostima projekta, a na njeno definisanje treba obratiti pažnju.

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

- **Rezultati**

Ovaj odjeljak trebao bi pokriti sve očekivane projektne rezultate koji će osigurati ostvarenje svrhe projekta. Indikatori, kao i izvori verifikacije, treba da budu precizno utvrđeni i za ovu projektну komponentu.

- **Aktivnosti**

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

6.2.3.4. Pretpostavke

U ovom poglavlju govori se o vanjskim faktorima koji mogu imati kontrolu nad projektom i koji mogu bitno uticati na njegov uspjeh. Moraju se definisati pretpostavke na različitim nivoima kako bi organizacija mogla efektivno i efikasno realizovati projekat. Vanjski faktori mogu predstavljati priliku ili rizik za organizaciju, a direktno ili indirektno mogu uticati na projekat, te se u ovom dijelu opisuje nivo spremnosti i fleksibilnosti organizacije da reaguje na njih.

- **Pretpostavke na različitim nivoima**

Kada smo definisali preduslove potrebne da se otpočne sa aktivnostima, treba definisati i vanjske faktore koji mogu biti važni za uspjeh projekta, a koji nisu pod našom kontrolom. Pretpostavke se mogu utvrditi na nivou aktivnosti, rezultata i svrhe projekta.

- **Rizici i fleksibilnost**

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

6.2.3.5. Monitoring i evaluacija

Posljednji odjeljak projekta kao pisanog dokumenta – monitoring i evaluacija – objašnjava način i organizaciju praćenja realizacije projekta u odnosu na plan i procjenu rezultata projekta. U njemu organizacija definiše ko će, na koji način i kada raditi monitoring projekta, te kako će se raditi procjena projektnih rezultata i uticaja, na bazi čega i kada. Monitoring je refleksija plana projekta, događa se u toku implementacije projekta, odvija se po unaprijed utvrđenom vremenskom roku i radi se na osnovu:

- Kvantitativnih podataka: to su indikatori zasnovani na brojevima i količinama. Lakši su za praćenje i obično imaju prednost pri evaluaciji uspjehnosti projekta. Primjer: postotak utrošenog budžeta, broj učesnika akcije/radionice/treninga, postotak povećanja finansijski neovisnih žena, broj očišćenih zelenih površina.
- Kvalitativnih podataka: to su indikatori zasnovani na opisima i primjerima. Teški su za praćenje i mjerenje, ali važni za shvatanje stvarnog uticaja implementacije projekta. Primjer: opis povećanog zalaganja mladih za određene aktivnosti, primjer novih aktivnosti i inicijativa razvijenih i implementiranih u zajednici i od strane zajednice.

Organizacija prilikom procesa monitoringa prati kreće li se realizacija projekta u skladu s planiranim ciljevima, te postoji li razlog za zabrinutost u smislu neispunjenja planiranih aktivnosti i/ili trošenja novca. Evidentiranje onoga što je postignuto, prikupljanje i analiza podataka omogućavaju da se napravi poređenje između realne situacije i definisanog plana.

Kvalitetan monitoring omogućava pravovremene korekcije i prilagođavanja u slučaju da su one potrebne i najbolji je mehanizam za kvalitetnu implementaciju projekta.

Evaluacija je refleksija na projekat koja se radi poslije realizacije projekta ili u toku implementacije, odvija se u skladu sa unaprijed utvrđenim kriterijima, a rezultira zaključcima i preporukama. Dobivene informacije u procesu evaluacije su fiksne i daju se u obliku evaluacijskog izvještaja.

6.2.4. Implementacija i monitoring projekta

Faza implementacije odnosi se na internu organizaciju te način implementacije projekta. Ovaj dio zahtijeva detaljniji opis sljedećih komponenti:

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

Faza implementacije projekta po mnogo čemu je najspecifičnija i najvažnija faza u projektnom ciklusu jer podrazumijeva nabavku i korištenje resursa za postizanje svrhe projekta, te ostvarivanje vrijednosti i koristi za ciljne grupe. Faza implementacije specifična je i po tome što zahtijeva konstantno praćenje i procjenu vanjskih okolnosti i postignutog kako bi se na vrijeme reagovalo te po potrebi prilagodio projekat novonastaloj situaciji. Kao što je ranije spomenuto, poželjno je da se već u fazi formulacije projekta identifikuju načini za praćenje implementacije projekta, te da se nadzire provedba.

Jedan od načina praćenja toka implementacije projekta je matrica implementacije prikazana niže. Matrica omogućava precizan pregled specifičnih aktivnosti potrebnih za ostvarivanje ciljeva projekta, ali i podjelu rada (uz naznake osoba odgovornih za provođenje aktivnosti), te vremenski okvir planiran za implementaciju. Ova jednostavna matrica stoga može pomoći da se identifikuju potencijalni problemi ili zastoj u implementaciji u odnosu na planirane rokove.

Operativni cilj	Aktivnosti	Odgovorna osoba	Vremenski okvir						Ostvareno / Realizovano	Zapažanja/ Preporuke
			I	II	III	IV	V	VI		
Cilj 1	A1		x							
	A2			x						
	A3			x						
Cilj 2	A1				x					
	A2					x				
Cilj 3	A1						x			
	A2							x		

Primjer matrice za monitoring implementacije i realizacije projekta

U toku implementacije potrebno je vršiti nadgledanje (monitoring) procesa realizacije projekta kako bi se moglo procijeniti da li se projekat realizuje kako je planirano projektnim prijedlogom i kako bi se po završetku mogla izvršiti njegova evaluacija. Iako donatori često imaju svoje mehanizme monitoringa projekta i utroška sredstava, jako je bitno da i organizacija ima sistem internog praćenja(nadgledanja) kako bi kontrolisala sam proces te na vrijeme reagovala ukoliko dođe do komplikacija koje bi mogle ugroziti postizanje ciljeva i/ili održivost projekta i organizacije. Kada govorimo o projektima finansiranim iz IPA fondova, organizacije u skladu sa ugovorom o grantu trebaju biti u mogućnosti da poduzmu aktivnosti internog monitoringa, ali i da omoguće eksterni monitoring, uz obavezno dostavljanje raznih izvještaja ugovornom organu. Kao što smo ranije spomenuli, organizacije moraju uspostaviti mehanizme kojima se osigurava poštivanje ugovora o grantu i poštivanje Praktičnog vodiča o dodjeli grantova (PRAG). Bitno je također da sistem monitoringa proizvede zaključke/preporuke/praktične mjere na nivou plana projekta i implementacionih mehanizama koji trebaju pomoći razumijevanju potencijalnih problema te dati upute za buduće aktivnosti organizacije.

6.2.5. Evaluacija (procjena) projekta

Šesta faza u realizaciji projekta je evaluacija. Evaluacija je refleksija na projekat koja se radi poslije, a rijetko i u toku implementacije samog projekta. Odvija se u skladu sa unaprijed utvrđenim kriterijima, rezultira zaključcima i preporukama. Dobivene informacije u procesu evaluacije su fiksne i daju se u obliku evaluacijskog izvještaja. Donatori koji pružaju finansijsku podršku organizaciji i specifičnom projektu žele znati da li je novac za projekat utrošen na način kako je to bilo planirano i ugovoreno, te često od organizacije zahtijevaju dokaze o postignutom uspjehu.

Evaluacija treba dati jasne ocjene na osnovu sljedećih odrednica:

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

Projekat sam po sebi može uključiti i definisati resurse potrebne za **internu evaluaciju/ procjenu projekta**, mada se češće evaluacija realizuje na osnovu zahtjeva donatorske agencije i vrlo često je obavlja neovisan evaluacijski tim (osobe koje su izvan organizacije ili projektnog tima). U tom slučaju radi se o vanjskoj (eksternoj) evaluaciji.

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

U ovom dijelu je za svaki „veći“ projekat potrebno predvidjeti budžetsku stavku za neovisnu finansijsku reviziju, za koju se angažuje referentna revizorska agencija. Na ovaj način organizacija pokazuje vlastitu ozbiljnost, odgovornost i profesionalizam kako prema donatoru tako i prema lokalnoj zajednici i korisnicima projekta.

Dok se monitoring, evaluacija i revizija bave prikupljanjem, analizom i korištenjem informacija u toku i nakon implementacije projekta kako bi se pružila podrška procesu donošenja odluka vezanih za trenutne, ali i buduće projekte, bitno je razumjeti razlike između njih u smislu ko je odgovoran, u kojem vremenu se provode te zašto su bitne. Ove razlike i detalji prikazani su u donjoj tabeli:

	Monitoring	Evaluacija	Revizija
Ko?	Odgovornost za interno upravljanje – svi nivoi	Neovisni vanjski evaluatori (najčešće)	Neovisni vanjski revizori (najčešće)
Kada?	U toku, kontinuirano	Periodično (na polovini; po završetku; nakon završetka)	Prije projekta (revizija sistema); po završetku
Zašto?	Praćenje napretka, poduzimanje dodatnih mjera, ažuriranje planova	Naučiti lekcije koje se mogu primijeniti na druge programe/projekte; Ulazna informacija za reviziju politike/strategije Osigurati odgovornost	Osigurati kvalitet i odgovornost prema akterima u procesu Dati preporuke za poboljšanje tekućih i budućih projekata

Tabela: Svrha i priroda monitoringa, evaluacije i revizije⁷⁰

6.2.6. Faktori održivosti

Faktori održivosti moraju se uzeti u obzir za vrijeme kompletnog ciklusa projekta. Oni moraju biti jasno predstavljeni i realno pokazivati da li je određen projekat od dugoročnog značaja za širu zajednicu i aktere. Faktori održivosti mogu se kretati u domenima: podrška politike, socio-kulturološki aspekti/žene/mladi/ugrožene grupe, institucionalni i menadžment kapaciteti kao osnova za dugoročniju pozicioniranost projekta u zajednici, te naznake o tome da li upravljački kapaciteti projekta/organizacije garantuju buduće pozitivne intervencije u zajednici.

- Podrška politike/šire zajednice

Ovo podrazumijeva skup radnji koje treba realizovati u skladu s vladinim mjerama. Nijedan projekat ne može zaživjeti i biti implementiran ukoliko ga okruženje ne podrži. U ovom smislu treba analizirati da li su aktivnosti projekta održive na nivou politike, odnosno šta će biti strukturalni uticaj aktivnosti, tj. da li će voditi, na primjer, ka unapređenju zakonodavstva, pravilnika, metoda rada.

- Socio-kulturološki aspekti / žene/ mladi / ugrožene grupe

U većini slučajeva socio-kulturološki faktori utiču na motivaciju, a aktivno učešće i prihvatanje odgovornosti od ljudi uključenih u projekat od suštinske je važnosti. Ukoliko je potrebno provesti dodatne mjere za stimulaciju učešća, onda to treba ovdje navesti. Projektni elementi koji dotiču socio-kulturološku dimenziju treba da ukažu da će projekat svakako doprinijeti dugoročnijem razvoju i direktno podržati ciljnu kategoriju, ali i da će lokalno stanovništvo imati osjećaj i vezu sa rezultatima aktivnosti. U ovakvim slučajevima koji se tiču socio-kulturoloških aspekata jako je bitno da projekat ima efekat multiplikatora, odnosno da se aktivnosti, rezultati i informacije prenesu i repliciraju na šire društvo.

- Institucionalni i menadžment kapaciteti

Različiti evaluacijski izvještaji nam pokazuju da sve slabe institucije imaju jednu zajedničku karakteristiku, a to su projekti koji nedovoljno pažnje posvećuju organizacijskom i institucionalnom jačanju. Aktivnosti na izgradnji i jačanju institucionalnih kapaciteta i kapaciteta upravljanja, shodno tome, igraju veliku ulogu u projektu. Pored toga, važno je i stvaranje struktura koje će omogućiti organizaciji da buduće projekte efikasnije implementira.

70) Prilagođeno iz dokumenta: TACSO, 2011, Razvoj i upravljanje EU projektima.

6.3. MATRICA LOGIČKOG OKVIRA (eng. LOGICAL FRAMEWORK)

Logički okvir (Logical framework) predstavlja analitički i praktični alat koji se koristi u pripremi i realizaciji projekta u cilju identifikacije opće svrhe i ciljeva projekta, aktivnosti i ulaznih informacija koje će doprinijeti postizanju ciljeva. Također se koristi i za izradu pokazatelja (indikatora) koje organizacija i drugi akteri u procesu mogu koristiti kako bi pratili napredak u ispunjenju ciljeva.⁷¹ Logički okvir treba odražavati uzročno-posljedičnu vezu između različitih nivoa ciljeva, pokazati koliko su pojedini ciljevi ostvareni i koji su to vanjski faktori koji mogu uticati na uspjeh projekta/programa.

Analiza logičke matrice jedan je od najsveobuhvatnijih i najboljih načina formulacije projekta. Važnost ovog alata naglašava i EU kao donator, te je logička matrica jedan od obrazaca koji su svi aplikanti obavezni dostaviti uz prijavu za grantove. Logičku matricu ne treba posmatrati samo kao obrazac koji treba popuniti kako bi se osigurala sredstva, nego kao polaznu tačku za izradu i razvoj cjelokupnog projekta. Primjer matrice logičkog okvira dat je u prilogima ovog priručnika.

Valja napomenuti da je logički okvir koristan za pisanje projekta i za njegov monitoring i evaluaciju. Na taj način logički okvir ima važnu ulogu u svim segmentima projekta. Izrada logičkog okvira treba početi još u fazi pripreme projekta, mada će se nadopunjavati kroz sve stadije izrade, uključujući i samu implementaciju projekta. Zbog toga logički okvir postaje glavni alat za vođenje i praćenje svake faze projekta, za stvaranje drugih alata koji mogu olakšati realizaciju projekta (detaljan budžet, podjela odgovornosti i dužnosti, raspored implementacije, plan monitoringa i sl.).

Svrha i značaj logičkog okvira ogledaju se u tome da pomažu onima koji pišu i implementiraju projekt/program da bolje formulišu i strukturiraju svoje ideje i planove, te da ih postave na jasan i standardizovan način. Svaki logički okvir treba biti rezultat timskog planiranja i analize, a njegov kvalitet ovisi o mnoštvu faktora kao što su npr. dostupne informacije; sposobnost tima koji planira projekt; vanjski faktori koji mogu doprinijeti poboljšanju projekta. Logički okvir je samo oruđe za bolje planiranje i realizaciju projekta. On također služi donatorima da na jednom mjestu, kratko i jasno, dobiju informacije o projektu. Ponekad donatori nemaju dovoljno vremena da pročitaju i razmotre cijeli projekat. Obično posvete pažnju uvidu u matricu logičkog okvira. Ukoliko im je spomenuti dio pokazao dovoljno i privukao njihovu pažnju svojim sadržajem i njegovom važnošću za pozitivne promjene u društvu, onda će pažljivo pročitati i druge dijelove i ocijeniti projekat. Ako im logički okvir ne objašnjava dovoljno, vjerovatno je da će projekat biti ocijenjen kao loš i odbačen u startu.

U kontekstu projektnog ciklusa pristup logičke matrice može:

- tokom faze *identifikacije* pomoći pri analizi postojeće situacije, identifikovati relevantnost projekta u datoj situaciji i identifikovati potencijalne ciljeve i strategije;
- tokom faze *formulisanja* pomoći u pripremi plana projekta s jasnim ciljevima, mjerljivim rezultatima, strategijom upravljanja i definisanim nivoima upravljačke odgovornosti;
- tokom *implementacije* projekta predstavljati ključni upravljački alat kao podršku ugovaranju, planiranju operativnog posla i monitoringu; i
- tokom faze *evaluacije i revizije* pružiti sažeti pregled planiranog (ciljevi, indikatori i ključne pretpostavke) i tako pružiti osnovu za procjenu uspješnosti i efekata projekta.

Logički okvir ima dva osnovna stadija, koji se definišu i provode još u početnim fazama projektnog ciklusa:

- **Stadij analize** tokom kojeg se analizira postojeće stanje u cilju razvoja vizije "situacije kakvu priželjkujemo" kako bismo razvili strategije koje će se koristiti pri postizanju budućih ciljeva. Glavni cilj analize je fokusirati se na probleme s kojima se susreće ciljna grupa i na njihove potrebe i interese.

71) TACSO, 2011, Razvoj i upravljanje EU projektima.

Postoje četiri koraka stadija analize (i odgovaraju analizama koje su identifikovane u projektnoj fazi identifikacije):

1. analiza zainteresovanih strana/aktera – identifikacija i karakterizacija potencijalno najvažnijih aktera, njihovih uloga, interesa i kapaciteta;
2. analiza problema – analiza ključnih problema, prilika i ograničenja;
3. analiza ciljeva – razrada potencijalnih rješenja za identifikovane probleme, i
4. analiza strategija – identifikacija, evaluacija i odabir opcija i strategija za postizanje ciljeva.

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

Metoda logičkog okvira jedna je od najčešće primjenjivanih metoda u planiranju i izradi projekta. Kao što je prikazano u donjoj tabeli, tipična matrica logičkog okvira ima četiri kolone i četiri reda u kojima se opisuju ključni elementi projektnog plana:

- hijerarhija projektnih ciljeva, opis projekta ili logika intervencije,
- ključni vanjski faktori od važnosti za uspjeh projekta, nazvani „pretpostavke“,
- način monitoringa i evaluacije projektnih rezultata, označenih kao „indikatori i izvori verifikacije“, te
- osnova ili ulazne informacije za utvrđivanje potreba po pitanju sredstava, troškova ili budžeta.

6.3.1. Logičke intervencije

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

- aktivnosti i sredstva (materijalna i nematerijalna) koji će biti „mobilizovani“ (četvrti red u prvoj koloni),
- realizacijom aktivnosti postići će se određeni rezultati (treći red u prvoj koloni),
- rezultati vode ispunjenju specifičnih ciljeva/svrhe projekta (drugi red u prvoj koloni), i
- specifični ciljevi doprinose ispunjenju općeg cilja (prvi red).

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

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

Rezultati su produkti poduzetih aktivnosti u projektu i kao takvi su, samostalno i kombinovano, vidljiva korist za ciljnu grupu. Rezultati nam pokazuju šta je to što je organizacija napravila za svoje korisnike.

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

	Logička intervencija	Indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
Opći cilj	Viši cilj kojem projekat treba doprinijeti (učinak)	Ključni indikatori kojim će se mjeriti opći cilj; količina, kvalitet, vrijeme	Izvori informacija vezani za indikatore općeg cilja i osobe zadužene za prikupljanje	
Svrha projekta	Posebni ciljevi koji se ostvaruju, koristi za ciljnu grupu.	Kvantitativni i kvalitativni indikatori kojim će se mjeriti da li su i u kojoj mjeri postignuti posebni ciljevi	Izvori informacija i metode prikupljanja podataka	Faktori i uslovi van kontrole organizacije neophodni za postizanje ovih ciljeva, svrhe projekta te njihovi rizici
Rezultati	Proizvodi i/ili usluge ostvareni projektom; Planirani učinci; Očekivane promjene i poboljšanja	Kvantitativni i kvalitativni indikatori kojim će se mjeriti da li su i u kojoj mjeri postignuti planirani rezultati	Izvori informacija i metode prikupljanja podataka	Vanjski faktori i uslovi neophodni za postizanje direktnih rezultata i promjena
Aktivnosti	Poduhvati koji moraju biti poduzeti kako bi se došlo do očekivanih rezultata	Sredstva potrebna za obavljanje aktivnosti: osoblje, oprema, obuka, materijali itd.	Izvori informacija i metode prikupljanja podataka o napretku projekta po specifičnim aktivnostima	Preduslovi koje treba ispuniti prije početka projekta i za uspješnu provedbu aktivnosti

Tabela: Prikaz kolona i redova u logičkoj matrici⁷²

6.3.2. Objektivno mjerljivi indikatori

Specifični i objektivno mjerljivi indikatori (pokazatelji) definišu se na nivou svih redova. Obično odgovaraju na pitanja šta, kako, koliko, kada i gdje. Indikatori osiguravaju osnove za vrednovanje projektnih aktivnosti. Na primjer, kvalitativno i kvantitativno prikazani indikatori su: povećan broj klijenata za 20%, povećan broj zahtjeva korisnika za 50% u odnosu na prošlu godinu, 1.000 učesnika prošlo je kroz Modul 1 (niz radionica) na području pet općina... Objektivno mjerljive indikatore treba razlikovati od očekivanih rezultata. Objektivno mjerljivi indikatori specifičniji su u odnosu na rezultate. U četvrtu kolonu drugog reda upisuje se kojim su sredstvima implementirane aktivnosti.

6.3.3. Izvori verifikacije

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

6.3.4. Pretpostavke / Vanjski faktori

Još u stadiju analize može se zaključiti da projekat koji se realizuje, ako je usamljen, neće doprinijeti dostizanju općeg cilja, misije ili vizije. Također, u analizi strategija lako je uvidjeti da svi problemi iz stabla problema i svi ciljevi iz stabla ciljeva ne mogu biti dostignuti. Pored ovoga, postoji još mnogo vanjskih činilaca koji mogu uticati na projekat, a na koji organizacija nema uticaj. Ti faktori mogu uticati na poboljšanje ili pogoršanje efekata projekta. Najjednostavnije rečeno, vanjski činioci dobivaju se odgovorom na pitanje: "Šta to sve nije uključeno u projekat, a može se odraziti na implementaciju i dugoročnu održivost projekta?" Primjeri vanjskih uticaja su: motiviranost učesnika, uključenost svih zainteresovanih strana, fizički preduslovi za realizaciju projekta, podrška vlasti i zajednice, vremenske prilike, političko okruženje i slično.

72) Prilagođeno: TACSO, 2011, Razvoj i upravljanje EU projektima i CARDS, 2009, Upravljanje projektnim ciklusom – Priručnik za krajnje primatelje finansijskih sredstava EU na području zaštite okoliša.

6.4. VREMENSKI OKVIR

Vremenski okvir projektnog prijedloga treba biti realan i izvodljiv. Vrijeme predviđeno za neku aktivnost treba odrediti tako da je u tom periodu izvodljivo da se aktivnost kvalitetno realizuje. Ukoliko nije moguće precizno postaviti rokove, onda je bolje vremenski period produžiti nego da bude prekratak. Donator bi mogao ocijeniti da organizacija nije ozbiljna i profesionalna, kao i to da nedovoljno i amaterski planira. O preciznosti definisanja vremenskog i logičkog okvira i poštovanja definisanih dijelova ovisi uspješnost projekta i konačni stav donatora.

Organizacija treba imati na umu i to da valja odrediti razumne vremenske rokove za različite faze implementacije projekta tako da se osigura dovoljno vremena da se javnost i ciljne grupe informišu i zainteresuju kako bi efikasno učestvovali u realizaciji projekta ili postizanju određenih rezultata. U prilogu priručnika nalazi se primjer tabele plana aktivnosti sa definisanim vremenskim okvirom za sve aktivnosti.

6.5. PROJEKTI BUDŽET

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

Projekti se obično pišu s ciljem prikupljanja određenih finansijska sredstava. Iako smjernice za prikazivanje plana finansiranja ovise o svakom individualnom donatoru (često donatori sami obezbjeđuju svoje tabele pregleda troškova), plan obično mora prikazati koherentnu sliku ukupnih troškova projekta i svih izvora finansiranja koji će se koristiti kako bi se ti troškovi pokrili. U prikazivanju budžeta jako je bitno odvojiti budžetske linije ili kategorije troškova na:

- **Operativni troškovi/opći troškovi:** troškovi kancelarije i rada organizacije za vrijeme implementacije projekta (najam, telefon, struja i slično), te plaće stalno zaposlenog operativnog osoblja organizacije (direktor, administracija, finansije). Operativni troškovi ne nastaju direktno implementacijom projekta, ali se mogu vidjeti kao pomoćne aktivnosti/troškovi implementacije. Visina operativnih troškova koje donatori pokrivaju varira i obično je definisana u samom pozivu za podnošenje projektnih prijedloga. Uobičajeno je da donatori prihvate pokrivanje operativnih troškova u visini 5-20% od ukupne tražene sume projekta.
- **Troškovi opreme:** u ovu budžetsku liniju spadaju troškovi kupovine i održavanja opreme neophodne za implementaciju projekta (IT oprema i mreže, namještaj, instrumenti itd.). Ovisno o donatoru, troškovi opreme predstavljaju dozvoljene ili nedozvoljene troškove za koje se traže finansijska sredstva.
- **Programski troškovi:** predstavljaju troškove nastale kao rezultat konkretnih aktivnosti planiranih projektom (kao što su održavanje konferencija ili radionica, nabavke, angažovanje firmi i/ili pojedinaca itd.). Ova budžetska linija obično uključuje i troškove dnevnica i plata ljudi zaposlenih i angažovanih direktno na implementaciji projekta.

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

Budžet mora biti predstavljen u racionalnim okvirima. Svi predstavljeni troškovi moraju imati logične vrijednosti. Donator

ili čitalac projekta vjerovatno je već pročitao dosta sličnih prijedloga i ima prilično jasnu sliku o visini troškova koji prate pojedine aktivnosti. Naravno da te vrijednosti osciliraju od regije do regije i od organizacije do organizacije, ali oscilacije ne mogu biti nelogične. Nelogične vrijednosti u budžetu mogu značiti da:

- organizacija želi obmanuti donatora predstavljajući previsoke troškove;
- organizacija nije napravila odgovarajuću analizu stvarne visine pojedinih troškova.

Svaka od opcija vodi zaključku da se radi o neozbiljnom kandidatu i donator će prići analizi prijedloga projekta sa dosta rezerve.

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

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

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

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

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

U prijedlogu projekta donator često traži zbirni budžet (eng. *budget summary*), koji se obično prilaže ispred detaljnog budžeta i koji daje grubi pregled budžetskih linija. U prilogu ovog priručnika nalazi se primjer definisanog projektnog budžeta.

Smjernice za izradu budžeta:

- Troškovi prikazani u planu finansiranja treba da potpunosti odgovaraju planu aktivnosti predstavljenom u ranijim poglavljima projekta. U budžetu treba navesti samo troškove koji su direktno vezani za implementaciju projekta.
- Budžet i visina pojedinačnih stavki treba biti u realnim okvirima i mora imati logične vrijednosti. U trci za finansiranjem pobjeđuje ona organizacija koja ponudi najveću vrijednost za uloženi novac.
- Budžet je generalno prihvatljiviji ako su u prikazanom planu programski troškovi veći od operativnih i troškova opreme.

- Budžet uvijek treba biti pisan u skladu sa smjernicama donatora, koji imaju svoj okvir sa predviđenom visinom operativnih troškova.
- Većina donatora ima svoje obrasce/forme budžeta, koje svaka organizacija koja se natječe za finansijska sredstva treba pratiti.
- Generalna preporuka kod pisanja budžeta je i pisanje tekstualnog (narativnog) budžeta, gdje se detaljno objašnjavaju pojedine budžetske linije i stavke iz budžetske tabele
- (povezivanje troškova sa specifičnim aktivnostima, objašnjenje potrebe za troškovima, opis, broj, vrijednost i sl.).

**STRATEŠKO
PLANIRANJE U NEVLADINIM
ORGANIZACIJAMA**

POGLAVLJE VII

7.1. POJAM STRATEGIJE I STRATEŠKOG PLANIRANJA

Strategija je grčka riječ, a pripada vojnoj terminologiji: *strategos* znači general, odnosno vojskovođa. U stvari, doslovno značenje riječi strategija jeste vođenje vojske, imati pravac akcije, središnju tačku prema kojoj je akcija usmjerena, odnosno strateško opredjeljenje. Iz ovog jasno proizlazi da se kroz suštinu strategije provlači stalna borba. U poslovnom smislu, naravno, borba se odvija na određenom prostoru gdje se susreću ponuda i potražnja za nekim proizvodom ili uslugom, a to je tržište. To je mjesto gdje se neprestano vodi borba za opstanak i razvoj. Ukoliko dvije iste firme u ograničenom tržišnom prostoru (konkurenti) proizvode isti proizvod boreći se za kupce, samo jedna od njih će preživjeti. To je suština konkurentске isključivosti.

Strategija pruža odgovore na pitanja gdje organizacija želi da ide i kako će tamo stići. Strategija je srž rada organizacije, jer bez strateškog okvira organizacija ne zna kuda ide i zašto ide u određenom pravcu. Ona je u stvari obrazac ili plan koji integriše politiku, glavne ciljeve i aktivnosti u jednu cjelinu. Strategija je "plan igre" ili "plan borbe" koju menadžment ostvaruje u svom radu zadovoljavanjem korisnika i postizanjem dobrih poslovnih rezultata. Strategija se sastoji iz čitavog niza hronološki povezanih akcija i metoda rada koje menadžeri koriste kako bi uspješno vodili organizaciju.

Šta je strateško planiranje?

Strateško planiranje je proces u kojem se određuje:

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

Kako organizacije postaju veće, složenije i raznovrsnije, može se desiti da pojedinci uposleni u organizaciji steknu različito razumijevanje ciljeva organizacije i načina na koji njihove aktivnosti doprinose ostvarivanju tih ciljeva. Zato je, bez obzira da li organizacija nastoji ostvariti dobit ili pruža javne usluge, potrebno da organizacija, odnosno njeni članovi imaju zajedničko shvatanje svojih ciljeva i strategije za njihovo ostvarenje.

Strateško planiranje nevladinih organizacija ima specifične korake, u kojim ulazni podaci obično čine skup saznanja o ljudima tj. korisnicima, njihovim potrebama, te o donatorima, mogućnostima menadžmenta i njegovim sposobnostima, kao i o ciljevima koje je menadžment postavio. Strateško planiranje nije garancija da će nevladina organizacija stvarno i dostići na željeni cilj, ali ako su strateški planovi jasniji i primjenjiviji, onda će i operativni planovi biti efikasniji, s većom vjerovatnoćom da će se stvarno stići do planiranog cilja. Budući da je proces strateškog planiranja veoma složen, mora se izvoditi po zadatim procesima u nekoliko faza, o čemu ćemo govoriti kasnije.

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

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

"Skup odluka i akcija koje su usmjerene na oblikovanje jedne ili više efikasnih strategija kako bi se postigli ciljevi preduzeća."

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

"Proces upravljanja promjenama."

"Proces racionalne reakcije organizacije na događaje u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost."

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

Strateško planiranje je vještina menadžmenta. Kao i sve ostale vještine, koristi se da pomogne organizaciji da bolje obavlja posao i postiže rezultate. Menadžment kroz vještinu strateškog planiranja (proces) i posjedovanje strateškog plana (dokument) treba fokusirati energiju i osigurati da svi članovi organizacije rade na istim ciljevima mudro i timski. Također, menadžment treba periodično pregledati i prilagođavati pravce rada organizacije shodno promjenama u okruženju, jer strateški plan nije rigidan.

Ukratko, strateško planiranje je disciplinovan proces s ciljem da se proizvedu temeljne odluke i akcije koje stvaraju,

oblikuju i vode organizaciju u onome što ona radi i zbog čega to radi, sa fokusom na budućnost, a na osnovu analize prošlosti i sadašnjosti. Strateški plan – akt koji je rezultat ovog procesa, treba biti upravljačko sredstvo koje se koristi kao pomoć organizaciji da što bolje radi.

Strateško planiranje obično uključuje odluke o:

- misiji, viziji i ciljevima kojima organizacija teži;
- korisnicima organizacije;
- ulozi organizacije u zajednici;
- vrsti programa i uslugama koje će organizacija pružati;
- neophodnim resursima kako bi se u tome uspjelo: ljudskim, finansijskim, tehničkim i drugim;
- kombinovanju postojećih resursa, programa i odnosa da bi se ostvarili željeni ciljevi.

Važno je odrediti pogodno vrijeme za planiranje, i treba mu se posvetiti onda kada je organizacija stabilna, a njeno osoblje ima energije, vremena i osnovnih resursa za rad. U proces planiranja treba *uključiti interno osoblje i vanjske saradnike* (ako postoje finansijske mogućnosti) koji su stručnjaci za predmetne oblasti ili interesni partneri. Dakle, u procesu treba da učestvuju predsjednik organizacije i članovi upravnog odbora, ključno osoblje (npr. menadžeri/lideri aktivnosti), te po mogućnosti drugi članovi organizacije (ako je manja organizacija do 15 lica), te pojedini volonteri. Ako je organizacija znatno veća po broju članova, treba uključiti članove koji se razlikuju po: a) nivou iskustva unutar organizacije, b) nivou sposobnosti i odgovornosti, c) stvarnoj životnoj dobi i iskustvu. Ipak prilikom odabira lica koja će biti uključena u proces strateškog planiranja i izradu plana treba voditi računa o izboru i povjerljivosti lica, s obzirom da je moguće da će plan uključivati određene povjerljive podatke koji se odnose na organizaciju.

7.2. STRATEŠKI MENADŽERI

Rukovodstvo organizacije (predsjednik, upravni odbor i ključno osoblje) primarno je odgovorno za strateško planiranje. Rukovodioci imaju odgovornost za ukupan uspjeh organizacije u cjelini, kao i za rezultate pojedinih dijelova odnosno aktivnosti.

Kako bi rukovodstvo u potpunosti vršilo svoju ulogu u procesu strateškog planiranja, treba voditi računa o tri osnovna zadatka:

- nadgledanje: kroz svoje aktivno učešće menadžment može u istoj liniji razvijati organizaciju izvana i iznutra,
- vrednovanje: menadžment procjenjuje prijedloge, odluke i aktivnosti, menadžment može objasniti misiju nevladine organizacije i specificirati strateške opcije.

7.3. ZAINTERESOVANE STRANE

Zainteresovane strane (eng. *stakeholders*) su grupe unutar i izvan organizacije koje imaju direktnog ili indirektnog udjela u rezultatima koje ta organizacija postiže. To su dakle, pojedinci ili grupe koje imaju isti interes kao i nevladina organizacija ili su na neki način zainteresovani za njen rad. Ovisno o tome je li ta povezanost s organizacijom interna ili eksterna, zainteresovane strane se dijele na interne i eksterne.

Kao što se vidi na slici 1, interne zainteresovane strane su članovi organizacije, uključujući:

- direktora/predsjednika organizacije,
- zaposlenike,
- menadžere,
- volontere,
- članove upravnog i nadzornog odbora.

Eksterne zainteresovane strane čine:

- korisnici usluga,
- predstavnici vlasti (vlade),
- predstavnici biznis sektora,
- predstavnici drugih nevladinih organizacija,
- predstavnici lokalne zajednice,
- predstavnici medija,
- javnost uopće.



Dijagram – Zainteresovane strane i organizacija

Iz dijagrama se može primijetiti da su obje grupe zainteresovanih strana na neki način povezane sa organizacijom. Tako, na primjer, korisnici usluga pomažu njenu održivost i razlog postojanja, a zauzvrat očekuju kvalitetnu uslugu. Vlada svojim pravilima i zakonima treba osigurati povoljan pravni, poslovni i radni ambijent, a zauzvrat očekuje od organizacije da doprinose razvoju zajednice kroz pružanje adekvatnih usluga i izmirenje svih obaveza (porez i druge finansijske obaveze) prema vladi i njenim organima. Zaposleni u organizaciji obezbjeđuju svoju radnu snagu, vještine, iskustvo, a zauzvrat očekuju adekvatnu nagradu za utrošeni rad. Dakle, sve nabrojane interesne grupe nešto pružaju organizaciji, a zauzvrat očekuju učešće u raspodjeli rezultata te organizacije.

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

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

Tabela: Zainteresovane strane i njihovi kriteriji efektivnosti

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

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

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

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

Šta nije strateško planiranje?

Strateško planiranje *nije rigidan proces*. Ako se desi neočekivana promjena, onda se važne strateške odluke moraju revidirati. To je moguće pošto strateški plan nije neizmjenjiv. Znači, reaguje se i mijenja plan u skladu s potrebama ciljne grupe, a na osnovu izmijenjenih okolnosti.

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

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

7.4. DUGOROČNO I KRATKOROČNO STRATEŠKO PLANIRANJE

Pod pojmom **dugoročno planiranje** podrazumijeva se da je sadašnje znanje o budućnosti dovoljno pouzdano da osigura realizaciju realnog zacrtanog plana tokom određenog vremenskog perioda (na primjer 3-5 godina). Ovo planiranje podesno je za stabilnu i predvidljivu okolinu. **Kratkoročno planiranje** provodi se u organizaciji koja je manje razvijena i koja nije jasno profilirala pravac djelovanja nego je njen rad ovisan o povećanju resursa u budućnosti (na primjer 6-12 mjeseci).

Strateško planiranje podrazumijeva da organizacija mora pravovremeno prepoznati potrebe u okolini, koja je dinamična i teško predvidljiva, i odgovoriti na njih. Sa strateškim planom i njegovom realizacijom organizacija se bolje pozicionira. Strateško planiranje fokusira se na strateški menadžment i primjenjuje strateško razmišljanje na rad koji organizaciju vodi ka ostvarenju njene svrhe.

7.5. ZNAČAJ STRATEŠKOG PLANIRANJA

Planiranje zahtijeva resurse, pa sam proces često nije lak i očekivan. Dobro razrađen plan povećava šanse da svakodnevne aktivnosti organizacije daju željene rezultate. Plan može članovima organizacije ukazati na prioritete na koje se treba fokusirati.

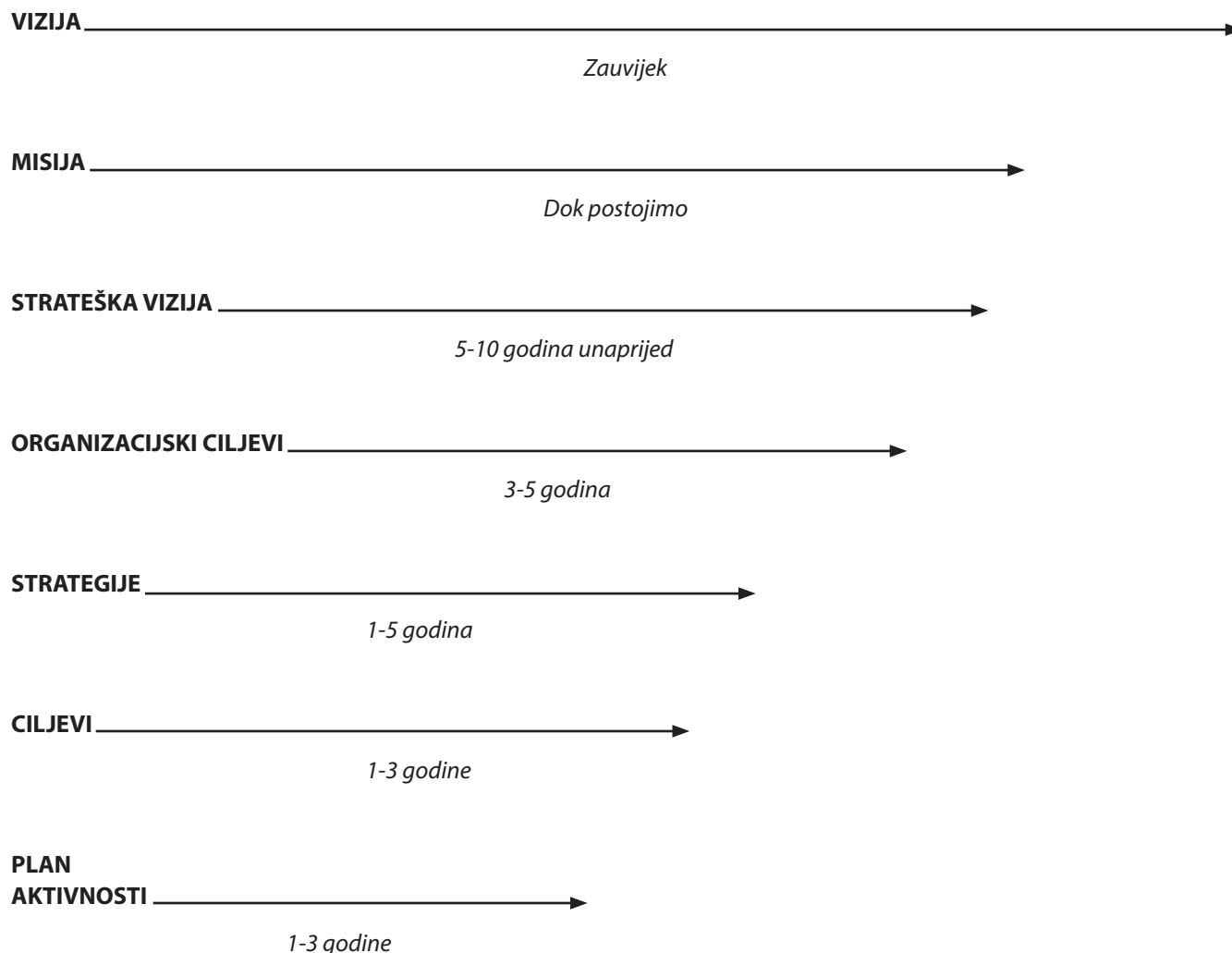
Značaj procesa strateškog planiranja i strateškog plana kao akta koji je plod tog procesa leži u tome što on:

- daje pravac djelovanja i usmjerava organizaciju ka budućnosti;
- povećava stabilnost i kontinuitet organizacije;
- stvara zajedničko razumijevanje i postizanje konsenzusa oko organizacijskih ciljeva između zaposlenih, uprave, članova i vanjskih saradnika;
- ojačava upravu, lidere, menadžere i osoblje da vrše raspodjelu resursa organizacije na najefikasniji način;
- olakšava donošenje odluka i podstiče timski rad;
- definiše plan razvoja i djelovanja i stvara okvir prema kojem efikasnost organizacije može biti vrednovana;
- olakšava komunikaciju, marketing i namicanje sredstava; i
- daje okvire finansijske odgovornosti.

Problemi koji se mogu pojaviti u procesu planiranja:

- zahtijeva mnogo vremena, resursa i određena predznanja u vođenju procesa;
- zadatak se može učiniti zahtjevan i težak;
- obeshrabrujuće je ukoliko se ne realizuje; i
- slabo planiranje može dovesti do loših rezultata.

7.6. DEFINICIJE POJMOVA U STRATEŠKOM PLANIRANJU



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

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

Organizacijski ciljevi: Široko definisane izjave o tome šta organizacija želi postići u sljedećih 3-5 godina. Ovi ciljevi fokusiraju se na ishod/rezultate i kvalitativne su prirode.

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

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

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

7.7. PROCES PLANIRANJA

U pripremi strateškog planiranja vrlo je važno odrediti proces koji će dovesti do dobrih rezultata i za čiju realizaciju će se zalagati svi članovi, uzimajući pritom u obzir specifičnosti organizacije. Pri odlučivanju o načinu planiranja vrlo je važno imati na umu dvije ključne stvari:

- biti realističan u pogledu organizacijskog iskustva vođenja procesa planiranja i vremena koje imamo na raspolaganju, i
- planiranje fokusirati na najvažnija pitanja i probleme s kojim se suočavamo.

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

- pripremu za planiranje,
- stvaranje misije i vizije,
- procjenu okoline,
- slaganje oko prioriteta (razviti strateške pravce i ciljeve),
- pisanje strateškog plana,
- provođenje strateškog plana (putem plana aktivnosti), i
- procjenu i evaluaciju.

7.7.1. Priprema za planiranje

Prije nego što se pristupi samom procesu strateškog planiranja, organizacija mora obezbijediti preduslove za njegovu lakšu realizaciju te procijeniti ima li sve kapacitete za uspješno planiranje.

U ovoj fazi treba ocijeniti:

- je li organizacija spremna za strateško planiranje (kakva vrsta organizacije je sada, a još važnije kakva vrsta organizacije očekuje da bude u budućnosti);
- ko će voditi proces planiranja, te koje su uloge;
- da li treba koristiti konsultanta u tom procesu i za koja pitanja; ko još i na koji način treba biti uključen u ovaj proces (vanjski saradnici, zainteresovane strane);
- koliko dugo će proces trajati (vrijeme);
- šta očekujemo da ćemo postići procesom (ciljevi procesa);
- koliko novca i drugih resursa nam je potrebno za proces; i
- koje informacije su potrebne da se donesu jasne i prave odluke.

Kao što je navedeno, da bi proces strateškog planiranja bio uspješan, potrebno je odrediti ko će ga voditi. Tim za planiranje (ili odbor za planiranje) može osigurati adekvatno učešće i različite perspektive u vaganju težine problema, te dati dodatni kredibilitet procesu. Članovi ovog tima/odbora su, između ostalog, odgovorni da se cio proces pravovremeno provede i nadgleda. U timu za izradu plana, ovisno o prirodi organizacije, mogu biti interne i eksterne zainteresovane strane. Kako bi se lakše formirao tim za strateško planiranje, dobro je imati na umu neka od pravila odabira tima:

- tim treba da se sastoji od 6 do 10 osoba (*vizionara i realista*);
- ljudi uključeni u tim treba da imaju neformalnu moć i da budu poštovani od članova organizacije (stoga je bitno da lider organizacije bude aktivno uključen);
- osobe u timu treba da budu heterogena grupa;
- tim treba biti kombinacija ljudi angažovanih na projektima i članova upravnog odbora čiji je zadatak da izrade plan, a mora biti uključen i predsjednik.

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

7.7.2. Stvaranje (kreiranje) vizije i misije

U praksi se termini misija i vizija koriste naizmjenično, kao sinonimi. Međutim, ako bi ove pojmove trebalo teorijski razlikovati, moglo bi se reći da je misija ono što organizacija radi sada, a vizija je ono što bi organizacija mogla postati u budućnosti ukoliko uspješno ostvaruje svoju misiju. Otud i njihova praktična povezanost.

7.7.2.1. Vizija

Vizija može imati nekoliko važnih uloga u strateškom menadžmentu. Prvo, ona može biti vodič za strategiju, odnosno sugerisati puteve za organizaciju. Može da stabilizuje osnovno djelovanje. Potom, možda najvažnije, vizija može inspirisati organizaciju obezbjeđujući joj cilj koji je vrijedan pažnje, plemenit i iznad maksimalne vrijednosti članova.

Vizija je projekcija željene budućnosti koja nas u istu vodi. Ona je često globalna i predstavlja mentalni imidž uspješnog ostvarenja misije i svrhe organizacije. Ona je nešto što ljude motiviše i inspiriše. Jedan od najvećih izazova lidera jeste dati svrhu onome što zaposleni i volonteri rade. Ljudi vole saznanje da su dio nečega što je veće od njih samih i da oni imaju učešća u njegovom kreiranju.

Karakteristike vizije:

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

Zašto je vizija potrebna?

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

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

7.7.2.2. Misija

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

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

Zašto je organizaciji potrebna izjava o misiji?

- Izjava o misiji objašnjava cilj organizacije, daje pravac aktivnostima organizacije, iskazuje njenu suštinu i vrijednosti.
- Objašnjava zašto organizacija postoji, šta i za koga radi, tj. definiše korisnike.
- Opisuje kako će dostići svoju viziju.
- Odražava vrijednosti organizacije.

- Jasna je, lako razumljiva, koncizna (kratka) i dinamična.
- Odnosi se samo na jednu organizaciju.

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

- Čime se organizacija bavi, odnosno zašto postoji i koje vrste usluga/proizvoda pruža?
- Koji je poželjan strateški položaj organizacije?
- Koji motivi ili vrijednosti vode organizaciju?
- Kakav je stav organizacije prema njenim glavnim zainteresovanim stranama?

Misija kod profitno usmjerenih organizacija (preduzeća) je jasnija: njihov rad temelji se na jasnim principima, uključujući sticanje profita i povećanje efikasnosti. Planiranje je jednostavnije jer se njihova efikasnost može mjeriti kvantitativnim mjerjenjima te je lakša usporedivost sa drugima u branši. Misija kod neprofitnih organizacija tiče se služenja javnosti, a ovu uslugu nije lako izmjeriti. Kreiranje misije je sveobuhvatniji proces zbog obaveze prema javnosti generalno i zbog specifične ciljne kategorije kojoj udruženje pomaže.

U nastavku je primjer misije i vizije jednog altruističkog udruženja u BiH. Radi se o Udruženju Dobro iz Sarajeva.

Misija Udruženja je: *Povezati one koji mogu i žele da pomognu i one kojima je pomoć potrebna.*

Vizija Udruženja: *Stvoriti svijest u društvu o pomaganju onima kojima je ta pomoć potrebna, tako da se potreba za udruženjima kao što smo mi izgubi⁷³.*

7.7.3. Procjena okoline

Poslije određivanja razloga i svrhe postojanja, organizacija mora realno sagledati i procijeniti trenutnu situaciju i okruženje u kojem djeluje. Kao što je ranije rečeno, jedan od ključnih dijelova strateškog planiranja je poznavanje resursa organizacije kojim raspolaže, te razumijevanje okoline u kojoj djeluje. Procjena okoline, dakle, znači dobivanje informacija o snagama, slabostima, te performansama organizacije - informacije koje će istaknuti ključna pitanja s kojim se organizacija suočava, te kojim bi se u strateškom planu trebala pozabaviti. Ova pitanja mogu uključivati probleme finansiranja, mogućnost pokretanja novih programa, promjene politika, promjene u potrebama ciljnih grupa itd. Ključno je da tim zadužen za planiranje identifikuje 5-10 najvažnijih pitanja čijim rješavanjem će se pozabaviti u strateškom planu.

Jedan od najpoznatijih i najrasprostranjenijih oblika analize okoline koja se koristi prilikom strateškog planiranja, procjene trenutnog stanja i položaja organizacije jeste SWOT analiza. To je skraćenica koja opisuje četiri elementa koja treba uzeti u obzir pri strateškom planiranju: snage (eng. Strengths), slabosti (eng. Weaknesses), mogućnosti (eng. Opportunities) i prijetnje (eng. Threats). Ova analiza tumači i procjenjuje interne i eksterne faktore koji utiču na rad organizacije, odnosno informacije o organizacijskim snagama i slabostima, kao i o mogućnostima i prijetnjama iz okoline.

Interna (unutrašnja) analiza: 1. **Strengths** (snage)
2. **Weaknesses** (slabosti)

Eksterna (vanjska) analiza: 1. **Opportunities** (mogućnosti)
2. **Threats** (prijetnje/ opasnosti)

Interna analiza sastoji se od procjene slijedećih kategorija, od kojih su neke snage a neke slabosti, uključujući:

- sposobnosti osoblja organizacije,
- unutrašnju strukturu organizacije,
- kvalitet i efikasnost programa,
- reputaciju organizacije i odnose s lokalnom zajednicom,

73) Preuzeto iz Statuta udruženja Dobro, izvor web stranica udruženja.

- operativne i finansijske sisteme,
- prostor i opremu,
- broj aktivista i volontera,
- iskustvo,
- fleksibilnost,
- sistem upravljanja te interna pravila i procedure.

Preporučljivo je da se prvo odrede najjači elementi i karakteristike, tj. **prednosti** koje se mogu dalje izgrađivati, a to je ujedno prilika da se krene s pozitivnim i optimističnim pristupom. Također, pokušajte se staviti na mjesto svoga korisnika ili donatora i razmislite o tome šta bi oni prepoznali kao prednosti vaše organizacije.

Kada budete određivali vlastite prednosti, odgovorite na sljedeća pitanja:

- Zašto je ovo prednost? Možete li uvjeriti trenutnog ili potencijalnog korisnika da je ovo prednost?
- Da li je ova prednost jedinstvena, ili i druge organizacije imaju slične prednosti?
- Da li je to prednost koju druge organizacije mogu lako da steknu?
- Da li ova prednost ovisi o jednom ili dva člana osoblja, ili ovisi o cijeloj organizaciji?
- Da li je ova prednost srednjoročna ili dugoročna? Zašto jeste ili zašto nije?

Slabosti mogu proizaći iz unutrašnjih poteškoća, vanjskih faktora, ili (najčešće) kombinacije i jednih i drugih. Slabosti se razlikuju od problema ili prijetnji. Slabosti su rezultat sistematskih nedostataka vaše organizacije koji otežavaju efektivan rad i širenje organizacije. Najčešće su slabosti povezane sa pet širih kategorija slabosti, a to su: 1) strukturalne/ organizacijske, 2) finansijske, 3) tržišne, 4) slabosti povezane sa osobljem i vještinama, 5) slabosti u vezi s postavljanjem vizije, ciljeva i mandata.

Kada određujete slabosti organizacije, razmotrite sljedeća pitanja:

- Koliko dugo postoji ta slabost?
- Ako je slabost postojala duži vremenski period, zašto se nastavila?
- Da li je slabost rezultat unutrašnjih ili vanjskih faktora, ili kombinacije i jednih i drugih?
- Da li je slabost nastupila postepeno ili iznenada?
- Da li je ova vrsta slabosti uobičajena za vaše polje rada ili oblast djelovanja, ili se odnosi samo na vašu organizaciju?
- Ako je vaša organizacija velika, sa nekoliko terenskih ureda, da li ova slabost postoji u cijeloj organizaciji ili samo u jednoj njenoj organizacijskoj jedinici?

Kada razmatrate načine rješavanja slabosti organizacije, budite spremni da iznesite što više ideja i rješenja. Ne razmišljajte odmah o razlozima zašto potencijalna sugestija ne bi uspjela – svi već znaju o općim teškoćama u rada NVO sektoru u BiH, i te probleme ne treba ponavljati. Umjesto toga fokusirajte svoju energiju i kreativnost na prijedloge za poboljšanje situacije. Čak i ako slabost ne može biti kompletno uklonjena, možda je moguće lagano poboljšanje ili postepeno uklanjanje.

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

- društvenih/kulturnih pitanja,
- ekonomskih i pravnih pitanja prvenstveno u sferi zakonodavstva,
- političke situacije,
- tehničkih inovacija/poteškoća,
- konkurencije,
- saveznika, neutralnih strana i sl.

Mogućnosti su pokušaji, prilike, događaji, momenti ili počeci u kojima akter može ostvariti svoju potrebu ili cilj. Ukoliko prilika/mogućnost može biti ili jeste neispunjena, to je ne čini manjom – to samo znači da je drugi nisu prepoznali kao priliku/mogućnost, ili da su troškovi ostvarenja te prilike mnogo veći od onog što neka organizacija može da podnese. Ukoliko djelujete kao NVO, možete postaviti pitanje: Koje potrebe trenutno ne pokriva vladin sektor, privatni sektor ili postojeće NVO?

Postoje razne prilike/mogućnosti koje se mogu ukazati biznisu ili organizaciji:

- produžetak doniranja,
- prijava za nove izvore doniranja ili dohotka,
- mogućnost da se postane partner/podizvođač u većoj organizaciji,
- prilike/mogućnosti strateškog planiranja,
- dodatak vještinama i stručnosti kroz mogućnost zapošljavanja novog osoblja,
- mogućnost/prilika za regionalno proširenje,
- sporazum o strateškom partnerstvu i saradnji,
- organizacijsko proširenje (ili po mogućnosti strateško proširenje),
- raznolikost u pružanju usluga/u proizvodima,
- usavršavanje usluga i/ili proizvoda (dalje djelovanje na uglednom tržištu),
- mogućnost preuzimanje kupaca ili korisnika od konkurenata tako što će se ponuditi bolji proizvod ili usluga.

Kada je riječ o **prijetnjama**, organizacije se u svakodnevnom djelovanju suočavaju sa prijetnjama, kao i neželjenim posljedicama tih prijetnji (kad su se već ostvarile), a koje mogu biti u rangu od privremenih problema organizacije, preko značajnih šteta u organizaciji, do gašenja organizacije. One mogu biti izazvane prijetnjama na globalnom nivou koje djeluju na sve i izvan su vaše kontrole, preko prijetnje u vidu konkurencije, prijetnje u vidu političkih promjena, do prijetnji u okviru ciljnih grupa i zajednice.

Kada razmatrate načine rješavanja slabosti organizacije, budite spremni da iznesete što više ideja i rješenja za potencijalne prijetnje, bez obzira na sredstva ili troškove potrebne za realizaciju, a nakon toga razmislite o rješenjima koja možete ostvariti postojećim sredstvima. Dijagram ispod prikazuje tipičnu SWOT analizu nevladine organizacije:



Dijagram: SWOT analiza

Ova analiza pomaže da organizacija realno ispita ključna pitanja i izazove s kojima se susreće, te na osnovu toga procijeni pravce djelovanja i izvrši proces planiranja s ciljem postizanja promjena. Odnosno, treba nastojati da svojim snagama utiče na prijetnje, a da mogućnosti koristi kako bi smanjila vlastite slabosti.

Ključna pitanja osnovni su predmet preokupacije organizacije, a uglavnom se tiču programa i politika koje vodi organizacija. Ta pitanja definišu osnovne situacije i izbore s kojim se organizacija trenutno suočava ili će se suočiti. Ključna pitanja mogu reflektovati:

- dugoročne probleme u organizaciji ili skorašnje događaje za koje se procjenjuje da mogu imati veliki značaj za organizaciju i korisnike zbog kojih ona i postoji;
- poteškoće koje se moraju prevazići kako bi organizacija mogla ostvariti svoje ciljeve;
- osnovne promjene u razmišljanju koje mogu promijeniti pravac organizacije ili prirodu okruženja unutar kojeg djeluje.

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

Osim toga, provođenjem SWOT analize organizacija će dobiti određene povratne informacije o efikasnosti postavke unutrašnje strukture, o dobroj ili lošoj komunikaciji, o dijeljenju zajedničke vizije članova, općim trendovima u NVO sektoru, te o vašim konkurentima ili prilikama za strateško partnerstvo.

7.7.4. Slaganje oko prioriteta

Ovo je četvrta faza u procesu planiranja, a može oduzeti mnogo vremena. Slaganje oko prioriteta je pravi kvalitativan korak u procesu planiranja. Grupa za planiranje treba da izvuče smisao iz svih dobivenih informacija. Često su grupi potrebne dodatne informacije, a zna doći i do promjene izjave o misiji i vraćanja na njenu doradu.

U ovoj fazi, a vođeni izjavom o misiji i rezultatima procjene, treba da diskutujete o svim identifikovanim pitanjima, odrediti

kako se snage i slabosti odnose prema mogućnostima i opasnostima, te na koji način su vezani za kritična pitanja. Treba identifikovane snage usmjeriti na suzbijanje opasnosti, a mogućnosti koristiti da se eliminišu slabosti organizacije. Potrebno je razviti i procijeniti strateške pravce i moguće strateške pristupe, vodeći računa o programima, menadžmentu i operativnim pristupima.

Nakon identifikacije i razvoja strateških pravaca treba preći na formulisanje ciljeva koji se žele postići u okviru tih pravaca.

7.7.4.1. Definisanje strateških ciljeva

Nakon što je misija organizacije identifikovana i nakon što su određena ključna pitanja, potrebno je odlučiti šta će organizacije poduzeti, odnosno odrediti opće pristupe (strategije) kao i opće i specifične rezultate (ciljevi i zadaci).

Cilj je široko definisana izjava o tome šta organizacija želi postići u narednih 3-5 godina. Ciljevi se fokusiraju na ishod i konkretne rezultate koji se žele postići. Ciljevi treba da opravdaju organizacijsku izjavu o misiji i viziji, ali i da se oslanjaju na procjenu okoline i prioriteta. Suštinski ciljevi pokazuju razloge zbog kojih organizacija postoji, nešto što je iznad postojećih proizvoda i usluga. Veliki i izazovni ciljevi osiguravaju jasnu potrebu i težnju za promjenama. Ovi ciljevi mogu se pojaviti u nekoliko formi, kao što su: fokusiranje na ciljnu grupu, krajnji cilj, najjačeg konkurenta, uzor (organizacija može služiti kao uzor), kao i interna transformacija (npr. omladinska organizacija transformira se u centar za mlade).

Formulisanjem strateških ciljeva vizija se preobraća u ciljne rezultate. Ciljevi predstavljaju menadžersku izjavu da će proizvesti specifične rezultate u određenom vremenskom okviru. Dakle, strateški cilj je željeno buduće stanje koje organizacija nastoji dostići.

Pri uspostavljanju ciljeva često se koristi tzv. SMART pristup u njihovom definisanju, pri čemu oni treba da budu:

- **specifični** (eng. *specific*): da se odnose na određene pravce/programme;
- **mjerljivi** (eng. *measurable*): definisani tako da se mogu mjeriti i vrednovati prema dobivenim rezultatima;
- **ostvarljivi** (eng. *attainable*): ostvarljivi u određenom vremenskom periodu u skladu sa postavljenim uslovima;
- **orijentisani prema rezultatima** (eng. *relevant*): fokusirani na aktivnosti koje vode ka postizanju cilja;
- **vremenski određeni** (eng. *time bound*): postavljeni vremenski rokovi za ostvarenje specifičnih ciljeva.

Ciljevi treba da budu jasni svim članovima organizacije. Ako istoj stvari članovi i druge osobe pridaju različita značenja, aktivnosti u vezi sa dostizanjem tih ciljeva će biti konfuzne i neučinkovite. Isto tako ciljevi treba da su mjerljivi, tako da sve osoblje zna u kojoj je fazi dostizanje cilja i kada su ciljevi dostignuti. Strateški ciljevi treba da su fleksibilni jer je put do njihove realizacije ograničen unutrašnjim snagama i prilikama iz okruženja. Kada se okolnosti promijene, bilo da su posljedica izmijenjenih internih sposobnosti ili eksternih promjena, organizacija se mora prilagođavati tim promjenama. Sljedeća karakteristika ciljeva jeste da su podsticajni, ali realni. To znači da ciljevi treba da upregnu organizacijske mogućnosti, da se u njoj dobro i efikasno radi i da su pod tim uslovima ciljevi ipak dostižni. Nerealno i preambiciozno postavljani ciljevi mogu izazvati frustracije kod zaposlenih i volontera i dovesti do odstupanja u njihovom izvršenju. Isto tako, nerealno nisko postavljani strateški ciljevi ne motivišu menadžera, zaposlene, a pogotovo ostale. Definisanje strateških ciljeva podrazumijeva jasno definisanje vremena u kojem konkretne ciljeve treba ostvariti. Vremenska dimenzija je važna jer ona opominje aktiviste da uspješno postizanje ciljeva podrazumijeva tačno utvrđeno vrijeme za to.

Veoma je važno napomenuti da bi svaka organizacija trebala imati vremenski postavljene ciljeve, uključujući kratkoročne i dugoročne ciljne performanse. **Kratkoročni ciljevi** fokusiraju pažnju organizacije na potrebu da odmah poboljša rezultate. **Dugoročni ciljevi** su očekivana stanja koja će uslijediti ako menadžeri svoje tekuće aktivnosti stave u funkciju dostizanja tih željenih stanja. Treba znati ovo: ukoliko odgovorni u organizaciji imaju dilemu da li prioritet dati dugoročnim ili kratkoročnim ciljevima kad oni jedni druge isključuju, u prvi plan treba staviti dugoročne ciljeve. Rijetke su situacije kad je menadžment primoran kratkoročne interese staviti ispred dugoročnih ciljeva.

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

PRAKTIČAN PRIMJER

CILJ:

Proširiti bazu finansiranja kako bi se održale postojeće operacije i podržao predviđeni programski razvoj.

STRATEGIJA (obično ih je nekoliko za jedan cilj):

Razviti godišnju kampanju za prikupljanje sredstava.

AKTIVNOSTI:

- napraviti bazu podataka donatora i proslijediti im strateški plan i programe;
- utvrditi iznos članarine i naplaćivati je;
- lobirati preduzeća za sponzorske aktivnosti;
- inicirati planiranje budžetske stavke u općinskom budžetu za narednu godinu radi finansiranje rada nevladinih organizacija...

1. *Odrediti fokus strategije*

(organizacijski, programski, funkcionalni)

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

Pri izradi strategije treba imati na umu da strategije treba:

- koristiti postojeće mogućnosti i prednosti,
- uzimati u obzir postojeće opasnosti,
- nadograđivati postojeće snage,
- ispravljati i otklanjati slabosti, i
- nuditi osnove za stvaranje novih prilika.

2. *Kreirati mjerljive zadatke i korake aktivnosti*

Ovo je faza u kojoj se izrađuje akcioni plan koji treba dovesti do ostvarenja ciljeva. Naime, poslije formulisanja ciljeva i strategija treba preći na izradu plana aktivnosti za svaki postavljeni cilj koji valja realizovati.

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

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

7.7.5. Pisanje strateškog plana

Nakon što su formulisane vizija i misija, identifikovana kritična pitanja, utvrđeni strateški pravci, a tim se složio oko strategije i ciljeva, potrebno je sastaviti postojeće rezultate rada na izradi strateškog plana u jedan dokument. U ovoj fazi potrebno je:

- identifikovati osobu, češće osobe koje će napisati strateški plan (ukoliko već nisu određene);
- razviti proces revizije nacrt dokumenta;
- izabrati format;
- napisati plan;
- izvršiti reviziju dokumenta;
- dodati priloge (uvodna riječ predsjednika, informacije o datumu i ciljevima osnivanja organizacije i njenim rezultatima i slično); i
- pripremiti operativni plan i procjenu budžeta neophodnog za njegovu realizaciju.

7.7.5.1. Smjernice za pisanje strateškog plana

1. *Uvodna riječ predsjednika organizacije ili predsjednika upravnog odbora*

To je obično stranica teksta kojom se čitaoci upoznaju s historijom organizacije i planom; njome se odobrava strateški plan koji slijedi i zahvaljuje svima koji su učestvovali u procesu.

2. *Sažetak plana*

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

3. *Izjave o viziji i misiji*

Na narednoj stranici, neovisno i bez komentara, stoje izjave o viziji i misiji.

4. *Profil i historijat organizacije*

U ovom dijelu piše se „biografija“ organizacije.

5. *Strateški pravci*

Dio koji objašnjava planove u kojem smjeru ide dalji rad organizacije i na koja ključna pitanja će se fokusirati, kao i razloge zbog kojih ih je odabrala.

6. *Strateški ciljevi*

Ovo je sigurno jezgro cijelog plana, a govori o pravcu u kojem ide organizacija i šta želi postići u narednih nekoliko godina. Ovaj dio mora biti urađen kao vodič za izradu plana aktivnosti, sa zadacima, odgovornim osobama i vremenski rasporedom realizacije.

Ovaj dio je vodič i za operativni plan kao i referenca za evaluaciju. Što se tiče ciljeva, potrebno je napraviti prioritete u ciljevima kroz rad grupe te odlučiti o redoslijedu aktivnosti ispunjavanja ciljeva (kratkoročni, srednjoročni, dugoročni).

Ovaj dio, zajedno sa planom aktivnosti i operativnim planom (koji se mogu objediniti), zauzima prosječno 15 stranica, ali to ovisi o razvijenosti organizacije i obimu postavljenih ciljeva, kao i o aktivnostima koje se moraju realizovati.

7. *Dodaci*

U okviru dokumenta „strateški plan“ mogu se priložiti i dodaci koji čitaocu pružaju dodatne informacije o nevladinoj organizaciji. U prilogu mogu stajati: rješenje o registraciji, kopija bankovnog računa, spiskovi sa imenima članova odbora organizacije te rezultati SWOT analize.

8. *Plan evaluacije*

Na strateški plan treba gledati kao na „živi“ dokument koji se mora prilagođavati i mijenjati zbog protoka vremena i promjena nastalih u operativnom okruženju. Kako bi se olakšao ovaj proces, korisno je od samog početka ubaciti i evaluacijski plan u strateški plan organizacije. Evaluacijski plan pruža informacije o napretku u ostvarivanju aktivnosti i ciljeva navedenih u strateškom planu.

7.7.6. Provođenje strateškog plana

Cjelokupni rad koji je prethodno opisan i koji organizacija poduzima neće vrijediti ništa ukoliko se ne pristupi primjeni plana i realizaciji aktivnosti koje su navedene. Rad na implementaciji treba da je svakodnevni i ozbiljan. Lakši svakodnevni rad na primjeni dokumenta omogućuje operativni plan, koji je vodič u dostizanju ciljeva.

Operativni plan piše se za jednu fiskalnu ili kalendarsku godinu, a obuhvata aktivnosti koje se poduzimaju u okviru svakog utvrđenog cilja, vremenski rok za njihovu realizaciju, odgovornu osobu za pojedinačne aktivnosti i definiciju rezultata koji je mjerilo uspješnosti rada. Ciljevi koji su prethodno poredani po prioritetima daju vam sveukupni pravac u kojem tim želi da vaša organizacija ide. Razvoj programa i projekata treba doprinijeti ostvarenju navedenih ciljeva. Iako je organizacija utvrdila ciljeve koje treba ostvariti, nemoguće je krenuti u ostvarivanje svih ciljeva istovremeno. Stoga je potrebno postaviti prioritete i poduzeti niz pojedinačnih zadataka, s preciznim rokom za ispunjenje svakog cilja. Kako bi sve išlo

kako treba, cjelokupno osoblje treba imati svijest o planu, o svojim pojedinačnim zadacima i ulogama, mora se držati dogovorenog i raditi timski. Dobra komunikacija unutar i izvan organizacije ima bitnu ulogu u uspješnoj provedbi svakog plana i aktivnosti,. Stoga treba osigurati da su plan, ali i napredak i uspjeh u implementaciji saopćeni svim članovima organizacije i zainteresovanim stranama u vidu izvještaja, kratkih brošura, *web* sadržaja, detaljnog akcionog plana i slično.

7.7.7. Nadgledanje i evaluacija

Nadgledanje i evaluacija su posljednja faza u procesu strateškog planiranja. U suštini, svaka procjena treba imati za cilj poređenje situacije prije sa situacijom poslije. Mjereći promjenu između prije i poslije možete izmjeriti i učinak aktivnosti koje su se pojavile *između*. Svakodnevno treba raditi na primjeni odrednica dokumenta i realizaciji strateškog plana i pri tome se valja držati operativnog plana, ali isto tako treba nadgledati uspješnost rada na osnovu rezultata koji se postižu. Polugodišnje treba raditi reviziju plana. Iako je strateški plan definisan i usvojen od nadležnog odbora organizacije, on nije nepromjenjiv: ukoliko se promijene okolnosti u okruženju, ukoliko se izmijene potrebe organizacije ili je postavljeni cilj ostvaren na neki drugi način – plan treba izmijeniti. Znači, treba reagovati i mijenjati plan u skladu s potrebama ciljne grupe, a na osnovu izmijenjenih okolnosti. Postupak izmjene je sličan postupku kreiranja strateškog plana.

Također, poslije svake veće aktivnosti treba napisati izvještaj, koji će koristiti za praćenje i evaluaciju, ali prvenstveno za informisanje zainteresovanih strana o radu i rezultatima nevladine organizacije.



**ZAGOVARANJE
I LOBIRANJE**



POGLAVLJE VIII

8.1. DEFINICIJA POLITIKE

Kod definisanja pojma *politika* potrebno je razlikovati dva engleska termina – *politics* i *policy*, koji se na naše jezike najčešće prevode istovjetno. Termin *politics* općenito se primjenjuje na umijeće ili znanost vođenja vladinih ili državnih poslova. S druge strane, *policy* se može opisati kao skup načela i pravila za upravljanje odlukama i postizanje racionalnog i predvidljivog ishoda/racionalnih i predvidljivih ishoda.

Stvaranje politike i uticaj na politike

Stvaranje ili kreiranje politika često je povezano s vladama i parlamentima koji pripremaju opće politike i odgovorni su za njihovu provedbu, praćenje i kontrolu. Ti kreatori obično su označeni kao donositelji odluka. Osim javnog sektora, privatni sektor i organizacije civilnog društva s vremenom su počeli ostvarivati snažniju društvenu ulogu u demokratskom procesu svojim uticajem na politike. Do uticaja vrlo često dolazi izvan formalnih centara moći, na različitim javnim mjestima, na ulicama, u medijima, na fakultetima i drugim mjestima.

Uticaj na politike može se definisati kao namjeran i sistemski proces uticaja na politike, prakse i ponašanje različitih ciljanih aktera/učesnika koji imaju najveći uticaj na problem o kojem je riječ, na uključivanje korisnika i povećavanje njihovog udjela i kapaciteta u rješavanju problema. Metode ili tehnike uticaja koje koriste uključuju zagovaranje, lobiranje i aktivizam. Važno je istaći da ne postoji jedinstvena definicija koja bi jasno ograničila ove pojmove, već se može koristiti općeprihvaćeni termin *uticaj na politike*, kojim su sve metode obuhvaćene. Uticaj na politike obuhvata i ponašanja određenih aktera. Promjena ponašanja preduslov je za mijenjanje politika. Samo mijenjanje politika ne bi smjelo biti ciljani rezultat utjecaja na politike jer je namjera da se promijene i obrasci ponašanja u praksi.

Dobar način saznanja o tome na čemu organizacije civilnog društva temelje svoj uticaj na politike je jednostavno pitanje: Zašto nešto čine i zašto vjeruju da bi to trebale činiti baš one a ne neko drugi? Uobičajeni odgovori na to "zašto" mogu biti sljedeći: a) Imamo informacije aktera/korisnika o problemima; b) Otkrili smo problem u prijašnjim projektima; c) Smatrali smo da bi trebalo nešto poduzeti u vezi s tim; d) Već dugo vremena radimo na tom problemu.

Sudionici (akteri/učesnici/zainteresovane strane) su svi oni koji imaju određeni udio ili interes u rješavanju nekog pitanja; to mogu biti osoba, grupa, institucija ili organizacija. Za uticaj na određene politike to mogu biti posebno:

- oni koji su odgovorni za to što je problem stvoren, ili oni čija je službena odgovornost pronaći rješenje, npr. vlada, lokalna vlast, državna služba, zdravstveni radnici – dakle donositelji odluka;
- oni na koje problem direktno utiče (npr. lokalne zajednice, farmeri, trgovci, žene itd.);
- oni koji se brinu za dobrobit drugih (npr. sindikati, NVO, vjerske skupine, mediji);
- međunarodni sudionici (npr. UN, Svjetska banka, donatori).⁷⁴

U pogledu pitanja politika na kojim NVO radi, uvijek mora postojati **korisnik**, dakle oni ljudi/ona grupa na koje problem direktno utiče. To su ljudi i grupe čiji će se životi vjerojatno poboljšati nakon uspješnog uticaja na politike. U svakom slučaju, nevladine organizacije rade s ciljem da utiču na živote korisnika.

74) Bridget Burrows, "How to plan good advocacy strategies: stakeholders, influence routes and risk analysis"
(Kako isplanirati dobre strategije zagovaranja: akteri, pravci utjecaja i analiza rizika), CAFOD PowerPoint

8.2. POJAM ZAGOVARANJA

Postoji više definicija zagovaranja, ali jedna od najjednostavnijih je da je to **promišljen proces uticaja na donositelje/tvorce odluka i politika** koji podrazumijeva planirane akcije. Dakle, zagovaranje obuhvata nenasilne i legalne aktivnosti (uključujući i lobiranje) osmišljene kao uticaj na politike, prakse i ponašanje. Zagovaranje **utiče** na donositelje odluka u politici. Mnogi imaju predrasudu da je zagovaranje “suprotstavljanje vladi, huškanje na vlast”. Međutim, vrlo često je to proces kojim se vlastima ukazuje na opravdanost promjene određene politike, čime zagovarači i vlast postaju partneri u radu. Zagovaranje je tehnika koju širom svijeta koriste različite organizacije, institucije i sami kreatori politika, prvenstveno s ciljem kreiranja ili promjene određene politike i da bi se izvršio uticaj na politiku koja nije u skladu s potrebama ciljne grupe.

Stvaraoci politika su akteri koji donose odluke i koji imaju najveći uticaj na njihovo donošenje. Međutim, to ne moraju biti samo predstavnici vlasti; to mogu biti i ljudi iz privatnog sektora ili iz civilnog društva, npr. ljudi koji imaju mnogo novca za ulaganje ili koji mogu uticati na socijalnu politiku zajednice. Bitno je da su stvaraoci politika uvijek ljudska bića iako se javljaju u ulozi predstavnika institucija – jer u akciji zagovaranja uvijek utičemo na ljude koji rade u institucijama a ne na same institucije. Zagovaranjem se nositelji politika mogu navesti da se ponašaju odgovorno, a mogu se i zaštititi ljudska prava ciljne grupe.

Zagovaranje je tehnika slanja poruke kojom se treba izvršiti uticaj na akcije tvoraca politike. Ta poruka može biti saopćena direktno, npr. zahtjev vladi da donese određenu odluku ili poduzme akciju, ili indirektno, tako što će se putem sredstava informisanja uticati na javno mišljenje.

Podizanje svijesti javnosti ili specifičnih grupa važno je u mnogim aktivnostima vezanim za zagovaranje i aktivizam s namjerom da se javnost ili grupa mobiliziraju kako bi vršile pritisak na donositelje odluka. Podizanje svijesti može obuhvatiti niz aktivnosti poput distribucije brošura, slanja popratnih materijala donositeljima odluka ili držanja informativnih govora na skupovima. Povećanje svijesti, odnosno znanja određenih ljudi o izvjesnoj temi trebalo bi da bude rezultat tih aktivnosti. To predstavlja dio uticaja na politike – ali isključivo time ne može se postići promjena politike i ponašanja.

Svijest se podiže kroz određene aktivnosti s ciljem:

- pružanja informacija kako bi se nešto našlo na dnevnom redu;
- mobilizacije grupa ili šire javnosti radi vršenja pritiska na ostale da se promijene;
- poduzimanja prvog koraka prema osnaživanju korisnika.

Tehnika zagovaranja, ukoliko se akcija dobro pripremi, može biti izuzetno jako oružje za promjenu trenutnog stanja. Korištenje tehnike zagovaranja u suštini treba:

- poboljšati život značajnog broja ljudi (npr. život i rad ciljne grupe s kojom radi vaša organizacija, a označena je kao korisnik), i
- ojačati organizaciju i njene ljudske kapacitete.

8.3. PROCJENA POTREBA ORGANIZACIJE – PRIPREMNE RADNJE

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

- ✓ prepoznati potrebu promjene određene politike/stanja ili nedostatak određene politike:
Ovo, između ostalog, podrazumijeva da NVO-i ne mogu ostvariti promjenu samo zahtijevajući ili tražeći svoja prava bez glasova podrške svojih interesnih skupina, bez opsežnog znanja o postojećim zakonima, propisima i interesima suprotstavljenih aktera, te bez dokaza o negativnim ili pozitivnim implikacijama za svoje korisnike.
- ✓ procijeniti rizik (uraditi SWOT analizu), uz ocjenu svih relevantnih faktora (ekonomskih, socijalnih, političkih) i njihove snage;
- ✓ izgraditi vlastiti imidž ukoliko ga organizacija nema u zajednici; obezbijediti kredibilitet zagovaračima iz organizacije.

Ako NVO utiče na odluke, onda u određenoj mjeri postaje suodgovorna. Donositelji odluka, s druge strane, zahtijevaju pouzdane informacije. Većina donositelja odluka, svjesno ili nesvjesno, primjenjuje skup načela kako bi odredili hoće li neku osobu ili organizaciju shvatiti ozbiljno. U ovom procesu potrebno je postaviti sljedeća pitanja i upute:

- Mogu li vam ljudi vjerovati? (Vjerodostojnost)
- Imate li se pravo miješati? Imate li ovlaštenje svojih korisnika? (Legitimnost)
- Možete li biti jednako transparentni prema donositeljima odluka, donatorima, bazi i korisnicima? (Odgovornost prema moćnijima i prema manje moćnima)
- Jeste li spremni da pomognete i je li vaš stav da se fokusirate na rješenja u kojima su svi na dobitku? (Orijentisanost na uslugu)
- Koji je vaš temelj moći i kako se njime koristite?

Analiza vlastite organizacije (koristeći navedena pitanja) pomaže vam da procijenite je li organizacija spremna za intervenciju u sferi zagovaranja. Analiza također pomaže da se identifikuju potencijalna uska grla ili nedostaci kapaciteta.

1. Izgradite odnos sa nositeljima politika.
2. Održite usmjerenost na ciljeve.

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

8.4. PLANIRANJE I KORACI AKCIJE ZAGOVARANJA

Zagovaranje uspijeva u sredini gdje se ljudska prava poštuju jer se mnoge aktivnosti kao dio procesa zagovaranja zasnivaju se na odredbama osnovnih ljudskih prava kao što su sloboda izražavanja i udruživanja.

Da biste akciju zagovaranja uspješno realizovali, potrebno je pripremiti teren, odnosno poduzeti nekoliko koraka.

8.4.1. Analiza sporne politike (korak I)

U okviru analize politike treba prepoznati spornu politiku, analizirati okolinu u kojoj se odvija, identifikovati ključne osobe i institucije koje treba zagovarati, sumirati prikupljene informacije (šta je problem, koji su njegovi uzroci, šta su uzročnici i zbog čega – uvijek treba djelovati na uzrok, a ne na otklanjanje posljedica, te na osnovu svega toga identifikovati mogućnosti za promjenu politike).

Ova analiza sporne politike, tj. konteksta djelovanja predstavlja situaciju onakvom kakva je trenutno i pruža temelj za razmišljanje o tome kakva bi trebala biti. U ovoj fazi organizacija počinje bolje razumijevati pitanje na kojem radi precizirajući ga i razrađujući šta treba i koga promijeniti, te zašto treba doći do promjene. Kontekstualna analiza treba sadržavati barem tri komponente, koje se ponekad preklapaju: analizu aktera; analizu faktora i analizu vlastite organizacije.

Prikupljanje relevantnih informacija je veoma važno. Mogu se provesti ankete, upitnici, rasprave s fokusnom grupom, analize ili akademsko istraživanje. Možete se konsultovati s akterima kao što su vladini dužnosnici, državni službenici, ostali NVO-i ili istaknute osobe. Mediji mogu biti korisni, a mnogo informacija možete pronaći na Internetu.

Identifikacija opcija za promjenu veoma je bitna jer pomaže da izaberete najbolje. To ne mora biti najkraći put – važno je da je najlakši za postizanje cilja.

8.4.2. Izrada nacrtu strategije zagovaranja (korak II)

Izrada nacrtu strategije (plan koji nas vodi) i određivanje taktika koje će se koristiti u kampanji (cirkularne peticije, pisanje pisama, sastanci, održavanje protestnih skupova i slično) temelj su uspješne kampanje.

U ovom koraku dolazi do usmjeravanja na politiku koja će u najvećoj mjeri riješiti identifikovani problem. Znači, treba se usmjeriti na pitanje čijim će se rješenjem poboljšati život korisnika. U svemu tome treba paziti na moguće rizike (hoće li planirana akcija biti shvaćena kao "suprotstavljanje vlasti", hoće li to škoditi daljem radu i projektima nevladine organizacije, kako realizovati akciju a da ne steknete protivnike i slično), treba procijeniti vjerovatnoću uspjeha i rad u partnerstvu s drugima.

U pravljenju nacrtu treba odrediti cilj/ciljeve koje želite postići. U određivanju ciljeva treba formulirati: šta će se promijeniti, ko će to promijeniti, kolika je promjena, sa koliko sredstava i kada. Već prepoznajete: treba primijeniti SMART tehniku u postavljanju cilja koji želite postići, tj. ciljevi u inicijativi zagovaranja trebaju biti specifični, mjerljivi, ostvarljivi, realni i vremenski određeni.

Nadalje, važno je uključiti same korisnike. Konsultacije s početnom grupom korisnika treba da pomognu u daljem određivanju politika. Stoga će početna grupa možda biti veća od krajnje grupe korisnika. Konsultacije s korisnicima moraju se stalno održavati, moraju se dijeliti informacije, a one su dvosmjerne karaktera ukoliko želite zadržati legitimnost.

Uključivanje korisnika u proces donošenja odluka treba promijeniti prirodu vaše intervencije – jer to znači da zagovaranje ne provodite sami već zajedno s vašim korisnicima, tako da se s vremenom vaša uloga u procesu smanjuje, a vlasništvo nad intervencijom prelazi s vas na korisnike. Čak i mali udio korisnika u intervenciji povećava održivost njezinih rezultata.

Jedan od najvažnijih koraka u zagovaranju jeste određivanje ciljnog auditorija. Zato tačno treba znati ko je donositelj odluke o promjeni politike, odnosno o rješenju problema. Na početku poglavlja rečeno je da su nositelji određene politike ljudi a ne institucije. Zato – ako se zna koja je institucija nadležna, onda treba znati da je ciljni auditorij osoba koja je glavna u toj instituciji. Ciljni auditorij (meta zagovaranja) se dijeli na:

- primarni i
- sekundarni.

Primarni auditorij su one osobe koje imaju pravo i autoritet da donesu odluku o promjeni politike. Potrebno je ustanoviti ko se konkretno bavi tim pitanjem u procesu kreiranja politika, te gdje i kada će odluka biti donesena. To vam također pokazuje kako pitanje staviti na dnevni red ako se ono još ne rješava. U mnogim slučajevima dešava se da su i najuticajniji akteri koje treba da pokušate promijeniti protiv vašega gledišta. Kad to ne bi bio slučaj, ne bi postojao dobar razlog da pitanje na kojem radite bude problem za vas ili za korisnike. Također ćete ustanoviti da tim akterima ne možete direktno pristupiti. Na primjer, u mnogo slučajeva to može biti ministar, ili premijer, ili predsjednik, ili još nedostupniji moćnici oko važnih donositelja odluka. Za takve aktere često se kaže da su primarni ciljevi intervencije utjecaja na politike, odnosno da su primarni auditorij.

Međutim, teško da na te aktere organizacija može utjecati direktno, bilo zbog njihove pozicije (premijer, predsjednik, ministar) ili zbog snage njihovog protivljenja vašem gledištu. Kreiranje lanca uticaja znači da doznate koji donositelji

odluka mogu uticati na protivnike. Dakle, možete kreirati lanac koji se sastoji od aktera na koje ćete utjecati i koji će potom uticati na druge. To je važan dio vaše strategije. Možete udružiti snage sa svojim saveznicima, na primjer partnerskim NVO-ima i drugim zainteresovanim i kreirati lanac uticaja, ili pak svaki saveznik u vašoj intervenciji može imati vlastiti lanac utjecaja. U tom slučaju treba se pobrinuti da lanci funkcionišu međusobno. Odabrat ćete lanac koji najbolje odgovara vašoj organizaciji po sadržaju, prethodnim odnosima i iskustvu.

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

Primjer: u općini ne postoji politika za mlade. Cilj akcije je da do kraja godine skupština/vijeće općine donese dvogodišnji akcioni plan koji će obuhvatiti rješavanje tri problema mladih.

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

8.4.3. Finalna prerada strategije (korak III)

Nakon definisanja cilja koji želite postići, te ciljnog auditorija, saveznika i protivnika, potrebno je:

- Kreirati ključne poruke: ono što želite da ciljni auditorij čuje. Poruka treba sadržavati ono što vi želite da donositelji politike promjene, tj. ono što vi želite postići, zašto to želite postići (kome to koristi), kako predlažete da se to postigne i šta po vašem mišljenju auditorij treba poduzeti. Definišući poruku, treba da odredite i ko je osoba koja će je prenijeti i na koji način. Uspjeh zagovaranja umnogom ovisi o ovom koraku.
- Definisanje aktivnosti strategije: kako doći do cilja (ponavljamo, to ne mora biti najkraći nego najlakši put s najvećim rezultatima).

8.4.4. Priprema plana akcije zagovaranja (korak IV)

Plan akcije se priprema kao i kod svih projekata:

- definisati sve aktivnosti koje treba realizovati;
- odrediti vremenske rokove za njihovu realizaciju (paziti da budu realni i hronološki);
- dobro isplanirati budžet i osiguranje sredstava;
- napraviti plan nadgledanja i izvještavanja; i
- napraviti logički okvir.

Oblikovanje detaljnog plana akcije pomaže da se identifikuje ono što organizacija i njeni saveznici i korisnici smatraju uspjehom u svojoj intervenciji. Uobičajen naziv za takve dogovorene standarde uspjeha koji su predmet mjerenja je *indikator*. Bez obzira na naziv, plan akcije treba uključati neke elemente koji omogućavaju praćenje statusa i uspjeha u onome što radite.

STRATEGIJA	POKAZATELJI	NAČIN PROVJERE	PRETPOSTAVKE
Dugoročni cilj			
Kratkoročni cilj			
Rezultati			
Aktivnosti			

Tabela: Logički radni okvir

Nakon što je uspješno realizovala navedena četiri koraka, nevladina organizacija spremna je poduzeti peti korak: to je realizacija plana zagovaranja, prenošenje poruke i primjena svega navedenog. Posljednji korak obično se realizuje metodom lobiranja.

Zaključak: Javno zagovaranje traži požrtvovanost, strpljenje, uključenost, a zahtijeva i stopostotno davanje, timski rad, komunikaciju i otvorenost. Budite pripremljeni da uložite mnogo energije, a da zauzvrat dobijete vrlo malo za sebe lično. Neće se preko noći desiti da javnost razumije i prizna važnost vaših tema. Važno je imati na umu da je rad na zagovaranju proces, često dugotrajan. Taj proces će trajati sve dok ne postignete svoje ciljeve.

8.5. LOBIRANJE

Lobiranje ili zastupanje interesa predstavlja niz akcija kojima je cilj izvršiti uticaj na donositelje odluka. Osnovnu ciljnu grupu lobiranja čine donositelji odluka koji mogu promijeniti određenu politiku u društvu. Ali, za razliku od zagovaranja, kod lobiranja se obično koristi sekundarni auditorij kako bi se se uticalo na primarni. U praksi se zagovaranje i lobiranje često poistovjećuju, ali ta dva termina ne znače isto. Lobiranje je samo jedna od metoda zagovaranja kojom se može doći do postavljenog cilja.

Lobiranje u lokalnoj zajednici⁷⁵ (eng. *grassroots lobbying*) događa se kada je komunikacija:

- usmjerena prema široj javnosti,
- odnosi se na specifično zakonodavstvo,
- odražava gledište o zakonodavstvu, i
- podstiče primatelja na poduzimanje akcije u pogledu zakonodavstva.

Lobisti su grupe ljudi ili pojedini građani koji pokušavaju uticati na usvajanje ili neusvajanje neke odluke i izmjenu politike. Prvobitno se ovaj izraz odnosio na osobe koje često posjećuju holove (predvorja neke skupštine; engl. *lobbies*) ili hodnike zakonodavnih odjeljenja kako bi pričali s ljudima koji donose ili usvajaju odluke. Lobiranje se može vršiti i na drugim javnim mjestima, a često i uspješno se lobira i na privatnim skupovima. Činjenica je da lobiranje često podrazumijeva neku aktivnost koja nije izravno transparentna. Izazov je, dakle, lobiranje učiniti odgovornim. Lobiranje u najmanju ruku obuhvaća neki oblik dijaloga između strana. Dobar lobist koristi svoju vještinu kako bi uticao na primarni auditorij preko sekundarnog auditorija ili preko ljudi bliskih sa donositeljima odluka.

Pravila uspješnog lobiranja:

- Lobist mora tačno znati šta hoće (zahtjev/predmet lobiranja je konkretan, mjerljiv, inspirirajući, a ne mutan, uopćen ili apstraktan). Prijedlog/zahtjev organizacije treba biti u pisanoj formi i obrazložen.
- Osoba koja lobira tačno zna ko igra važnu ulogu u procesu donošenja odluka:
 - a) ko su ljudi koji će o predmetu diskutovati,
 - b) ko preuzima odluke,
 - c) ko savjetuje donositelje odluka?
- Osoba koja lobira treba napraviti analizu različitih i konfliktnih interesa donositelja odluka koji se tiču njenog predmeta, na dugi i kratki rok:
 - d) politički (moć),

⁷⁵) IRS-ova definicija lobiranja u lokalnoj zajednici.

- e) personalni (imidž, materijalne povlastice),
 - f) finansijski,
 - g) organizacijski (efektivnost/efikasnost), i
 - h) drugo?
- Osoba koja lobira treba znati šta će se dogoditi, kada i gdje. Ima li formalnih procedura, koja su neformalna pravila i momenti u donošenju odluka? Koji momenti su najvažniji za uticaj na proces?
 - Osoba koja lobira treba identifikovati saveznike i moguće protivnike (lobist je sposoban imati različite saveznike za različite teme).
 - Lobist ima pripremljenu listu osoba koje može mobilizirati u slučaju potrebe.
 - Dobar lobist UVIJEK naglašava povezanost svog predmeta sa interesima donositelja odluka, njihovih savjetnika i interese tih ljudi koristi pri lobiranju.
 - Osoba koja lobira održava vezu sa svojim kolegama u nevladinoj organizaciji: redovno im dostavlja informacije koje mogu iskoristiti, odaje im priznanje za uspjehe, dostupna je za pružanje pomoći.

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

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

8.6. AKTIVIZAM

Aktivizam kao treći oblik uticaja na politike često se povezuje sa demonstracijama, izlaskom na ulice, kao i duhovitim i kreativnim aktivnostima osmišljenima da skrenu pažnju na neki problem. Aktivizam može imati širok spektar oblika, od pisanja pisama novinama ili političarima, vođenja političkih kampanja, ekonomskog aktivizma kao što su bojkoti ili preferiranje kompanija, do okupljanja, uličnih protestnih šetnji i štrajkova, uključujući pasivni otpor i štrajkove glađu. Takve aktivnosti uglavnom nisu zamišljene za stvaranje ili predlaganje konsenzusa nego da bi uvjerile ili informisale druge, kao primjer za dobivanje podrške za neko pitanje ili za stavljanje pitanja na dnevni red. Poduzimanjem takvih aktivnosti može se vršiti pritisak na određene aktore s ciljem promjene, koristeći se trećom stranom kao što je javnost. Takav aktivizam često se smatra suprotnim lobiranju i/ili dijalogu te drugim aktivnostima u kojima je cilj postići konsenzus i koje su vizuelno manje atraktivne. Važno je razumjeti da aktivizam može biti nešto pozitivno, legalno i nenasilno, ali i nešto ilegalno i nasilno. Nasilje je uvijek jedna od mogućnosti unutar aktivizma ako su aktivnosti osmišljene da izazovu sukobe.



**ODNOSI
S JAVNOŠĆU**



POGLAVLJE IX

9.1. POJAM ODNOSA S JAVNOŠĆU

Pod pojmom odnosa s javnošću podrazumijeva se da je to **strateški proces usmjeren na sticanje i upravljanje publicitetom**.

Odnosi s javnošću su forma komunikacijskog upravljanja koje traži uticaj, osjećanje, mišljenje ili vjerovanje od postojećih potrošača, perspektivnih potrošača, akcionara, dobavljača, zaposlenih i ostale javnosti o organizaciji, njenom radu, proizvodima i uslugama. Odjeljenja za odnose s javnošću može koristiti mnoga sredstva (alate) kao što su specijalni događaji, pokušaji lobiranja, godišnji izvještaji i imidž menadžmenta. Publicitet je često veoma važna stvar koja može imati formu vijesti i uvoda u objavljivanje akcija. Razlika između publiciteta i reklame je ta što se za publicitet ne mora plaćati zakup određenog medijskog prostora (kao što su TV ili novine) nego treba pokušati pridobiti medije da pokrenu popularnu priču o nevladinoj organizaciji ili njenim aktivnostima. Prednost publiciteta je kredibilnost. Kada se čita ili sluša o humanim akcijama, zagovaranju i lobiranju u korist građana ili određene ciljne grupe, postoji vjerovatnoća da se stekne povjerenje u taj rad i samu organizaciju i da se dobije velika podrška u zajednici.

Planovi odnosa sa javnošću (ili komunikacijske strategije) interni su dokumenti organizacije; najčešće se rade za duži period, od 3 do 5 godina, iako se naravno mogu mijenjati svake godine. Svaki plan obuhvata nekoliko elemenata, kao što su cilj plana/strategije i ciljna publika, te ključna poruka. Pored toga, obuhvata i tzv. komunikacijska sredstva (kanale), što mogu biti pisani materijali, reklame, određeni mediji, vrijeme potrebno za ostvarenje plana, metoda procjene i praćenja (monitoring) uspjeha plana/strategije i novac. Plan/strategija treba biti zasnovan na realističnim ciljevima i prethodnim podacima, a treba uključiti i eventualne prepreke koje mogu spriječiti uspješno vođenje strategije. U procesu izrade strategije/plana treba uključiti i konsultovati članove organizacije u mjeri u kojoj je to moguće.

Poruka se ciljanoj publici prenosi na različite načine: promotivnim materijalima, brošurama, biltenima, godišnjim izvještajima, pomoću svih vrsta medija (sredstava komunikacije), a sve s ciljem ostvarenja publiciteta, odnosno medijske pokrivenosti aktivnosti. Najvažniji sektor svakog odnosa s javnošću jesu mediji i moć prenošenja poruke i stvaranja publiciteta koji oni imaju i mogu dati.

Konkretna poruka mora biti kratka i razumljiva tako da se jednostavno objasni i zapamti. Pri tome je ključno ponovljati koherentnu i konzistentnu poruku koristeći najpogodnija sredstvo (kanal) prema ciljanoj grupi. Shodno tome, prioritarno je da svi u organizaciji razumiju stratešku poruku i daju vlastiti doprinos u njenoj promociji. Sadržaj je samo jedan dio poruke. Ostali, neverbalni faktori, npr. ko dostavlja poruku, ili trenutak dostavljanja poruke, mogu biti jednako važni.

Neka od pitanja koja treba postaviti odnose se na sadržaj, jezik, format, mjesto i vrijeme poruke.

Sadržaj/ideje: Koje ideje želite prenijeti? Koje ćete argumente koristiti kako biste uvjerali svoju publiku?

Jezik: Koje ćete riječi odabrati kako biste jasno i efikasno prenijeli svoju poruku? Ima li riječi koje biste trebali i koje ne biste trebali koristiti?

Izvor: Na koga će publika reagovati i smatrati ga vjerodostojnim?

Format: Na koji ćete način(e) dostaviti svoju poruku kako biste postigli maksimalan učinak (npr. sastanak, pismo, brošura ili oglas na radiju)?

Vrijeme i mjesto: Koje je najbolje vrijeme za dostavljanje poruke? Postoji li mjesto za dostavljanje poruke koje će pojačati njenu vjerodostojnost i dati joj veći politički učinak? U pogledu vremena vrlo važno je odrediti i pravo vrijeme (tajming) za kontakt s medijima. Ako medijima prerano pristupite s osjetljivim pitanjem koje treba izazvati političku promjenu, mogli biste poremetiti svoju kasniju konverzaciju u svrhu lobiranja. Međutim, djelujete li ranije, možete učiniti veći pritisak na pregovore pokazavši javnu legitimnost putem mobilizacije ili akcija. I na kraju, bez provedene evaluacije ne možete znati da li komunikacijski plan (strategija) funkcioniše na terenu, odnosno treba li ga z nekom dijelu prilagoditi.

Zato će svaki dobar službenik/ca za odnose s javnošću uvijek imati dobre odnose s novinarima, znat će sve o njima, od

domena interesovanja pa eventualno do mjesta gdje se okupljaju u slobodno vrijeme. I on/ona sam/a mora pomalo biti novinar, odnosno znati upakovati priču tako da ona postane VIJEST. Nema pritiska, nema prenošenja neistinitih informacija, dvosmislenih izjava – jer odnosi s javnošću javni su posao i bave se stvarnošću. Odnosi s javnošću su veza između organizacije i javnosti. Osoba na čelu organizacije mora dobro poznavati i svoju organizaciju i javnost. U velikom broju slučajeva predsjednik organizacije je drugi službenik za odnose s javnošću jer u njeno ime daje određene izjave za medije i iznosi stav organizacije po određenom pitanju. Posao odnosa s javnošću treba obavljati osoba koja zna sve informacije vezane za nevladinu organizaciju i njen rad, koja je elokventna, govori razgovjetno i ima iskustva u radu s javnošću.

9.1.1. Ciljevi organizacije i ciljevi komunikacije⁷⁶

Bez obzira na to čime se organizacija bavi, jako je bitno da se svaka komunikacijska strategija oslanja na sveukupni plan, ciljeve i zadatke organizacije. Nakon što je organizacija napisala svoj strateški i/ili operativni plan, potrebno je predložiti načine na koje komunikacija može pomoći u ostvarenju zadatih ciljeva.

Slično kao i tokom kreiranja specifičnih ciljeva, potrebno je identifikovati opće komunikacijske principe koji čine osnovu komunikacijske strategije i ključne poruke koje organizacija želi prenijeti interesnim grupama.

Kakva god bila poruka, važno je da komunikacijski ciljevi doprinesu ostvarenju sveukupnih ciljeva organizacije. Na taj će način ti ciljevi biti viđeni kao poslovni ili strateški ciljevi koji pomažu u ostvarivanju sveukupne misije organizacije, a ne kao “dodatak” i kao čista promocija organizacije.

9.2. ZAŠTO KORISTITI MEDIJE?

Mediji su najveći prenosnici informacija zbog same činjenice da ih konzumira veliki broj ljudi koji vjeruju u informacije što ih prenose medijski komunikacijski kanali. Mediji prenose novosti i razne druge sadržaje, a mogu se podijeliti na tzv. *news media*, u koje se ubrajaju dnevne novine, sedmična, mjesečna i periodična štampana izdanja, potom na televizijske i radio vijesti, te *web* portale informativnog karaktera. Ukratko, mediji su u stanju oblikovati naše stavove i mišljenja. Kako se s vremenom sve veći prostor u novinama ili magazinima daje reklamama, te kako razlike između informisanja, propagande i reklamiranja blijede, tako i same reklame počinju oblikovati ljudsko razmišljanje i ponašanje i uticati na njih.

Dvije su polazne tačke nakon što je postavljen cilj da se privuče pažnja javnosti:

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

To su i najveći razlozi zašto nevladine organizacije treba da imaju plan **odnosa s javnošću** i adekvatnu i **profesionalnu osobu** koja će obavljati taj posao.

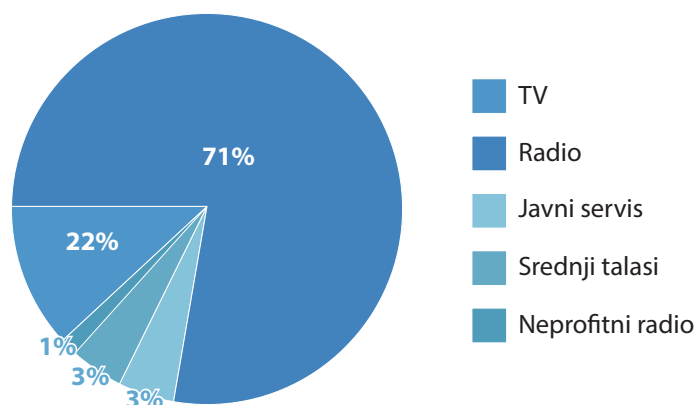
Prva stvar u planu za odnose s javnošću jeste da se provede kratko istraživanje kako bi se došlo do saznanja prate li ljudi u vašoj lokalnoj zajednici informativne programe, a ako prate, u kojoj mjeri to rade.

Prema većini provedenih istraživanja, **televizija** je dominantan informativni medij (*news media*). Većina ljudi putem televizije prima najveći broj vijesti. Istraživanje treba utvrditi je li to slučaj i u vašoj lokalnoj zajednici, ili široke mase na neki drugi način dolaze do informacija? Novine i dalje predstavljaju relevantan izvor informacija. Razlog za to je mogućnost detaljne analize domaćih i međunarodnih vijesti, a još veći razlog je što manje i ruralne zajednice nemaju vlastite elektronske medije. Pokušajte doznati koliko ljudi u vašoj sredini redovno kupuje novine i koliko ih je eventualno pretplaćeno na neki list. Domaće i vijesti iz svijeta najčešće su najčitaniji dijelovi novina; iza njih slijede zabavni sadržaji.

76) TACSO, 2013, *Priručnik za odnose s medijima za organizacije civilnog društva*

Radio je od 1980-ih nadalje izgubio na popularnosti, a većina ljudi ga sluša zbog muzike i zabavnih emisija – ali i dalje nosi naslov najneovisnijeg medija i ima dosta sadržaja sa direktnim uključivanjem slušalaca koji iznose svoje stavove vezane za određenu temu, tako da ga nipošto ne treba zanemariti. Prema podacima Regulatorne agencije za komunikacije, u BiH su zaključno sa decembrom 2012. godine bila registrovana 43 korisnika koja imaju dozvolu televizijskog emitovanja putem zemaljske radiodifuzije, kao i 146 korisnika kojima su izdate opće dozvole za radijsko emitovanje, kao što je prikazano u donjem grafikonu⁷⁷:

Registrovani korisnici sa dozvolama za emitovanje



Pomenuti načini pomoću kojih građani dolaze do informacija mogu poslužiti svakoj NVO da najavi i prezentuje svoje aktivnosti i rad organizacije. Ovo je veoma dobar način da organizacije civilnog društva grade svoj identitet i reputaciju u društvu predanim radom i naporom. Ukoliko su građani, predstavnici vlasti i biznis sektora kao relevantne kategorije javnosti upoznati s rezultatima rada organizacije, nesumnjivo je da će biti transparentni prema njoj i u budućnosti podržati njen rad. Ovo je samo korak ka uspostavljanju ili proširenju postojeće saradnje; osoba zadužena za odnose s javnošću treba raditi mnogo više, o čemu će biti riječi u nastavku. Treba još naglasiti da veliku ulogu u ovoj oblasti imaju menadžer i lider, koji veoma često daju izjave ili imaju intervju u medijima. Njihov nastup je bitan za jačanje identiteta i reputacije organizacije.

9.3. ZNAČAJ MEDIJA ZA RAD NEVLADINIH ORGANIZACIJA

Objašnjeno je koliki uticaj imaju mediji na javno mnijenje i prenos informacija. Zato su mediji (elektronski, pisani i on-line) od velikog značaja za organizacije civilnog društva. Nevladine organizacije uglavnom se fokusiraju na tzv. *news media* u svom radu, a glavni razlozi za to ponašanje su sljedeći:

- Podrška *fundraisingu*, tj. prikupljanju sredstava, odnosno podizanje prihoda same nevladine organizacije, prepoznatljivost imena, stil organizacije i privlačenje pažnje. Kada potencijalni donatori i sponzori nekoliko puta čuju za NVO putem medija i dobre korake koje je napravila, vrlo je vjerovatno da će podržati i naredne akcije i projekte. Redovnim saopćenjima za medije ili davanjem izjava i intervjua s povodom organizacija postaje prepoznatljiva i respektabilna. Na prepoznatljivost organizacije veliki uticaj ima znak organizacije (logo). Obično je to neka ilustracija, skraćena imena organizacije ili jednostavno neki znak. Logo svake organizacije je unikatan i prilikom registracije NVO-a treba ga zaštititi. Kako se to radi objašnjeno je u poglavlju koje govori o aktima i registraciji NVO-a. Publika i ciljna grupa po logou prepoznaju organizaciju i povezuju informacije koje već imaju o njoj.

77) Podaci iz godišnjeg izvještaja Regulatorne agencije za komunikacije za 2012. godinu.

- Podizanje svijesti javnosti o nekom pitanju, ili formiranje javnog mnijenja, ili uticaj na ponašanje, informisanje i obrazovanje javnosti.
- Uspostavljanje odnosa s vlastima radi podrške javnom zalaganju i lobiranju.

Nevladine organizacije žele da budu viđene u tzv. *mainstream* medijima i uglavnom su nezadovoljne mogućnošću pristupa televiziji. Pošto većina NVO-a ima ciljnu populaciju, npr. studente, žene, tinejdžere itd., često se toj publici obraćaju specijalizovanim publikacijama. Osim materijala vezanih za datu temu, te publikacije sadrže i osnovne informacije o organizaciji i njen logo. Publikacija tako može poslužiti i kao reklama organizacije.

Nevladine organizacije pažnju uglavnom fokusiraju na dobivanje prostora u dnevnim, nedjeljnim ili lokalnim novinama jer one imaju najveći broj čitalaca.

Kontakt NVO-a s novinarima uglavnom je proaktivan, jer novinari uglavnom ne traže savjet od NVO-a, osim u slučaju ekoloških katastrofa npr., između ostalog i zato što ne znaju koga će kontaktirati, koji NVO je najstručniji za koju oblast, a i zato što ne vjeruju u objektivnost NVO-a. Ovakvo stanje se polako mijenja s razvojem javnog zalaganja ili lobiranja; ukoliko je osoba u NVO-u istovremeno zadužena za javno zalaganje i za odnose s medijima, primjetno je da je aktivnija i sigurnija u obavljanju posla odnosa s medijima. U današnje vrijeme medijima su interesantniji stranačka i politička priča, skandali i malverzacije nego humane akcije i pomoć NVO-a određenoj ciljnoj grupi.

Uloga NVO-a upravo treba biti da predstave pozitivne priče i iz pozitivnog ugla da se osvrnu na realni život kako bi motivisali šire mase da im se pridruže na putu ka bržem razvoju zajednice.

9.4. TEHNIKE KOMUNIKACIJE I PRENOŠENJA PORUKE

Kako bi se prenijele informacije i poruke u savremenom svijetu u kojem postoji mnogo različitih medija, može se koristiti mnogo različitih kanala komunikacije. Razgovor i lični kontakt najdjelotvornije su sredstvo publikovanja, ali nažalost i najteže jer zahtijevaju mnogo vremena i truda i stoga se ne primjenjuju često. Oslanjajući se na tu činjenicu preporučujemo da svaki vid svog djelovanja u javnosti, kada je to moguće, organizacija poprat i razgovorom.

Kod nas su najviše u upotrebi saopćenja za javnost, organizovanje konferencija za novinare, intervjui za različite vrste medija, Internet koji u posljednje vrijeme postaje sve dominantniji sa visokim spektrom informacija (najnovijih i arhiviranih vijesti iz raznih oblasti). Mnogi pisani i elektronski mediji imaju vlastite internetske stranice, pa je moguće preko njih doći do informacija. Također, putem Interneta organizacije mogu promovisati sebe i svoje aktivnosti i stupiti u kontakt s drugima. Najbolji način je da NVO kreira i postavi vlastitu *web* stranicu.

9.4.1. Saopćenje za javnost

Najprimjenjeniji način odnosa s javnošću je *saopćenje za javnost (medije)*. Saopćenje za javnost daje informacije novinama, radiju, televiziji, tj. svim vrstama medija o aktivnostima nevladine organizacije. Preporučljivo je i jako dobro za NVO da ima listu relevantnih medija, s imenima i kontaktima (adresa, e-mail, tel/fax).

Prije početka pisanja saopćenja za javnost treba dobro razmisliti šta je cilj saopćenja. Da li je cilj saopćenja za javnost ohrabriti ljude da se uključe u aktivnosti NVO-a, da pomognu kao volonteri ili da doniraju novac, da budu informisani o onome što radite zbog traženja pomoći u narednim koracima, ili je cilj jednostavno publicitet – ili sve skupa? Nakon toga treba razmisliti šta projekat čini vrijednim pažnje, jedinstvenim ili interesantnim. Te tačke treba navesti u saopćenju za javnost.

Saopćenje za javnost uvijek mora biti otkucano, preporučljivo je da bude na jednom listu papira. Više je razloga za to. Kao prvo, onaj ko prerađuje vijesti neće se mučiti da protumači nečiji rukopis pa saopćenje najčešće završi u kanti za otpatke.

Drugo, ukoliko je saopćenje predugo, novinari ga neće pročitati i izvlačitu suštinu kako bi objavili vijest pa ono ponovo završava u kanti za smeće, ili pak ostane na stolu danima pa vijest prestaje biti vijest.

Svrha saopćenja za javnost je da sažete i prikazete svoju priču, da pomognete medijima uobličiti poruku na ispravan način te im pružiti relevantne informacije i navode koje potječu iz vaše skupine. Saopćenje za medije pomaže izvještaičima u poslu, a vama donosi korist. Najveći broj saopćenja za javnost može se odaslati na događajima koji se organizuju.

Saopćenje za javnost obično se šalje medijima kao najava događaja koji predstoji, ali se šalje i po njegovom završetku. Drugi način da se informiše o realizaciji projekta ili kampanje jeste organizovanje konferencije za novinare. U tom slučaju organizacija treba poslati dopis medijima s pozivom na konferenciju za novinare. Poziv za konferenciju, kao i saopćenje, treba odgovoriti na pitanja **ko, šta, kada, gdje, zašto i kako**.

9.4.1.1. Forma saopćenja za javnost

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

Saopćenje za javnost počinje naslovom SAOPĆENJE ZA JAVNOST. Ispod naslova obavezno treba navesti datum, kratak naslov – ne samo „Lokalna grupa planira projekat“ već npr. „Novi centar za igranje“ ili „Novi projekat za samohrane roditelje“. Naslov mora biti zvučan i vrijedan pažnje kako bi vjerovatnoća da će mediji objaviti saopćenje bila što veća.

Novinarstvo se bazira na šest pitanja: **ko, šta, kada, gdje, zašto i kako**. Saopćenje za javnost upravo treba da sadrži odgovore na ova pitanja. Prilikom odgovaranja na njih treba naglasiti najneobičnije ili najinteresantnije aspekte projekta, kampanje, akcije. Počnite s odgovorima na pitanja **ko i šta**, u dvije-tri rečenice naglasite ostale bitne detalje, naročito **kada i gdje**.

Naredni pasus treba sadržavati osnovne informacije o NVO, zašto je pokrenut projekat, šta se njime želi postići, odnosno kakve rezultate želite ostvariti, kao i ostale interesantne informacije.

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

Ono što svakako treba imati na umu jeste da saopćenje za javnost treba biti dovoljno detaljno i precizno, ali u isto vrijeme ne predugo zbog općeg interesa i pažnje čitalaca. Pri kreiranju saopćenja treba uvijek imati u vidu „ljudski faktor“, odnosno šta će priča (ili aktivnost koja se opisuje) značiti običnim ljudima.

9.4.1.2. Pravila pisanja saopćenja za javnost

- Osnovno pravilo pisanja saopćenja za javnost je da u prvom paragrafu date sažetak tako da izvještaič može koristiti samo prvi paragraf u slučaju da nema dovoljno vremena ili prostora da napiše cijelu priču ili da je pročita.
- Saopćenje treba imati široke margine kako bi se po njima moglo pisati.
- Saopćenje treba biti pisano s dvostrukim proredom na jednom listu papira.
- Saopćenje treba imati kratke naslove koji opisuju priču.
- Treba istaknuti kada se saopćenje treba objaviti (obično „ZA TRENUTNO OBJAVLJIVANJE“).
- Na kraju saopćenja možete naglasiti detalje, uključujući i vrijeme, ako postoji nešto što bi bilo interesantno da se snimi ili fotografiše (npr. otvaranje centra, rezanje vrpce).
- Ako saopćenje ne dostavljate lično već faksom, svakako treba pozvati medije i provjeriti jesu li ga primili.
- Po završetku aktivnosti ili projekta treba napisati kratak izvještaj o tome šta je postignuto i poslati ga lokalnim medijima.
-

9.4.2. Konferencija za novinare

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

- Utvrditi **temu** konferencije (šta je povod, šta je cilj konferencije).
- Ko će biti **govornici** na konferenciji i kakvu poruku treba da pošalju. Očekuje se da će to biti predsjednik organizacije, projekt menadžer ili osoba zadužena za odnose s javnošću. Preporučljivo je da dvije ili tri osobe budu na raspolaganju za novinarska pitanja zato što ona kojoj je pitanje upućeno može zablokirati i u momentu ne dati odgovor. Tada može uskočiti druga osoba i dopuniti odgovor.
- Utvrditi **vrijeme, dan i mjesto** održavanja konferencije. Najbolje je konferencije organizovati krajem sedmice (petak, subota i nedjelja) zato što tada nema mnogo događaja koje mediji treba da prate. Vaše vijesti mogu biti odlične da popune informativni program tokom vikenda, mogu se odlično upakovati i mogu dobiti više medijskog prostora.
- Treba provjeriti je li u terminu koji želite izabrati za održavanje konferencije za novinare već zakazan neki događaj koji bi više privukao pažnju novinara. O ovome posebno treba voditi računa u manjim gradovima, gdje postoji deficit novinara pa se oni koji rade mogu odlučiti za drugi događaj.
- Poziv se šalje najmanje 4 dana prije održavanja konferencije za novinare. Dan prije održavanja treba kontaktirati medije i provjeriti da li dolaze na konferenciju. To je način da ih podsjetite u slučaju da su zaboravili na konferenciju za medije.
- Mjesto održavanja konferencije treba biti u centru za medije, a ako ta ustanova ne postoji, najbolje je da sala bude u centru grada. Medijima je vrijeme skupo – neće putovati sat-dva kako bi dobili informacije. U tom slučaju zna se desiti da objave samo ono što je navedeno u pozivu na konferenciju i da naprave priču prema vlastitoj percepciji, što naravno ne odgovara NVO-u.
- Sala treba biti dovoljno velika da primi sve zainteresovane novinare. Stolove treba postaviti u polukrug. Na čelu stola treba da sjede osobe koje će se obratiti novinarima i odgovarati na njihova pitanja.
- Iskoristiti priliku za **reklamiranje** organizacije ili kampanje, pa iza govornika na zidu postaviti zastavu organizacije ili poster kampanje, na sto ispred njih zastavicu s logom organizacije. Nije loše ako se govornici i volonteri koji dočekuju novinare i dijele materijal za konferenciju obuku majice koje reklamiraju organizaciju ili kampanju.
- Obavezno treba pripremiti **pisani materijal** i podijeliti ga prisutnim novinarima, naročito ako informacije koje im saopćavate sadrže brojke i statističke podatke. Materijal treba podijeliti odmah poslije izlaganja panelista kako bi novinari mogli postaviti pitanja ukoliko im je nešto nejasno ili žele više informacija. Nije dobro dijeliti materijal ranije jer ga u tom slučaju novinari čitaju a ne slušaju govornike koji opširnije govore o temi.
- Dobro je panelistima obezbijediti negazirana pića jer se zna desiti da im se osuši grlo od treme i ostanu bez glasa.

9.4.3. Intervju

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

Pojavljivanje i spominjanje u medijima organizacije ili njenih predstavnika jedan je od najjeftinijih načina prenošenja poruke velikom broju ljudi. Stoga intervjui mogu poslužiti kao:

- **mogućnost besplatne reklame:** bez obzira na temu i povod intervju, on uvijek može poslužiti kao promocija organizacije, njenih dostignuća i budućih aktivnosti;
- **pojavljivanje u medijima jača kredibilitet:** organizacija čiji se predstavnici pojavljuju u medijima može poslužiti kao signal kredibiliteta, dobre prakse i aktivnosti koje su korisne za širu zajednicu;

- **mogućnost ispravljanja pogrešnih navoda:** ukoliko se desio neki pogrešan navod vezan za NVO, ili postoji neka iskrivljena slika o radu organizacije, intervjui su idealna prilika za objašnjenje i ispravljanje pogrešnih navoda;
- **redovan sagovornik ili stručnjak:** sama činjenica da su predstavnici organizacije pozvani na intervju znači da su relevantni i kompetentni za razgovor o određenoj temi ili oblasti, što je signal stručnosti i ispravnosti djelovanja organizacije.

9.4.3.1. Pripreme za intervju

Ako su predstavnici NVO-a pozvani na TV ili radio intervju, bit će korisno da unaprijed saznaju nekoliko odgovora na pitanja prije nego što prihvatite ponudu.

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

Ako organizacija odlučiti prihvatiti ponudu, korisno je obratiti pažnju na pripremu prije početka. To može biti najvažnije za intervju i njegov učinak, kao i za onu narodnu „Dobar glas se daleko čuje“. U pripremi za intervju treba obratiti pažnju na sljedeće stvari:

- Definišite šta želite postići intervjuom i do koga želite da to dođe, tj. koji su vaši ciljevi i ko je vaša publika.
- Unaprijed definišite tri osnovne teme koje želite da vaša publika zapamti. To su vaši **kommunikacijski ciljevi**, poruke koje želite poslati da budu zapamćene. One treba da budu jednostavne, interesantne i razumljive.
- Treba biti opremljen svim činjenicama i podacima. Svaka vaša izjava mora biti potkrijepljena činjenicama.
- Treba unaprijed pripremiti primjere.
- Emisiju u kojoj ćete gostovati treba pogledati na TV ili poslušati radio emisiju prije nastupa – korisno je kada znate stil emisije i stil voditelja – je li prijateljski ili provokativan.
- Treba biti spreman na sva moguća pitanja i znati što kraće odgovore. Pokušajte pronaći nekoga ko će preuzeti ulogu novinara.
- Interno u organizaciji uvijek izaberite najboljeg govornika (nije neophodno da to bude predsjednik organizacije). To treba biti osoba koja govori jasno i jezgrovito, ima dobar nastup i privući će pažnju publike.
- Pogledajte studio prije intervjua: gdje su mikrofoni, jesu li čaše s vodom ispred vas itd.
- Ako ste pripremili bilješke za intervju, bilo bi dobro da su one napisane velikim štampanim slovima.

9.4.3.2. Održavanje intervjua

U toku intervjua treba imati u vidu sljedeće:

- Svoje ideje i stavove sažmite u nekoliko kratkih i zvučnih fraza.
- Ponavljajte važne misli. Možete koristiti fraze kao što su „Mislim da je to važno zapamtiti...“ ili „Dopustite da naglasim još jednom...“
- Obavezno govorite u svoje ime: „Ja mislim da...“, osim ako je to sigurno stav organizacije po datom pitanju.
- Dobro je znati o čemu ne želite razgovarati, ali nikada ne koristite „Nemam komentara“. Morate pronaći drugačiji način da izbjegnute teška pitanja.
- Budite pažljivi i slikoviti pri korištenju statistike u intervjuu – to je publici dosadno. Podaci su veoma bitni kao i

navođenje izvora podataka, ali koncizno, kratko i tačno.

- Treba biti jasan, koristiti jednostavan jezik i govoriti polako. Ne koristite mnogo tuđica (stranih riječi) i potrudite se da ne govorite prebrzo zato što ćete sami sebi otežati i zbuniti se ukoliko pogriješite u izgovoru. Ukoliko se greška u izgovoru ipak desi, ispravite je nabrazinu i nastavite kao da se nije dogodila.
- U intervjuu za radio najvažnija lična karakteristika govornika je negov/njen glas i njezin/njegov stil, jer najveći uticaj na slušaoc stvaraju boja glasa i način izražavanja.

Ne treba se ustručavati da kažete "Nemam o tome dovoljno informacija" ako su neka od pitanja preteška za vas, ali obavezno treba reći da ćete pokušati doći do informacije i naknadno je dostaviti.

9.4.3.3. Odjeća za intervju i ponašanje

- Za svako pojavljivanje na TV treba biti pažljiv u odabiru odjeće i stila, ovisno o tipu emisije i intervjuu. Odjeća daje dodatno samopouzdanje. Morate dobro izgledati kako biste bili u dobrom položaju pri nastupu.
- Treba obući nešto ugodno i adekvatno situaciji, temperaturi i prostoru gdje će se intervju održati. Nije dobro ako je odjeća previše svijetla ili jarkih boja, ili ako tkanina reflektuje svjetlo. Dobro je imati na sebi kontrastne boje u odnosu na podlogu u studiju i izgledom ne biti pretjerano upadljiv.
- Od organizatora uvijek tražite da vam stave puder na lice (važi i za žene i za muškarce),
- Treba se opustiti i smjestiti se udobno. Ako ste ukočeni, to ostavlja loš utisak.
- Za većinu ljudi sudjelovanje na radio i TV intervjuima izvor je velike treme i napetosti. Što će biti pitanja? Što ako ne budem znao/znala odgovoriti? Novinar me može zbuniti... Ova i mnoga druga pitanja ako su vam u glavi stvaraju nervozu.
- Obično prije samog intervjuu ima vremena za neformalnu konverzaciju s novinarom. On/ona može vam postaviti neka pitanja prije intervjuu i vi možete pitati nju/njega ako niste nešto sigurni. To pomaže u razbijanju treme.
- Kada stojite ispred kamere, pokušajte zaboraviti na sve ljude koji vas gledaju ili slušaju. Zamislite da je ovo razgovor samo između vas i novinara. Nikada ne treba gledati u kameru, gledajte voditelja.
- I na kraju **zapamtite**: vi ste osoba koja je stručnjak u svom području, vi znate najbolje!

9.4.4. Internetska stranica (web site)

Internetska stranica pruža najveće mogućnosti kada je u pitanju promocija rada NVO-a, odnosno nekog projekta, kampanje i sl. Internet omogućava komunikaciju s ljudima i informisanje na više načina: slikom, tekstom i glasom.

Jednostavna internetska stranica obično sadrži sljedeće:

- Informacije o organizaciji (misija, vizija, historija organizacije, informacije o članstvu),
- Realizovane aktivnosti (izvještaji, publikacije i slično),
- Sadašnje aktivnosti – projektne aktivnosti (sa fotografijama),
- Planirane aktivnosti,
- Interesantne linkove,
- Kontakt informacije (kontakt osobe, adresa, broj telefona, e-mail).

U našoj zemlji je posljednjih godina vidljiv porast korištenja Interneta, a posebno od mlađe populacije. Građani sve više koriste Internet kao primarni izvor podataka, prije svega zbog brzine i pristupačnosti. Međutim, da bi web stranica neke NVO bila posjećena, odnosno da bi poruka i sadržaj bili preneseni ciljanoj populaciji, potrebno je stranicu reklamirati, povezati je sa društvenim mrežama ili prezentovati na nekim od posjećenijih internetskih portala.

Neke od prednosti Interneta su:

- velika baza podataka,
- brzina pristupa informacijama,

- informacije se pretražuju bez ograničenja vremenom i mjestom,
- brza komunikacija sa fizičkim i pravnim licima širom svijeta,
- cijena,
- jednostavan pristup,
- *download* (preuzimanje podataka).

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

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

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

NVO *web* portal rezultat je inicijative koju je UNDP pokrenuo u okviru projekta SUTRA (**S**ustainable **T**ransfer to **R**eturn-related **A**uthorities – Trajan prijenos odgovornosti za povratak na nadležne institucije).

9.4.5. Društveni mediji i društvene mreže

Društveni mediji kao pojam su internetske stranice i portali koje nude i prezentuju sadržaj što ga kreiraju korisnici. Za razliku od tradicionalnih medija, koje kontrolišu i uređuju urednici, društveni mediji dopuštaju korisnicima da kreiraju i nude sadržaj.

S obzirom na činjenicu da su društveni mediji popularni među svim korisnicima Interneta, uključivanje organizacije u društvene medije apsolutno je neophodno za prezentaciju aktivnosti i dopiranje do ciljnih grupa, potencijalnih donatora, aktivista i šire zajednice generalno.

Međutim, uz tolike mogućnosti koje se danas nude potrebno je odlučiti koje su najbolje stranice društvenih medija u koje se isplati uložiti vrijeme, odnosno koje će u konačnici dati najbolje rezultate. Također, nakon što se organizacija odluči za društveni medij potrebno je poduzeti aktivnosti tako da se online prisustvo organizacije dovede do maksimuma, te da se sadržaji učine što popularnijim među ciljnim skupinama.

9.4.5.1. Koje društvene medije/mreže koristiti?

Kao što je ranije navedeno, da bi komunikacija preko društvenih medija bila uspješna za organizaciju, potrebno je odlučiti koji od dostupnih servisa nudi opcije najkorisnije organizaciji i koji će pomoći u uspješnom prenošenju željenih poruka.

Neka od razmatranja pri odabiru društvenih medija podrazumijevaju:

- **Ciljnu grupu i javnost:** Prilikom analize i klasifikacije stranica potrebno je odabrati platformu koju koriste ljudi koji su ciljna grupa organizacije. Na primjer, bilo bi nelogično koristiti se uslugama mreže LinkedIn (alat za profesionalno uvezivanje) ukoliko organizacija želi privući pažnju mlađe populacije i/ili tinejdžera koji su aktivni prvenstveno na Facebooku. Stoga je potrebno provesti istraživanje i procjenu ciljnih grupa u smislu mreža koje oni koriste, te na osnovu toga odabrati jedne ili više mreža.

- **Popularnost:** Platforme društvenih medija koje imaju milione korisnika (kao što su Facebook ili Twitter) znače i veću vjerovatnoću da će profil/stranica organizacije imati pristup većem broju ljudi, a time veću popularnost i posjećenost. Međutim, ukoliko organizacija svoj rad temelji na specifičnoj oblasti te djeluje u određenim krugovima ljudi, moguće je da će imati više koristi od manjih, "zatvorenijih" medija koje koriste ljudi sa konkretnim interesom.
- **Jednostavnost korištenja:** Praktičnost i jednostavnost korištenja ključne su za "dopiranje" do željene publike. Ukoliko je stranica ili platforma komplikovana za korištenje, te ukoliko nije jednostavno doći do svih sadržaja koje organizacija želi prezentovati, onda treba razmisliti o promjeni i odlučiti se za neku od platformi koje su praktičnije, jednostavnije, ali učinkovitije za organizaciju.
- **Dvosmjernu komunikaciju:** Društveni mediji koji nude opcije komentara i diskusija te slanje i ostavljanje poruka, omogućavaju organizacijama da uspostave dijalog sa posjetiocima stranice. Komunikacija s ljudima služi za uspostavljanje partnerskog odnosa i dijaloga s njima.

Pored navedenog, za odabir društvene mreže jako je bitan cilj komunikacijske strategije. Drugim riječima, odabir društvene mreže uveliko ovisi o prirodi poruke koja se želi prenijeti. Iz ovog proizlazi da organizacije trebaju biti spremne i aktivne na više društvenih platformi, ovisno o poruci i cilju.

Tabela ispod prikazuje prijedlog koje društvene medije koristiti za neke od uobičajenih ciljeva i aktivnosti organizacija.

Cilj organizacije	Prijedlog društvene mreže/stranice
Privući i okupiti volontere	Facebook, Twitter
Izgraditi zajednicu (aktivisti, istomišljenici)	Facebook, Twitter
Obavijestiti ljude o događajima i/ili aktivnostima	Facebook, Twitter
Da ljudi potpišu kampanju/peticiju	Facebook, Twitter, online peticije
Privući donacije	Facebook, Twitter, LinkedIn
Dobiti povratne informacije/analiza zajednice	Platforme za web anketiranje (npr. Survey Monkey)
Prikazati napredak/rezultate organizacije	Facebook, YouTube
Razmjena znanja, ideja, diskusije	Forumi i blogovi (eBlogger, WordPress, Wikipedia)
Pronaći zaposlenike i/ili stručnjake	LinkedIn
Brzo obavještanje ljudi	Facebook, Twitter (koristeći funkciju "hashtag" (#))
Umrežavanje i saradnja sa drugim NVO-ima	Facebook, Twitter
Interna komunikacija i planiranje	Facebook (opcija „zatvorenih“ grupa)

9.4.5.2. Upotreba društvenih medija u praksi

NVO aktivizam sve više djeluje kroz upotrebu novih alata, tj. društvenih mreža kao što su Facebook i Twitter, kao i upotrebu medija namijenjenih prvenstveno za distribuciju multimedijalnog sadržaja kao što je YouTube. Zbog navedenih koristi sve više organizacija civilnog društva i u BiH služi se ovim sredstvima kako bi informisale javnost o svojim aktivnostima, uputile poziv za učešće u nekoj akciji, a na taj način ponekad izvršile pritisak na donositelje odluka. Ovaj način promocije u javnosti posebno je interesantan i popularan NVO-ima koji okupljaju mlade ljude i čije su aktivnosti usmjerene na mladu populaciju; oni svoje inicijative i aktivnosti (organizovanje edukativnih seminara, kampanja, nuđenje stipendija i sl.) oglašavaju upravo na tim društvenim mrežama.

Organizacije već imaju veliku internetsku zajednicu na Facebooku i Twitteru jer ih mladi najviše koriste. Neke organizacije stavljaju kratke filmove (amaterske, podcastove i slike) na YouTube i/ili Vimeo, koji im to besplatno omogućuju. Zajednica zatim gleda, glasa i komentariše materijale, direktno ili putem društvenih mreža, a platforme nude velike mogućnosti dijeljenja i širenja materijala. Pored registrovanih nevladinih organizacija, društvene mreže u velikoj mjeri koriste i

neformalne grupe, koje se okupljaju spontano radi akcije i pritiska na vlasti u vezi s nekim pitanjem od interesa. Upravo preko društvenih mreža one mobilizuju ljude u vezi s temom odnosno događajem, privlače pažnju političara i/ili predstavnika vlasti prisutnih na društvenim mrežama te osiguravaju više potpisa kada se provode internetske peticije. Time se pribavljaju ulazni podaci za druge aktivnosti kako bi se uticalo na donositelje odluka, poput aktivnosti lobiranja.

Jedan od nedavnih primjera kako se društvene mreže mogu iskoristiti za brzo mobiliziranje masa u BiH bilo je okupljanje građana u junu 2013. povodom nemogućnosti izdavanja jedinstvenog matičnog broja građanina (JMBG) za djecu rođenu poslije februara 2013. godine. Sve je pokrenuo slučaj Belmine Ibrišević, bebe koja je hitno trebala medicinsku evakuaciju iz BiH, ali nije mogla dobiti putnu ispravu jer nije imala JMBG. Belminini roditelji i poznanici su, koristeći Facebook, za samo nekoliko sati mobilizirali veliki broj građana, posebno roditelja iz Sarajeva, koji se se okupili pred državnim Parlamentom tražeći od parlamentaraca usvajanje zakona. Uskoro su im se pridružili i građani iz drugih dijelova BiH, što je rezultiralo vjerovatno najmasovnijim protestima u BiH u posljednje dvije decenije. Uz slogan „Svi smo mi Belmina“ skupovi podrške održani su i drugim zemljama regije. Ova humana akcija izazvala je građanski aktivizam u vidu višednevnih masovnih protesta, koji su upravo pokrenuti, koordinirani i vođeni preko Facebooka. Na kraju su urodili dijelomičnim rezultatom: usvojena je privremena odluka o izdavanju JMBG-a koja će omogućiti djeci da ostvare svoja osnovna ljudska prava u BiH – pravo na život i slobodu kretanja. Nažalost, iako je uradila plodom za drugu djecu, ova akcija nije uspjela spasiti malenu Belminu Ibrišević, koja je izgubila bitku za život.

Ovo je samo jedan od mnogih primjera kako društvene mreže mogu koristiti za brzo širenje informacija, pozivanje na akcije i aktivnosti te povećanje popularnosti neke organizacije.

9.4.6. Uspješna prezentacija

Prezentacija u svom najjednostavnijem obliku je izražavanje misli ili osjećanja primatelju poruke, a u današnje vrijeme dobila je značenje prikazivanja zamisli grupe ljudi zainteresiranih za određenu temu.

Ključni elementi svake prezentacije su: tema, vrijeme, svrha i publika.

9.4.6.1. Tema prezentacije

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

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

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

9.4.6.2. Vrijeme za prezentaciju

Vremenski okvir za prezentaciju često ovisi o cilju, publici ili o spoljašnjim faktorima (uprava ili organizator konferencije). Sadržaj prezentacije treba oblikovati tako da se ključne poruke prezentacije mogu prenijeti u različitim vremenskim trajanjima.

9.4.6.3. Svrha prezentacije

Prezentacija ima dvije glavne svrhe: otvorenu i skrivenu. Otvorena svrha jasno je izražena: ono što želimo postići održavanjem prezentacije. Skrivena svrha prezentacije može se ogledati u tome da prezentacijom nagovijestimo ili usmjerimo misli publike na neke za nas važne stvari (npr. prezentiranjem dobrih rezultata koji su ostvareni u **veoma** teškim

uslovima – otvorena prezentacija, publici možemo nagovijestiti da još bolje rezultate možemo ostvariti u normalnim uslovima – skrivena prezentacija). Također, prezentujući dobre rezultate i povoljnosti koje su imali članovi radeći na njihovom postizanju, skrivena svrha može biti privlačenje novog članstva i volontera.

9.4.6.4. Procjena publike

Publika je ključni faktor uspješne prezentacije. U pripremi prezentacije ključno je znati ko je publika, šta su njihova interesovanja, nivo poznavanja teme, njihova očekivanja od prezentacije kao i njihovi otvoreni i skriveni ciljevi.

Neka od najvažnijih pravila vezanih za pristup publici:

- prezentacija treba odgovarati interesima publike;
- treba se unaprijed upoznati s razinom poznavanja teme i sposobnosti učenja publike;
- rječnik treba prilagoditi publici kako bi se izbjeglo spominjanje nepoznatih pojmova ili neobjašnjenih skraćenica;
- mjesto održavanja i oprema treba da odgovaraju vrsti prezentacije;
- dobro je koristiti vizuelna pomagala i primjere iz prakse, tako publika najviše pamti;
- ako ste pripremili pisani materijal, treba ga podijeliti na kraju prezentacije; u suprotnom će publika biti zaokupirana čitanjem a ne slušanjem govornika.

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

Odabir komunikacijskog kanala kojim će se vršiti prezentacija ovisi o temi i svrsi prezentacije. Postoje dva komunikacijska kanala:

- pisani oblik, kojim se lakše iznose složeni podaci (izvještaji, propisi, zakonski akti) i smanjuje mogućnost izražavanja negativnih osjećaja;
- usmeni oblik, pomoću kojeg se uvjerljivije koriste osjećaji, lakše usmjerava pažnja slušalaca, odgovara na pitanja, rješavaju sukobi i postiže saglasnost.

9.4.6.5. Priprema i realizacija efikasne prezentacije

Prilikom pripreme prezentacije treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Ko je publika?
- Šta želim postići?
- Šta želim da publika razumije?
- Koji rezultat želim od razumijevanja publike: primiti znanje, promijeniti njihove stavove, napraviti odluke, poduzeti akciju?
- Koje informacije ili ideje trebaju da prime kako bi ovo postigli?
- Treba li da prezentujem sve informacije ili ideje, ili mogu neke da proizađu iz pitanja, grupne diskusije itd?
- Koliko imam vremena za prezentaciju?
- Koliko ljudi će najvjerojatnije biti u publici?
- Zašto su oni tu?
- Koja je njihova uloga?
- Koliko već znaju?
- Hoće li imati predubjeđenja?
- Koliko brzo oni mogu usvojiti činjenice i druge informacije?
- Koliko očekuju da će trajati prezentacija?

- Očekuju li od vas da koristite *flipchart*, grafoskop ili neka druga vizuelna pomagala?
- Očekuju li da im gradivo predajete ili više interaktivan pristup?
- Na kakav odziv ćete naići kod njih i koje su implikacije na postizanje željenog rezultata?
- Prilagodite prezentaciju slušaocima.
- Koliko oni već znaju o temi i koliko im je ona važna?
- Kakva su njihova mišljenja i stavovi o temi prezentacije?

9.4.6.6. Vizuelna pomagala

Vizuelna pomagala su riječi, crteži ili grafikoni na *flipchartu*, slajdovi, na grafoskopu, poster i vodiči. Vizuelna pomagala koriste se za prekide u toku govora kako biste naznačili strukturu (listanjem naslova), za fokusiranje pažnje na ključne tačke, da publika vidi šta pokušavate kazati, za izražavanje brojčanih/geografskih podataka, za konkretnije prezentovanje apstraktnih ideja. Vizuelna pomagala dopunjavaju ono o čemu govorite, ne koristite ih kao oslonac ili za previše informacija; ograničite njihov broj i ne koristite previše različitih vrsta vizuelnih pomagala.

9.4.7. Prenošnje poruke na druge načine

Dizajniranje plakata (postera), letaka i brošura, te prenošenje poruka putem odjevnih predmeta, pribora za pisanje, kancelarijskog materijala i slično, sve više se koristi i jedan je od najlakših i najboljih načina za prenošenje poruke i prepoznavanje organizacije. Radio džingl (engl. jingle) također je veoma popularan način prenošenja poruke i reklamiranja NVO-a, ali je i skup, pa ga češće koriste međunarodne organizacije i organizacije koje imaju visok budžet.

Poster treba imati što je moguće manje riječi; dizajn treba biti atraktivan, ne pretrpan, sa širokim marginama. Počinjete s pitanjima šta želite postići posterom, ko ga treba vidjeti i gdje bi trebao biti izložen? Upitajte se šta ljudi koji vide poster treba da saznaju. Svedite riječi na minimum, ali obavezno uključite ime svoje NVO, opis događaja, datum, vrijeme i mjesto. Zatim razmislite o ubacivanju fotografije ili ilustracije koja govori o vašem projektu i koja bi mogla privući prolaznike. Poster mogu biti ručno izrađeni, s različitim dizajnom, ili može biti jedan crno-bijeli (nazvan *artwork*) koji možemo kopirati ili štampati. U svakom slučaju osnovni pristup je isti. Treba koristiti velike naslove, ne više od tri-četiri riječi, i ubaciti ilustraciju. Ali ako nemate adekvatnu fotografiju ili ilustraciju, povećajte veličinu naslova. Odlučite koji format postera želite. Za neke svrhe možete koristiti A4 format. Uz pomoć modernih fotokopir aparata plakat možemo uvećati na A3 format, ili ga smanjiti na A5, koji možemo koristiti kao letak. Uradite finalnu skicu na formatu papira za koji ste se odlučili. Pobrinite se da izgled bude primamljiv. Postavite ga na zid da vidite kako izgleda iz daljine. Uradite završnu verziju ako ste zadovoljni skicom. Ako pravite *artwork* ili fotokopiran poster po prvi put, pitajte za savjet nekoga ko ima više iskustva u tome. Najbolje je da na osnovu vaše skice profesionalno lice napravi i umnoži poster. To je malo skuplja varijanta, ali rezultat je sigurno bolji.

Majice su dobar prenosilac poruke, ali mogu poslužiti i za reklamu NVO-a i povećanje prepoznatljivosti NVO-a u zajednici. Obično se izrađuju za posebne prilike, kampanju ili fazu projekta, a mogu služiti i kao uniforma za volonterske akcije. Ako je majica *cool*, korisnici će je nositi mnogo duže od prilike u kojoj su je dobili. Poruke mogu biti ručno izrađene uz pomoć kartonskog šablona, ili štampane (sito štampa). Majice interesantnog dizajna, s porukom ili sloganom, efikasno su sredstvo publikovanja (poput postera), s tim da su majice hodajući poster, uvijek među ljudima. Dizajn mora biti zanimljiv i upadljiv, ne natrpan, i sa što manje riječi. Nikada ne smijete zaboraviti staviti ime svoje NVO ili njen logo.

Ako ste se odlučili za majice kao jedno od sredstava za publikovanje ili prenos poruke, u pripremi za štampanje otiska prethodno postavite pitanje: ko i kada bi trebao nositi majice i ko bi ih trebao vidjeti? Tako ćete lakše kreirati poruku, koja će dobiti na zvučnosti i prilagodljivosti prilici za koju služi.

Radio jingle je kratka poruka (do 45 sekundi) koja se koristi kao najava za događaj ili planiranu aktivnost, ili ako je cilj publikovati/promovisati rad nekog servisa u sklopu NVO, *jingle* je najdjelotvornije sredstvo.

Npr. otvora se centar za igru, projekat pomoći samohranim roditeljima; pored toga treba navesti koje usluge pruža novi centar (**ko, šta, kada, gdje** – ako je u pitanju ceremonija otvaranja). Treba navesti radno vrijeme, lokaciju, posebne uslove i kontakt telefon za više informacija. *Jingle* treba iskoristiti za promociju imena i misije vaše NVO. Emitovanje *jingla* počinje najmanje sedam dana prije samog događaja, ili ako se radi o nekom servisu ili centru, *jingle* može služiti kao svakodnevno obavještenje građanstvu. Emitujemo ga najmanje tri puta dnevno ili, ako smo u mogućnosti, više puta. Termin emitovanja treba biti u vrijeme kada je slušnost radija najveća.

Video spot je još jedan način na koji se može prenijeti poruka, ali i publikovati i promovisati nevladina organizacija. Video spot se izrađuje slično radio *jingle-u*; u sebi sadrži određenu poruku. Njegova prednost je što obuhvata i vizuelni efekat koji daje slika. Odabir scena i način prenošenja poruke ovisi o prilici, postavljenom cilju, o tome šta se želi postići i o kreativnosti ljudi koji su radili na izradi spota.

NVO-a u civilnom društvu? Šta je NVO sektor? Kako osnovati NVO? Kako uspješno voditi NVO? Uspješna NVO komunikacija? Koja je uloga NVO-a u civilnom društvu? Šta je NVO sektor? Kako osnovati NVO? Kako uspješno voditi NVO? Uspješna NVO komunikacija? Koja je uloga NVO-a u civilnom društvu? Šta je NVO sektor? Kako osnovati NVO? Kako uspješno voditi NVO? Uspješna NVO komunikacija? Koja je uloga NVO-a u civilnom društvu? Šta je NVO sektor? Kako osnovati NVO? Kako uspješno voditi NVO? Uspješna NVO komunikacija? Koja je uloga NVO-a u civilnom društvu? Šta je NVO sektor?