



Проектот е финансиран  
од Европската Унија



# **Генерирање на фондови и пристап до ЕУ фондови**





*Оваа публикација е направена со помош на Европската Унија. Содржините во оваа публикација се одговорност единствено на ТАКСО и во никој случај не ги одразуваат погледите на Европската Унија. Содржината на овој прирачник се смета за јавна и може слободно да се дистрибуира. Ако изберете да го користите овој материјал, ве молиме цитирајте го ТАКСО како извор и вклучете ја веб-страницата од каде што е земен материјалот. Ако го репродуцирате текстот на прирачникот, цитирајте ги авторите и нивните организации кои дале оригинален придонес.*



Издавач: Техничка поддршка за граѓанските организации – регионална канцеларија наТАКСО  
Потоклиница 16, Сараево, Босна и Херцеговина  
[www.tacso.org](http://www.tacso.org)

За издавачот: Емина Абрахамсдотер (Emina Abrahamdotter)  
Регионален координатор за обука

Автори: Ана Василаке (Ana Vasilache) и Анкута Вамесу (Ancuta Vamesu),  
Партнерска фондација за локален развој - ФПДЛ - Романија

Дизајн: Шејла Дыздаревик, дигИТарија

Датум: 2011

*Проектот ТАКСО е спроведуван од конзорциум предоводен од СИПУ интернационал (SIPU International) и се состои од следниве организации:*

The Swedish Institute for Public Administration - SIPU International  
[www.sipuinternational.se](http://www.sipuinternational.se)

Civil Society Promotion Centre  
[www.civilnodrustvo.ba](http://www.civilnodrustvo.ba)

Human Resource Development Foundation  
[www.ikgv.org](http://www.ikgv.org)

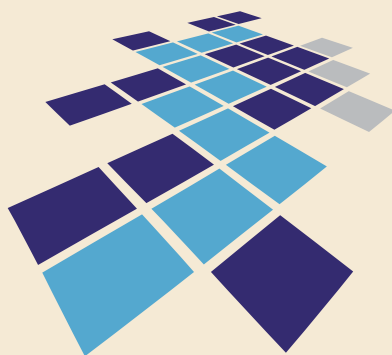
Foundation in Support of Local Democracy  
[www.frdl.org.pl](http://www.frdl.org.pl)

Partners Foundation for Local Development  
[www.fpdl.ro](http://www.fpdl.ro)



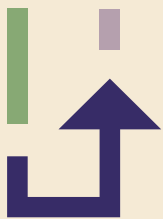
# **Генерирање на фондови и пристап до ЕУ фондови**





# СОДРЖИНА

Предговор	9
Структура на Прирачникот	10
Што е генерирање на фондови	12
Извори на финансирање	18
Форми на финансирање	40
Активности за генерирање на фондови	58
Извори на финансирање од ЕУ	78
Пристап до ЕУ фондови	92
Развивање на стратегија за генерирање на фондови	102
Пакет со алатки	108
Поимник на клучни термини	142
Референци	146



## **Предговор**



## ПРЕДГОВОР

Со активности кои се во тек во осум земји од Западен Балкан и Турција, проектот *Техничка поддршка за граѓанските организации* или ТАКСО, обезбедува поддршка и можности за развој на силен и влијателен граѓански сектор. Оваа инвестиција во граѓанското општество се базира на нашето убедување дека во контекст на пристапувањето кон ЕУ, тековните политички, економски и социјални процеси бараат ангажирано граѓанско општество кое добро функционира, како важен предуслов за демократски развој.

Важна проектна компонента на ТАКСО е *градење на капацитетот на ГО*, каде што главна цел е да се зголеми капацитетот на претставниците на ГО во поголем број на клучни области, со тоа што ќе им се понудат нови знаења за современите методологии и техники, како и можност за размена и практично знаење.

Во текот на пролетта 2010 ТАКСО спроведе пет регионални програми за обука, наменети за искусни и добро етаблирани ГО и нивните претставници. После успешното завршување на овие програми за обука и со цел понатаму да се зајакнат капацитетите на ГО, ТАКСО одлучи да ги изготви следниве пет прирачници:

- *Генерирање на фондови и пристап до фондовите на ЕУ;*
- *Управување со граѓански организации – Практични алатки за анализа на организацискиот развој;*
- *Развивање и управување со проекти финансирани од ЕУ;*
- *Застапување и влијание врз политиката за социјална промена;*
- *Учество на граѓаните во процесот на донесување одлуки.*

Овие прирачници се наменети да служат како средства за ГО, а и за обучувачите кои спроведуваат обуки на гореспоменатите теми. Прирачниците исто така ќе послужат и како материјали за развој на курсевите на ТАКСО за електронско учење во иднина.

Целта на овој прирачник, насловен *Генерирање на фондови и пристап до фондовите на ЕУ* е да се зголемат капацитетите на ГО за генерирање општи, а и фондови на ЕУ, така што ќе може да се зголеми одржливоста на нивните организации.

Искрено се надеваме дека прирачникот ќе ви биде од полза при вашата работа.

*Palle Westergaard*

Тим лидер

## СТРУКТУРА НА ПРИРАЧНИКОТ

Прирачникот за генерирање на фондови и пристап до фондови на ЕУ е организиран во два главни дела:

**ДЕЛ I:** Концепти наменет за подобрување на знаењата на читателот за главните аспекти на активностите за генерирање на фондови, вклучувајќи и генерирање на фондови од ЕУ. На почетокот на секое поглавје читателот може да има брз преглед на главните идеи кои се опфатени во поглавјето, како и на алатките кои може да ги користат во нивните организации. Читателите исто така се охрабруваат, одвреме навреме, да одделат неколку мига за размислување и да размислат за својата организација во светло на претставените концепти.

**ДЕЛ II:** Алатки наменет за да им помогне на читателите да ги применат теоретските концепти за да го анализираат/дијагностицираат капацитетот на нивната ГО за генерирање на фондови и да разработат стратегија за генерирање на фондови. Читателите се охрабруваат да ги користат алатките работејќи во тимови со своите колеги.

Читателите треба да се чувствуваат слободни и да ги прилагодат концептите и алатките на специфичната состојба во нивната земја, да ги комплетираат со сопствените знаења и искуства, како и да ги споделат знаењата, вештините и искуствата со нивните колеги.







## **Што е генерирање на фондови**



## КЛУЧНИ ПРАШАЊА

Ова поглавје го дефинира концептот на генерирање на фондови и објаснува кои дополнителни капацитети се суштински за постигнување на финансиска одржливост, а се тесно поврзани со генерирањето на фондови. Поконкретно, ги третира прашањата на:

- капацитет за испорака на програми и услуги;
- општ капацитет за управување;
- капацитет за финансиски менаџмент;
- организациска одговорност;
- транспарентност.

Во продолжение е даден кус преглед на она што еден донатор би сакал да го знае за вашата организација.

## ШТО Е ГЕНЕРИРАЊЕ НА ФОНДОВИ

Со цел да ги постигне својата мисија и целите, една граѓанска организација (ГО) треба да ги одржува своите активности преку покривање на расходите со приходи. Генерирањето на фондови има многу различни значења, но најчесто, тоа се однесува на идејата за прибирање на средства од различни донатори. Бидејќи генерирањето на фондови вклучува бројни различни активности, ќе се користи многу поширока дефиниција. Значи, во најширока смисла, генерирање на фондови е процес преку кој вие доаѓате до неопходните средства за да обезбедите прилив на приходи за одржување на активностите на вашата организација.

Дефинирано вака, генерирањето на фондови се однесува на сите активности кои ги спроведува ГО со цел да обезбеди приходи неопходни за одржување и кои и помагаат на вашата организација да ја исполни својата мисија.

Иако е суштинско за одржливоста на вашата организација, генерирањето на фондови не е единствениот важен аспект на капацитетот на организацијата. Во интерес на одржливоста, подеднакво важни се и следниве компоненти.

Капацитет за испорака на програми и услуги којшто вклучува:

- способност и посветеност да се обезбедат висококвалитетни програми и услуги коишто се релевантни за мисијата;
- постоење на стандарди и други мерки за осигурување на квалитет;
- способност за информирање, едукација, истражување и застапување.

Општ капацитет за управување којшто вклучува:

- способност да се елаборира стратешки или бизнис план;
- солидни менаџерски практики;
- јасна организациска структура;
- вклучен Одбор;
- доброфункционални административни системи, вклучувајќи и менаџмент со информатички системи, комуникациски и медиумски вештини.

Капацитет за финансиски менаџмент и генерирање на фондови којшто вклучува:

- силен финансиски менаџмент и контрола, вклучувајќи сметководствени системи;
- способност за финансиско планирање, вклучувајќи елаборација на Годишен оперативен буџет;
- добро изработена и имплементирана стратегија за генерирање на фондови;
- способност да се привлечат и задржат разновидни извори на финансирање.

За дополнително да се зајакне капацитетот за генерирање на фондови, ГО треба да ја заслужува довербата на нејзините извори за финансирање, без разлика дали тие се поединци или организации. Довербата и лојалноста ќе произлезат од внатре од вашата организација. За активностите за генерирање на фондови два аспекти се клучни: отчетност и транспарентност.

- отчетност значи да се биде одговорен пред некого за преземените акции и да се биде способен да се објаснат, разјаснат и оправдаат овие акции. Тоа имплицира дека некој има право да знае и да ја смета вашата организација за одговорна; и дека вашата организација има должност да ги објасни и да одговара за своите акции;
- транспарентност значи да се биде лесно разбирлив и да се биде отворен, искрен и чесен во сите комуникации, трансакции и операции. Можно е да се биде одговорен со давање на долги и технички објаснувања на секој детаљ, но ако аудиториумот не ја разбира лесно оваа информација и ако самиот обем на оваа информација ги крие клучните факти, тогаш информацијата не е претставена во транспарентна форма.

Отчетноста и транспарентноста одат рака под рака и вклучуваат свест за тоа пред кого одговарате, кои се важните делови од информацијата и како тие можат најефективно да бидат комуницирани.



## Што сакаат донаторите да знаат за вашата организација?

Jakob Nielsen, експерт за користење на веб страни, спроведе истражување во 2009 год. за да открие што сакаат донаторите да видат на веб страната на една организација која бара он-лајн прилози.

Студијата откри дека донаторите сакаат да даваат на организации кои ги делат нивните идеали и вредности, но кога одбираат меѓу организации со слични мисии, донаторите сакаат да знаат како организацијата сака да ја постигне својата мисија. Така, повеќето донатори сакаат да ги видат мисијата, целите и активностите на организацијата, опишани на јасен, целосен и концизен начин. Исто така, донаторите сакаат да знаат како организацијата ќе ги користи донираните средства.

Резултатите од истражувањето покажаа дека само 43% од 23 веб страни тестирани во оваа студија имале обезбедено информации за мисијата, целите и работата. И само 4% од веб страните дале информации за тоа како ќе се користат донациите. Изненадувачки, на 17 проценти од веб страните било тешко за корисниците дури и да најдат каде да дадат донација.

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

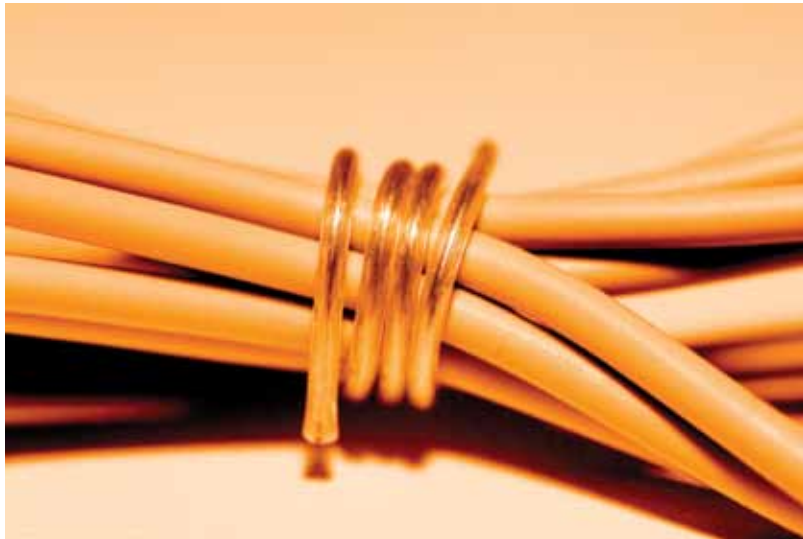








## **Извори на финансирање**



## КЛУЧНИ ПРАШАЊА

Ова поглавје ги опишува разните видови на извори на финансирање кои би можеле да бидат во сферата на влијание и убедување на ГО и како овие извори можат да обезбедат средства за ГО. Поконкретно, претставени се и објаснети се следниве извори на средства:

- поединци;
- организации, како непрофитни, профитни и јавни организации.

Исто така, ова поглавје дава референци од ГО во Турција, Црна Гора, Романија, Босна и Херцеговина, Србија, Обединетото Кралство и Хрватска и дава осврт на практични алатки кои треба да се користат за анализа на капацитетот на ГО за генерирање на фондови.

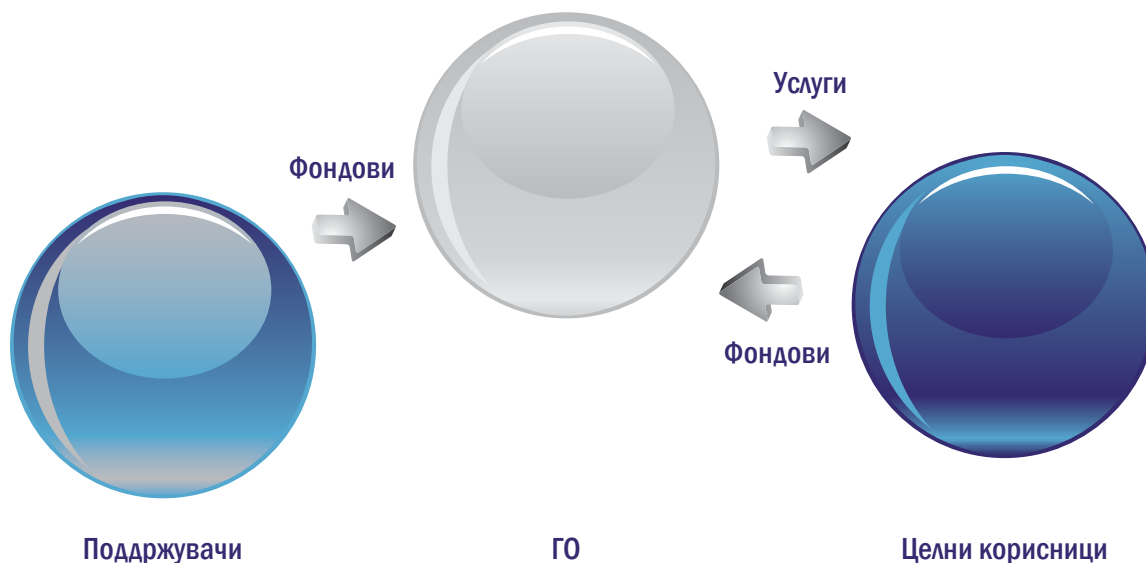
## ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ

### Видови на извори на финансирање

Изворите на финансирање може да доаѓаат од поединци и / или организации кои скоро секогаш потпаѓаат во една од следниве две групи:

- директни целни корисници - конституентите на ГО, оние за кои вашата организација постои и чии животи се допрени од мисијата, активностите и услугите на организацијата;
- поддржувачи - оние коишто се заинтересирани за мисијата и активностите на ГО и преку кои организацијата обезбедува услуги на целните корисници, со цел да одговори на нивните потреби.

Како што е илустрирано подолу, двете групи треба да се сметаат како клиенти на ГО, како поединци и / или организации кои можат решително да влијаат на целите и содржината на ГО и пред кои сте одговорни за тоа какви услуги и активности и како тие се испорачуваат.



Повремено, овие два типа на *клиенти* имаа спротивставени интереси. Во такви случаи можеби вреди да се направи осврт на ситуацијата преку дискусија на прашањата кои се поставени во *Моменти за размислување*.

## Момент за размислување

- На кого треба да биде лојална ГО во случај кога нејзините клиенти имаат спротивставени интереси? На целните клиенти или корисници, нејзините поддржувачи или изворите на финансирање?
- Колку може ГО да отстапи од својата мисија со пристапувањето до фондови со цел да ја одржи својата организација? Каде лежи тенката линија на компромисот меѓу исполнувањето на потребите на целните клиенти и потребата на ГО за продолжено постоење?

Едно истражување покажува дека главните извори на финансирање за активностите на ГО доаѓаат од *групите на поддржувачи*, било да се тоа поединци или организации. Тие даваат средства на ГО со цел да се обезбедат услугите кои ги бараат нивните целни корисници, лица или организации, кои немаат средства за да ги добијат нивните услуги.

Графиконот подолу ги покажува главните извори на приход на Организациите од третиот сектор (Third Sector Organisations (TSOs)) во Обединетото Кралство, вклучувајќи волонтерски организации и организации на заедницата, добротворни организации и социјални претпријатија. Тој ги претставува резултатите на сеопфатна анкета на третиот сектор иницирана и финансирана од Канцеларијата на третиот сектор.



*Поддржувачите и поединците* се едни од најважните извори на финансирање на кои најчесто им се пристапува за организациите од третиот сектор во Обединетото Кралство. Слично истражување покажува дека подароци и / или донации обезбедени од поединци се исто така најголемите извори на финансирање за непрофитните организации во САД. Според *Giving USA* (<http://nonprofit.about.com>), вкупната добротворна сума дадена во САД достигна повеќе од 300 милијарди американски долари во 2008. Од таа сума 75 % дошле од поединци.

Каква е состојбата во земјите на Западен Балкан и Турција? Како што покажа Извештајот на ТАКСО за оценка на потребите, спроведен во текот на есента 2009, главните извори на финансирање кои ги поддржуваат активностите на ГО, доаѓаат од *организации* поддржувачи, главно јавни организации, на национално или меѓународно ниво, чии политики имаат за цел развој и зајакнување на граѓанскиот сектор. Исклучок би можеле да бидат Хрватска и Турција, каде што добиените податоци во Извештајот за оценка на потребите сугерираат дека ГО, особено здруженијата, од кои значителен број, до одреден степен се поддржувани од нивните *целни корисници кои се поединци*, како членови на овие здруженија.

### Момент за размислување

Размислете за вашите извори на финансирање!

- кои се ваши најчести извори на средства? Вашите поддржувачи или вашите крајни целни корисници? Поединци или организации, дали приватни, јавни или ГО?

Со цел да се потпомогне стратешки пристап за ГО до изворите на финансирање и до нивната мотивација да даваат, ќе следи структуриран и детален опис во преостанатиот дел од ова поглавје, додека пак следното поглавје ќе се фокусира на различни видови на форми на финансирање.

Како и да е, во следнава табела се претставени врските меѓу видовите на извори на финансирање и видовите на форми на финансирање, бидејќи тие може да се користат за да потпомогнат дискусија за тоа кои извори и форми на финансирање би можеле да бидат најрелевантни и најсоодветни за конкретна ГО.

Извори на финансирање	Форми на примање на средства од	
	Поддржувачи на вашите активности	Целни корисници на вашите активности
Поединци	<p>Донации/подароци</p> <p>Наследства/Обновливи фондови</p> <p>Утврден процент од даноци</p> <p>Придонес во добра</p>	<p>Надоместоци за услуги/ производи</p> <p>Членарина</p> <p>Придонес во добра</p>
Организации		
Непрофитни организации (Фондации)	<p>Грантови</p> <p>Донации</p> <p>Надоместоци за услуги/ производи</p> <p>Користење на вашите нематеријални и материјални средства</p>	<p>Надоместоци за услуги/ производи</p> <p>Членарина</p> <p>Придонес во добра</p>
Приватни организации (Корпорации)	<p>Грантови</p> <p>Донации/подароци</p> <p>Причинско поврзан маркетинг</p> <p>Надоместоци за услуги/ производи</p> <p>Користење на вашите нематеријални и материјални средства</p> <p>Банкарски камати/поврат на инвестиции</p>	<p>Надоместоци за услуги/ производи</p> <p>Членарина</p> <p>Придонес во добра</p>
Јавни организации	<p>Грантови</p> <p>Надоместоци за услуги/ производи</p> <p>Користење на вашите нематеријални и материјални средства</p> <p>Придонес во добра</p>	<p>Надоместоци за услуги/ производи</p> <p>Членарина</p> <p>Придонес во добра</p>

## Поединци и нивната мотивација да даваат

Важен факт за кој треба да бидете свесни кога генерирате фондови од поединци е дека луѓето даваат на луѓе. Ако мисијата на една организација е да се подобри животот на поединците кои имаат потреба за тоа, може да имате голема шанса да добиете поддршка од други индивидуалци кои имаат посебен интерес да поддржуваат таков вид на акција на ГО. Поединците даваат донации и подароци ако ја ценат работата на ГО и веруваат дека таквите организации прават разлика во каузата за која тие се грижат. Нивните подароци се вложувања во работата која очекуваат ГО да ја заврши и ако гледаат дека организациите кои тие ги поддржуваат прават разлика преку нивната работа, тие ќе останат лојални на вашата организација.

Истражување и студии во САД идентификуваа сегменти од населението кои се поотворени да даваат и да ја поддржуваат работата на ГО. Податоците кои би можеле да бидат релевантни во блиска иднина за нашиот регион вклучуваат:

### Индивидуално давање во Турција<sup>1</sup>

За најголемиот дел на ГО, индивидуалното давање лице-в-лице е важен извор на финансирање. Оваа форма на лично давање е главен извор на приходи за околу 9,000 здруженија од 'родниот град' и е погоден начин за поддршка на заедницата од каде што некој потекнува за милиони кои се преселиле од руралните делови на Турција во големите урбани центри. Додека 80% од сите поединци даваат, само 18% поддржуваат некоја ГО. Понатаму, 70% од поединците кои даваат, тоа го прават во форма на религиозни давања и 32% од сите донации на ГО се наменети да им помогнат на организации кои се ангажирани во изградба на џамии.





## Организации и нивната мотивација да даваат

### Непрофитни организации: Фондации

Фондациите се непрофитни организации кои обично донираат средства и поддржуваат други организации. Тие обично не бараат долги предлози и често немаат многу кадар за да даваат помош или повратни информации за апликантите и да имаат барања од апликантите.

Постојат клучни елементи кои треба да ги знаете за фондациите и најважните аспекти по кои тие се разликуваат од индивидуалните донатори.

- одлуката за поддршка на вашата организација ја носат луѓе. Тоа значи дека најголемиот дел од тоа што го правите за да изградите односи со индивидуални донатори исто така добро функционира и со оние кои одлучуваат во фондациите;
- но, постои разлика, а таа разлика е тоа што парите коишто ги даваат не се нивни. Освен во случај на цврсто контролирани семејни фондации, тие луѓе се управители на парите на други луѓе;
- Треба да реагирате на секоја фондација како што би реагирале на индивидуален донатор, со разбирање како функционираат и работат;
- односот на една фондација со вашата организација секогаш ќе биде професионален. Индивидуалните донатори е многу поверојатно да изградат лични односи со организациите на кои им даваат. Најпосле, тие ги даваат своите пари за да поддржат работи за кои се силно убедени;
- процесот на доделување на средства на една организација од страна на управител ќе биде речиси целосно базиран на логика. За индивидуални донатори, силна, можеби доминантна компонента од привлечноста на организацијата ќе биде веројатно емотивна. Индивидуалните донатори даваат во голем дел врз основа на тоа што чувствуваат за организацијата. Управителите мора да ги засноваат нивните подароци целосно на логика и вредноста на предлогот којшто е ставен пред нив.

Фондациите се многу разновидни по големина и вид. Подолу е даден кус приказ на некои од нив:

### Национални или меѓународни фондации за општа намена

Фондациите за општа намена имаат пропишан опсег и шема на давање на грантови. Генерално тие имаат голема сума на пари за грантови. Тие имаат тенденција да имаат повеќекратни интереси, но посебно во проекти коишто имаат висок потенцијал за широко влијание. Исто така, имаат тенденција да финансираат проекти кои ги сметаат за иновативни.

## Фондација отворено општество Албанија (ФООА)

Дел од светската мрежа на фондации основана од финансискиот претприемач Џорџ Сорос, ФООА работи како независна албанска организација од 1992 год. Во тоа време таа стана една од најважните инвеститори во градењето на капацитетите на ГО. Сепак, во последните години ги намали своите активности во оваа област. Моментално, нејзиниот буџет е приближно 1,700,000 американски долари (буџет за 2010). ФООА обезбедува грантови во висина од 2,000 долари (околу 1,400 евра) до 40,000 долари (околу 28,500 евра, а исто така и самата имплементира неколку оперативни проекти.

Нејзината стратегија е фокусирана на три приоритетни области, имено, добро владеење и европска интеграција, човекови права и владеење на правото и социјална инклузија, имплементирани преку проекти за мониторинг и набљудување (watchdog), застапување и лобирање, градење на одговорност и капацитети. Средствата доделени од Фондацијата во 2010 год. за јакнење на граѓанското општество преку градење на капацитетите и поддршка за вмрежување на ГО достигна приближно 150,000 долари (околу 107,000 евра).

## Национални или меѓународни фондации за посебна намена

Фондации за посебна намена се фондации кои историски даваат средства на проекти во специфични области со специфична намена, како образование, инфраструктура, животна средина, здравство, стареење, заштита на традицијата и наследството.



*ТАСКО регионална пилот обука „Генерирање на фондови од ЕУ“, Турција, февруари 2010*

## Фондација Образовни волонтери на Турција (ФОВТ - TEGV)

Основана во 1995 под водство на Суна Кирач, Фондацијата Образовни волонтери на Турција (ФОВТ) прерасна во најраширена ГО во Турција која работи во полето на образованието од своето формирање пред 15 години.

ФОВТ беше основана со цел да придонесе за образованието на деца од основно училиште, овозможувајќи им да стекнат вештини, знаења и однесување со цел да станат “рационални, одговорни, самоуверени, приемчиви за нови сознанија, љубопитни, креативни, самомотивирани личности кои го сакаат мирот и кои се против секаков вид на дискриминација, ја почитуваат разликоста и се посветени на основните принципи и вредности на Турската република.”

Со помош на своите посветени волонтери, ФОВТ спроведува свои оригинални образовни програми низ целата земја. Во 2009 год., работеше со деца во 35 градови со активности во 11 образовни паркови, 55 одделенија за учење, 19 светулки (мобилни одделенија за учење) и една градска канцеларија. 49% од децата кои ги посетуваат образовните единици се девојчиња, 51% се момчиња.

Извор: <http://www.tegv.org/v4/en/>

## Семејни (приватни) фондации

Семејните фондации имаат одбор кој се состои од членови од филантропска фамилија и нивната шема на давање на грантови ги следи личните интереси на фамилијата. Овие приоритети може да се менуваат периодично и врквата со некој член на фамилијата може да претставува голема предност во барањето на поддршка од фондација од овој тип. Семејните фондации добиваат прилози од поединци или фамилии. Многу големи фондации се семејни, како Фондацијата Гејтс, Фондацијата Рокфелер или Фондацијата Форд. Овие семејни фондации имаат фондови во милијарди, но најголемиот дел семејни фондации се доста помали и работат со локално финансирање.



## Фондација Љубица и Томо Ломпар, Црна Гора

Ова е прва приватна фондација која го финансира образованието на најдобрите црногорски студенти и е формирана во 2008 год. од страна на претприемач од Венецуела, Томо Ломпар, со главна цел преку стипендии да го поддржи образованието на црногорските студенти кои имаат висок просек (над 8,5). Најдобрите студенти добиваат стипендии во износ од 400 евра месечно. Во периодот 2008-2010, Управниот одбор на Фондацијата додели 12 стипендии.

## Фондација Анита Фетик, Црна Гора

Формирана е од родителите на црногорската студентка Анита Фетик која го загуби животот во сообраќајна несреќа. Фондацијата е фокусирана на две области на финансирање: 1) безбедност и сигурност на учесниците во сообраќајот и 2) финансирање на образованието на најдобрите црногорски студенти преку Фондот за стипендии.

## Фондација Станислав Кано Копривица, Црна Гора

Оваа фондација е основана во јануари 2007 год. Со главна цел да спроведува хуманитарни и филантропски активности во Црна Гора на долгорочна основа, со надеж дека тоа ќе поттикне и други луѓе да даваат. Фондацијата го носи името на Кано Копривица, многу моќен бизнисмен, визионер, хуманист и филантроп. Членови на фондацијата можат да бидат претпријатија и граѓани, како и други лица кои се заинтересирани да донираат во неа.

## Фондација Дину Патрициу, Романија

Фондацијата е основана од страна на богат романски бизнисмен и нејзината мисија е да го поддржи и унапреди образованието и се стреми кон формирање на поединци кои поседуваат изразен дух на иницијатива, извонредна граѓанска свест и вистинско чувство за општествена одговорност. Фондацијата ги започна своите активности во 2007 и поддржува 5,700 средношколци и постдипломци со стипендии, така што тие можат да ги посетуваат најдобрите училишта и универзитети во Романија и странство. Фондацијата исто така развива и други програми во полето на образованието.

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

## Фондација Sabanci, Турција

Оваа добротворна организација на поголем семеен конгломерат ја води најважната грантова шема за ГО финансирана од бизнисот, Програмата за *грантови за општествен развој*. Програмата промовира рамноправна средина во која жените, младите луѓе и лицата со посебни потреби имаат пристап и еднакви можности активно да учествуваат во општеството. Првата програма за грантови започна во 2009 и додели пет грантови со вкупен износ од 1 милион турски лири (околу 460,000 евра). Огласот за 2010 беше објавен во септември 2009 и се фокусираше на социјална правда, економско учество и социјално учество.



## Корпорациски (приватни) фондации

Некои корпорации ги структурираат своите давања на средства преку фондација за да ги координира и стабилизира нивните филантропски активности. Оваа пракса ги прави корпорациите помалку ранливи во однос на годишните добивки или загуби. Корпорациските фондации имаат тенденција да доделуваат грантови во заедници или региони каде што имаат објекти или посебен интерес. Соодветно на тоа, имаат тенденција да таргетираат проекти кои може да имаат позитивно влијание на вработените во корпорацијата или на локалната економија во градот или регионот во којшто се лоцирани. Корпоративните фондации се приватни фондации и нивните обновливи фондови се одделени од корпорацијата.



## Фондација Академија за наставници, Турција

Гаранти банка ја основа Фондацијата академија за наставници за да создаде одржлива институционална рамка за имплементација на проектот наречен Без граници во наставата кој имаше за цел да придонесе за развој на образовен модел кој ги поттикнува луѓето да размислуваат, да поставуваат прашања и да истражуваат. Гаранти потпиша петгодишен договор со Министерството за национално образование да организира активности наменети за поттикнување на личниот и професионалниот развој на 100,000 наставници и додели 15 милиони турски лири за овој проект.

Учеството во проектот, кое е доброволно и бесплатно, е отворено за сите наставници од основните училишта, административниот кадар и инспекторите. Училиштата кои сакаат да посетуваат обука, можат да поднесат апликации он-лајн преку веб страната на фондацијата. На сесиите за обука кои се организираат во сопствените училишта на наставниците, се покриваат главно теми од комуникација, менаџирање во училишната и оценување. Оние кои учествуваат во програмата добиваат сертификат одобрен од министерството. Понатаму, наставниците кои го посетуваат проектот Без граници во наставата го продолжуваат својот личен и професионален развој преку претплата на веб страната eKampüs.

Извор: [http://www.garanti.com.tr/en/our\\_company/social\\_responsibility/projects\\_on\\_education/teacher\\_academy\\_foundation.page](http://www.garanti.com.tr/en/our_company/social_responsibility/projects_on_education/teacher_academy_foundation.page)

## Фондации на заедницата или јавни фондации

Фондациите на заедницата обично се формирани поради загриженоста на граѓаните со јавен дух и постојат за да се занимаваат со локалните потреби. Најверојатно е тие да финансираат проекти кои се занимаваат со локалните потреби кои притискаат, на иновативен начин. ГО во заедниците без фондации на заедницата може да бидат многу важни за нивното формирање, со тоа што ќе ги поканат лидерите на заедницата, богатите граѓани и бизнис лидерите да се согласат да дискутираат за концептот. Фондациите на заедницата се јавни фондации и ги здружуваат средствата на многу донатори. Тие работат да ги подобрат нивните локални заедници преку давање на грантови, доделување на стипендии и обезбедување на услуги за донаторите. Фондациите на заедницата станаа многу активни во обезбедување на фондови по совет на донаторот, за донатори кои сакаат да бидат повеќе целно насочени во давањето, но не сакаат да формираат нивни приватни фондации.





## Фондација Мозаик, Босна и Херцеговина

Мозаик е фондација за развој на заедницата која обезбедува грантови и советодавна поддршка за локални иницијативи од заеднички интерес низ цела Босна и Херцеговина. Се фокусира на мобилизација на локални ресурси и одржливост на социјалниот и економскиот развој преку имплементирање на серија на програми кои поддржуваат иницијативи во руралните заедници. Фондацијата има одбрано неколку програмски области кои се користат како поттик за развој на заедницата: културно наследство, инклузија/социјална правда и млади и сите тие се базираат на нивниот сопствен пристап, развиен од внатре. Покрај ова, програмата насловена За активни заедници овозможува имплементација на иницијативи кои можат да решат единствени прашања кои се селектирани од членовите на заедниците.

Од своето основање во 2000, Мозаик растеше и прерасна од мала организација која го поддржуваше граѓанскиот сектор во Босна и Херцеговина, во фондација за развој на заедницата која се фокусира на мобилизација на локалните ресурси и одржливост на активните заедници. Верувањето дека Активните заедници се плодна почва за социјален и економски развој, е водечкиот принцип како Фондацијата ги развива и имплементира своите програми. Со текот на времето, Фондацијата го унапреди и прошири својот пристап и цели за да ги одразуваат средината која постојано се менува и потребите на локалните заедници.

Извор: <http://mozaik.ba/eng>



## Фондации за генерирање на фондови

Фондациите за генерирање на фондови ги финансираат нивните активности за давање на грантови преку различни активности за генерирање на фондови. Некои, како United Way или United Arts собираат проценти од платите на вработените од различни корпорации, други како Carpathian Foundation, CEE Trust или Балкански труст за демократија генерираат фондови од други фондации или владини извори. Овие фондации имаат локални кампањи за генерирање на фондови и јасен систем за алокација на средства. Тие може да бидат стабилни извори на релативно големи суми на пари. На пример, Обединет пат на Америка која датира од 1918 и сега вклучува приближно 1,400 организации на Обединет пат базирани во заедницата, кои заедно генерирале околу 4.4 милијарди долари за непрофитни организации во 2002–2003.



### Балкански труст за демократија (БТД)

Тоа е 10-годишна иницијатива која дава грантови во износ од 36 милиони долари за поддршка на демократија, добро владеење и евроатлантските интеграции во Југоисточна Европа. Ова добитно јавно – приватно партнерство беше формирано во 2003 од страна на германскиот Маршалов фонд на САД, Агенцијата на САД за меѓународен развој (УСАИД) и Фондацијата Чарлс Стјуарт Мот. БТД е структуриран да им овозможи и на европските и на американските партнери да ги здружат напорите за зајакнување на трансатлантската соработка на Балканот.

Од неговото основање, дополнителните прилози од Compagnia di San Paolo, Министерството за надворешни работи на Чешка, Министерството за надворешни работи на Данска, Министерството за надворешни работи на Грција, Фондацијата Роберт Бош, Фондот браќа Рокфелер, Амбасадата на Кралството Холандија во Белград, Шведската агенција за меѓународен развој и соработка и Фондацијата Типинг поинт го направија БТД вистинско трансатлантско партнерство.

Работејќи од канцеларијата на германскиот Маршалов фонд во Белград, БТД доделува грантови во Албанија, Босна и Херцеговина, Бугарија, Хрватска, Косово според Резолуцијата на СБ на ОН 1244/99, Молдавија, Црна Гора, Романија, Србија како и за македонски граѓански организации. БТД исто така дава и регионални грантови на организации кои ги промовираат придобивките на панбалканската мрежа.



## Обединет пат Романија

Обединет пат имплементира уникатен и високо ефикасен механизам на решавање на прашањата на заедницата: собира средства од партнерски компании и од нивните вработени и ги финансира најважните проекти и локални организации, правејќи перфектна врска меѓу расположливите ресурси во бизнис секторот и приватните лица и потребите на заедниците.

Компаниите кои се партнери на Обединет пат спроведуваат кампањи на работните места и генерално, даваат 1:1 од сумата донирана од нивните вработени. Повеќето луѓе избираат да донираат месечно во Обединет пат Романија, обезбедувајќи со тоа постојан прилив на донации. И кампањата на работните места и процесите на алокација и мониторинг се менаџирани од волонтери од компаниите кои учествуваат. Тие имаат активна улога во селекцијата на проекти, во генерирањето на потребните пари, а потоа во мониторинг на нивното работење. Овој начин на инволвирање создава силна врска меѓу донаторите и оние на кои им се помага.

[http://www.unitedway.ro/romana/implica\\_te/materiale\\_campanie.html](http://www.unitedway.ro/romana/implica_te/materiale_campanie.html)

## Хрватска национална фондација за развој на граѓанско општество

Хрватската национална фондација за развој на граѓанското општество е основана во 2003 год. Со неа управува деветчлен одбор назначен од хрватската влада: пет члена се претставници на граѓанското општество, тројца се од државните министерства и еден е од локалната/регионалната власт.

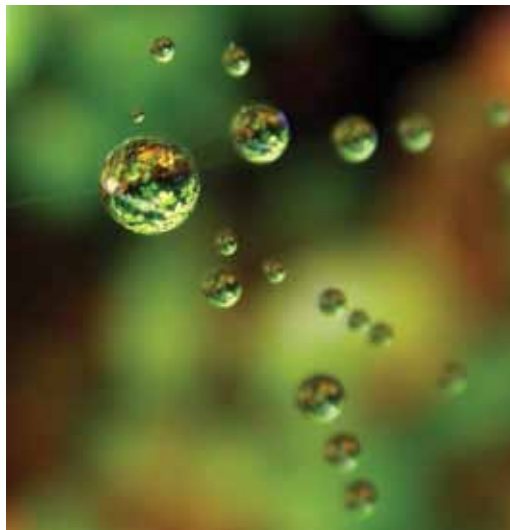
Фондацијата првично беше поддржувана од приходи кои произлегуваа од националната државна лотарија и таа израсна во важна и респектирана организација со текот на годините, која добива средства од западните организации за помош, како УСАИД, одделот на британската влада за меѓународен развој, Европската комисија и Фондацијата Чарлс Стјуарт Мот.

Дополнително на давањето на грантови, Фондацијата е задолжена да обезбедува обука, техничка помош и помош за градење на капацитетите на ГО. Фондацијата спроведува истражување за граѓанските организации, што ги опфаќа нивната финансиска состојба, односите со донаторите и правното опкружување во кое тие работат.

## Приватни организации: корпорации

Корпорациите обезбедуваат поддршка за ГО со цел да бидат експонирани, да добијат публицитет, почит од заедницата или за да го зголемат нивниот удел во пазарот. Финансирањето од корпорациите е повеќе епизодно, се одвива околу одредени кампањи, настани и проекти. Тоа може да биде добар извор на поддршка за нови иницијативи, посебни програми и специјални настани со конкретна цел.

Еден од феномените на модерното време е процесот на глобализација. Ова се рефлектира во постоењето на големи корпорации, кои често се на чело на корпоративната филантропија и во Источна и во Западна Европа. Нивните капитални ресурси им овозможуваат да се ангажираат во таква филантропија во многу поголем обем. Како и да е, домашната претприемачка класа, која веќе покажува знаци на развој, не треба да се заборава. Во Полска, Чешка, Унгарија или Романија има примери каде што средната претприемачка класа започна да развива свест за некомерцијални вредности, како што се филантропија и добротворни цели. Тука лежи најголемиот предизвик за нашиот регион: во претворање на средната претприемничка класа во значителен социјален играч.



Глобалните трендови откриваат дека дури и организациите кои биле перципирани како чисто комерцијални по природа, ги менуваат нивните вредности. Во многу случаи, општествена одговорност е наоѓање на нејзиниот пат во нивната корпоративна култура. Том Канон<sup>ii</sup>, економист, ги дефинира фазите низ кои компаниите вообичаено поминуваат кога ги развиваат нивните општествени одговорности. Тој зборува за четири нивоа на корпоративен развој во оваа област (реакција, свест, иницијатива и стратегија) – од ниво каде што компанијата не е заинтересирана за заедницата и само пасивно се занимава со сериозни прашања поврзани со заедницата кои претставуваат опасност за профитот, се до највисокото ниво, каде што креирањето на стратегија и корпоративна политика се реализира врз основа на општествена одговорност. Општествено одговорните компании се заинтересирани за истите вредности како и луѓето активни во непрофитни организации. Наспроти општопознатото мислење дека бизнисот е воден од желбата за профит и зголемување на средствата, мора да се каже дека мотивацијата на некои компании, менаџери и работници е всушност многу посложена. Тие може да создаваат корпоративна култура која ги поддржува не само економскиот успех, туку исто така создава и одржува лична сатисфакција, култура, образование, еколошки принципи и општествени вредности.

## Корпоративна филантропска традиција во Турција<sup>iii</sup>

Турција има долга и богата историја на филантропија. Во Отоманската ера, вакифот беше главно институционално средство за филантропско обезбедување на јавни услуги. Вакифите се вообичаени форми на филантропија во исламската традиција, а и денес повеќето големи семејни претпријатија имаат основано вакифи за поддршка на социјалната кауза.

Наспроти оваа традиција, корпоративното давање на граѓанското општество и за развојни цели, повеќе отколку обезбедување на директна помош и социјални услуги, останува новитет. Богатите индустријалци и нивните вакифи се важни извори на корпоративна општествена одговорност, но ова има тенденција да се канализира во градежни проекти и поддршка за институции, како училишта, болници и уметност или културни центри. Процесот и трендот на давање на ГО и други страни вклучени во развојот е сеуште во зародиш. Компаниите се повеќе даваат на ГО во поголемите и поразвиените градови, како што е Истанбул. Понатаму, студија на УНДП (2008) забележа дека компаниите секогаш имаат позитивен став за прашања како што е вклученост на заедницата или заштита на животната средина, а имаат отпор да поддржуваат ГО кои работат на човекови права или родови прашања или учество и права на вработените.

## Холцим Србија<sup>iv</sup>

Дел од Групацијата Холцим, оваа компанија е светски лидер во производство на цемент и градежни материјали. Холцим Србија дава голема важност на активности кои се поврзани со полето на корпоративна општествена одговорност. Верувајќи дека активното учество во развојот на заедницата и колективните напори на сите општествени актери се клучот за развој и одржливост на општеството, Холцим објави повик за поднесување на предлози, наречен Партнерство за иднината, кој има за цел да поддржи организации и институции чии проекти можат да придонесат за развој на локалната заедница на општината Параќин. Жирито ги одбра осумте најдобри проекти од многу кои беа поднесени. Одбраните проекти добија финансиска поддршка од компанијата Холцим за нивна имплементација во областа на Параќин, што дополнително ја зајакна многу успешната соработка меѓу оваа општина и Холцим Србија.

## Јавни организации: меѓународни, национални, регионални и локални

Постојат многу нивоа на јавни организации кои ја поддржуваат работата на граѓанските организации, од институции на ЕУ до национални/централни, регионални и локални власти. Тие поддржуваат организации чии проекти ги опфаќаат потребите онака како што се дефинирани со нивните јавни политики. Прирачникот го посвети Поглавјето 5 за детално да ги опише можностите за финансирање од ЕУ за граѓанските организации во вашите земји и начините како да се дојде до овие фондови.

Националните, регионалните и локалните власти исто така сочинуваат важен извор на финансирање за многу ГО.

## Провинциски, градски и општински фондови за развој на непрофитниот сектор во Србија

Фондот за развој на непрофитниот сектор во Војводина беше основан во 2004 и беше прв фонд од ваков тип во Србија. Тој поддржува проекти кои го промовираат развојот на ГО и воспоставувањето на систематска соработка меѓу локалните власти и ГО. Други градови, вклучувајќи ги Белград, Ниш, Нови Сад и Зрењанин имаат основано слични фондови, но остануваат во раните фази на развојот.

Јавните фондови се обезбедуваат врз основа на закони кои обично ја утврдуваат општата цел на владината поддршка и се придружени со многу правила и процедури кои го регулираат процесот на евалуација и имплементација. Големиот број на правила и процедури во распределбата и користењето на јавните пари се развиени за да се избегне директен контакт меѓу давателите и примателите на средствата и на тој начин и да се спречи злоупотреба на фондовите и корупција. Различно отколку кај индивидуалните донатори или приватни корпорации/фондации, директниот контакт и релации меѓу финансиерите и примателите речиси не постојат. Многу пати на апликантите не им е дозволено дури и да ја именуваат нивната организација во текстот на нивниот предлог. Довербата се гради не преку блиски лични односи, туку преку внимателно следење на правилата. Ова остава ограничен простор за флексибилност и адаптирање на иницијалните планови кон променливата реалност.



Исто така, важно е да бидете свесни дека трошоците за добивање и менаџирање на средства од јавни фондови многу пати го надминуваат она што е дозволено да го вклучите во ставката за администрација во буџетот на проектот, така што ви требаат други извори на финансирање за да ги покриете нив. На вашата организација и требаат и резерви за да се обезбеди готовински тек, затоа што јавните фондови се надоместуваат откако ќе се потрошат, а финансиерот ќе се осигури дека сте ги потрошиле почитувајќи ги сите правила и процедури. Во многу случаи, треба да се користат резерви и како задолжително учество на вашата организација во трошоците на проектот.

## Извори на финансирање од локалната власт во Хрватска<sup>v</sup>

Поддршката за ГО која доаѓа од не-централната власт е значителна: во 2007, 46 милиони евра беа доделени од жупаниските администрации на ГО, додека пак општините придонесоа за вкупно 60 милиони евра. Оваа поддршка е од клучна важност за одржување на национална архитектура на одржливи ГО. Постои извесна нерамнотежа во областите кои ги таргетираат и централната и локалните власти за поддршка на ГО. 66% од вкупната владина поддршка на ГО се доделува на култура и наследство и спорт, додека на трето место, со само 11.5% од вкупниот износ, се ГО кои ги застапуваат социјално ранливите и лицата со посебни потреби.

## Извори на финансирање од централната власт во Хрватска<sup>vi</sup>

Хрватската влада обезбедува значително финансирање за ГО преку различни министерства и државни служби. Во 2008, вкупното финансирање од централната власт, вклучувајќи ги и грантовите доделени од NFCSD, достигнаа износ од 86.7 милиони евра. Сите средства се доделени преку јавни повици за поднесување на предлози според транспарентни и претходно дефинирани критериуми. Процесот на доделување на грантови е регулиран со Кодекс на добра пракса, стандарди и одредници за доделување на грантови за програми и проекти на ГО, усвоен од страна на хрватскиот парламент во февруари 2007 и координиран од владината Канцеларија за соработка со ГО.

ГО имаат на располагање можности за финансирање на активности преку конкурирање за директни договори за услуги и од локалните власти и од националната власт. На ГО им се доделени многу такви договори на двете нивоа за услуги за стари лица, жртви на домашно насилство и бездомни лица. Склучувањето на договори за социјални услуги, сепак, останува нерегулирано и генерално, сферата останува неразвиена. Во 2008, лицата со посебни потреби најчесто беа директни корисници на владино финансирање на проекти, а по нив следат деца, млади и воени ветерани. Најчесто финансирани проекти беа оние фокусирани на неформални образовни активности и обука (25%).



Добивките на јавните лотарии исто така се користат за поддршка на активностите на организациите од третиот сектор.

## Националната лотарија во Обединетото Кралство

Националната лотарија е најголемата лотарија во Обединетото Кралство. Таа е управувана од Camelot Group, на кои лиценцата им беше доделена во 1994, 2001 и повторно во 2007. Лотаријата е регулирана од Комисијата за национална лотарија. Сите награди се исплаќаат како паушал и се ослободени од данок. Од секоја фунта потрошена на игрите на Лотарија, 50% одат во наградниот фонд, 28% за добри причини, 12% за британската влада, 5% за трговците на мало како провизија, додека Camelot добива 4.5 проценти за покривање на оперативните трошоци и 0.5 проценти профит.

Распределбата на парите за 'добри причини' не е одговорност на операторот, туку на Фондот за дистрибуција на националната лотарија (*The National Lottery Distribution Fund (NLDF)*), администриран од страна на владиниот оддел за култура, медиуми и спорт. Лотарискиот фонд за наследство (*Heritage Lottery Fund (HLF)*), дел од NLDF, е отворен за апликации во 1994. Тој користи пари собрани преку националната лотарија за да го трансформира и одржи британското наследство. Од музеи, паркови и историски места, до археологија, природна средина и културна традиција, HLF обезбедува грантови за поддршка на сите аспекти на разновидното наследство на Велика Британија. Од 1994 HLF има поддржано повеќе од 28,800 проекти, доделувајќи над 4.3 милијарди фунти низ Велика Британија.

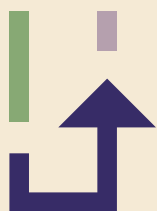
Извор: [http://en.wikipedia.org/wiki/Heritage\\_Lottery\\_Fund](http://en.wikipedia.org/wiki/Heritage_Lottery_Fund)

## Националната лотарија во Црна Гора<sup>viii</sup>

Владина комисија доделува вкупно 3.4 милиони евра од националната лотарија и игрите на среќа, како главен извор на владино финансирање на ГО. Комисијата поддржува проекти во сферите на социјалната заштита и хуманитарните активности, потребите на инвалидизираните лица, развој на спортот, образование на деца и млади, култура и техничка култура, придонес кон борбата против дрогата и сите видови на зависности. 75% од 3.4 милиони се доделуваат со владина уредба за користење од страна на ГО; за секој проект се покриваат само 60% од трошоците. Побарувачката за овој извор на финансирање е голема и во 2009 год. поддржани беа 264 проекти од вкупно 800 апликации.

Процедурите за аплицирање не се транспарентни и критериумите за финансирање се слабо развиени. Не постојат адекватни средства за оценување на квалитетот и изводливоста на проектите. Бидејќи Комисијата доделува грантови без да потпише формален договор со корисникот и бидејќи нема воспоставен механизам за евалуација и поднесување на извештаи, системот е отворен за злоупотреба. Мониторингот на ГО врз работата на Комисијата, кој го спроведе Центарот за граѓанско образование, откри сериозни повреди на формалните процедури за доделување на грантови од страна на членови на Комисијата.





## **Форми на финансирање**





## Клучни прашања

Ова поглавје опишува разни форми на финансирање, како донации, подароци, корпоративна филантропија, спонзорство, директни донации, утврден процент од индивидуалните даноци, причинско поврзан маркетинг, продажба на производи, купување плус, кобрендираните настани и програми, грантови, членарина, надоместоци за услуги и производи, социјални претпријатија, користење на материјални и нематеријални средства, итн.

## ФОРМИ НА ФИНАНСИРАЊЕ

### Донации и подароци

Донациите и подароците може да бидат мали или големи, еднократни или да се повторуваат секоја година, понудени од поединци, корпорации или фондации, во форма на пари, средства, опрема или волонтерска работа. Понатаму ќе опишеме некои од нив:

### Корпоративна филантропија /спонзорство

Се одвива преку директни парични подароци и обично е фокусирана на конкретна програма која ќе ја спроведува непрофитната организација. Средствата може да дојдат од односите со заедницата или буџетот за маркетинг и корпорацијата очекува за возврат да добие одреден публицитет за нејзината поддршка.

#### Корпоративни партнерства на National Geographic

National Geographic има воспоставено партнерска програма за мисијата, одбрана група на корпоративни партнери чии деловни практики се на иста линија со мисијата на National Geographic да ги инспирира луѓето да се грижат за планетата. Ова е стратешка форма на креативни партнерства со бизнис организации кои го прошируваат влијанието на мисијата на организацијата. Партнерството опфаќа финансирање, опрема, заедничка експертиза и комуницирање на иницијативите на National Geographic до нов аудиториум.



Во контекст на Централна и Источна Европа, терминот 'добротворност' се користи пошироко отколку филантропија, при што со него се опишуваат доблесни активности, како помош на сиромашните, бездомните или на оние кои имаат потреба. Иако не е вообичаено да се прави разлика помеѓу овие два термина, секојдневната перцепција го гледа филантропското давање на корпорациите како повеќе да се однесува на 'развоен' стил на давање. Тој се базира на принципот "не давај риба - дај јадица", или "помогни им на оние кои се способни и имаат желба да си помогнат самите себе си", и кој е ориентиран повеќе кон едукација, култура и социјална иновација. Добротворното давање генерално се восприема како помош за оние кои се во неволја и патат, имајќи ја како главна цел ублажување на нееднаквоста.

## Димитар Влахов, специјално македонско училиште за деца и младинци со оштетен вид, Скопје

Со цел да ги покрие специфичните потреби на децата со оштетен вид, кои овде се образуваат со децении, АДЕ Еурокомпјутер систем - ЕЦС - акционерско друштво за информатички и комуникациски инженеринг и една од најголемите и најiskusните ИТ компании во Република Македонија - го прифати предлогот за реновирање на плоштад, како место за игра на децата во слободното време. Постојниот плоштад, со големи оштетувања, често предизвикуваше несреќи на децата со оштетен вид и овој проблем бараше итно решение. Заедно со донацијата, ЕЦС го изготви проектот и обезбеди материјали и механизација за изградба на игралиштето.



## Донација за Клиничкиот центар на Црна Гора

По повод прославата на 30 години успешно деловно работење, компанијата Гинташ одлучи да донира средства во секоја земја каде што има свое претставништво. Во Црна Гора средствата беа доделени на Клиничкиот центар на Црна Гора, кој дава услуги на вработените кои работат на градилиштето на Гинташ. Реконструирани беа шест болнички соби со 18 кревети во одделот за неврохирургија, благодарение на донацијата од 50.000 евра, којашто значително го подобри квалитетот на хоспитализација на овој оддел.

## Донација за детски дом во Црна Гора

Компанијата Подравка даде донација за детскиот дом Младост во Бијела. Оваа драгоцената донација се состоеше од цел комплет на кујнски апарати Електролукс којшто ќе овозможи полесна, побрза и висококвалитетна подготовка на храна за децата во овој дом.

## Директни донации/подароци од индивидуалци

Паричните подароци може да се обезбедуваат преку многу различни канали, како он-лајн, мобилни телефони, банкарски трансфери, чекови или е-меил.

### Мали подароци

Ова се мали подароци кои доаѓаат од луѓе кои веруваат во вашата добра работа. Тие се подароци за поддршка.

### Големи подароци

Големите подароци доаѓаат од луѓе приврзани на визијата на вашата организација. Тие се подароци кои претставуваат инвестиција во вашата иднина. Голем подарок се дефинира како подарок кој со својата големина има потенцијал да изврши значително влијание на активностите на вашата организација. Барањето на голем подарок се прави преку мрежно поврзување и поттикнување на вистинските контакти, создавање на правите можности и дефинирање на фокусирано барање за кое може да се преговара со идентификуван поединец.

### Наследства

Наследство е конечен подарок којшто приврзаните поддржувачи сакаат да го дадат за каузата што ги инспирирала во текот на нивниот живот. Наследствата се екстремно важен извор на приход за многу добротворни организации. На пример, во Обединетото Кралство тие претставуваат над 25% од вкупниот приход од поединци на 500 топ добротворни организации, посебно кај добротворните организации кои работат во здравството и со животни. Нешто помалку од 50 проценти од возрасните во Обединетото Кралство имаат напишано тестамент, но повеќе од еден од десет од оние кои имаат, оставаат добротворни завештанија. Институтот за кодекс на пракси за генерирање на фондови xi вклучува кодекс за генерирање на фондови од наследства и ги утврдува најдобрите пракси за тоа што може да биде чувствителна област.

### Обновливи и резервни фондови

Обновлив фонде капиталот и другите средства на организацијата коишто се инвестирани со цел: на пример, во финансиски пазари или пазари на капитал. Обновливите фондови се успешни главно во земји каде што овие пазари се високоразвиени и регулирани. За да се добијат обновливи фондови, се бара да се исполнети одреден број на услови: (1) организацијата планира да работи многу децении (2) на располагање има финансиски средства кои не се потребни за оперативно работење и програмски активности и (3) е компетентна во работењето со финансиските инструменти и правното опкружување го овозможува и го регулира инвестирањето на средства.

## Централноевропски универзитет – ЦЕУ

ЦЕУ е универзитет за додипломски студии на англиски јазик кој нуди дипломи за општествени науки, хуманитарни науки, право, јавна политика, бизнис менаџмент, екологија и математика. Универзитетот е сместен во Будимпешта и е акредитиран во Соединетите американски држави и во Унгарија. ЦЕУ е организиран како институција во американски стил и управуван од Одбор на доверители со повелба од Одборот на регенти на Универзитетот на државата Њујорк. ЦЕУ има повеќе од 1500 студенти од 100 земји и 300 членови на факултети од повеќе од 30 земји. Во 2005 година, соосновачот на универзитетот, Џорџ Сорос објави дека двојно го зголемува обновливиот фонд на ЦЕУ на 400 милиони долари. Обновливиот фонд на ЦЕУ е еден од најголемите академски обновливи фондови во Европа и беше основан за да обезбеди долгорочна финансиска одржливост на ЦЕУ. Тој обезбедува годишно финансирање за главните оперативни трошоци на универзитетот базиран во Будимпешта.



Финансиските средства заштедени од една организација за користење во итни ситуации не претставуваат обновлив фонд, туку резервен фонд. Следнава табела ги прикажува разликите меѓу обновливи и резервни фондови.<sup>xii</sup>

	Резервен фонд	Обновлив фонд
Основање	Неопходни се интерни правила во однос на трошењето	Неопходно е одобрување на административните правила од страна на одборот на директори
Намена	Да се користат кога е неопходно или во итни финансиски ситуации	Да се користи за долгорочна стабилност на организацијата
Престанок	До целосно искористување	Дефинирано со статутот
Времетраење	Ограничени во време	Генерално неограничено
Пораст	Како што раководството на непрофитната организација мисли дека одговара	Утврдено во статутот; предмет на одобрување од администраторот
Административни барања	Нема потреба за вклучување на експерт	Потребен е професионален експерт за негово администрирање
Оптимална големина	Варира, според тековната состојба	Најмалку 20 пати сумата која се очекува да се искористи од годишните добивки
Придобивки	Му носи флексибилност на финансискиот менаџмент (готовински тек, прилози)	Носи долгорочна одржливост и стабилност
Можни недостатоци	Опасност од загуби ако средствата се менаџираат несоодветно	Ја намалува мотивацијата за генерирање на фондови и последователна комуникација со поддржувачите и донаторите



## Утврден процент од индивидуалните даноци

Преку утврдени системи за даночните обврзници, владата може да даде стимулации за поединците да ги поддржат организациите од третиот сектор. Оваа шема е еден од првите механизми за финансирање усвоени во регионот на Централна и Источна Европа. Индивидуалните даночни обврзници можат да насочат определен процент од нивниот данок на приход, преку владиниот трезор, на една или повеќе назначени НВОи од јавен интерес (во некои земји, тие можат да одбираат само од список на НВОи, утврден од владата). Иако популарниот назив на овој механизам е процентуална филантропија, овој тип на финансиски инструмент ги насочува парите кои се веќе платени на владата и не создава било какви дополнителни трошоци за даночниот обврзник (ниту пак добива некој вид на поврат на данок или друга придобивка ако одбере да не плати).



### Утврдени системи за даночните обврзници во ЦИЕ

Унгарија беше една од првите земји во регионот која усвои таков механизам во 1996, овозможувајќи им на даночните обврзници да одделат 1% од нивниот данок на приход за граѓанските организации и дополнително 1% за црквите. Следуваа други земји со слични механизми: во Словачка 2% од даноците на приход може да се назначат (според законот тоа важи и за корпоративни и за индивидуални даночни обврзници), во Словенија 0.5%, во Романија 2%, во Полска 1% и во Литванија 2%.

## Причинско поврзан маркетинг

Причинско поврзаниот маркетинг, или ППМ, драстично се зголеми во последните години иако тоа е релативно млад концепт. Компаниите целосно го прифаќаат она што се вика “создади добро со правење добро.” Причинско поврзаниот маркетинг ги поврзува маркетингот и продажните цели на компанијата со социјалната кауза или добротворни цели, за заедничка корист и промоција на двата партнера.



Причинско поврзаниот маркетинг може да стане принципиелен начин на кој бизнисите ја изразуваат нивната општествена одговорност. Сега постојат многу верзии на причинско поврзан маркетинг, но во основа тоа е договор меѓу деловен субјект и непрофитна организација да генерираат пари за конкретна причина. Деловниот субјект очекува да профитира со овој договор преку продавање на повеќе производи и уживање на “хало” ефектот од здржувањето со почитувана непрофитна организација или причина. Програмата за причинско поврзан маркетинг не е анонимна или мала донација на непрофитна организација, туку таква што и дава на знаење на јавноста дека оваа корпорација е општествено одговорна и заинтересирана за истите причини како и нејзините клиенти. Непрофитната организација има полза и финансиски и преку повисоко јавно профилирање како резултат на маркетиншките напори на нејзиниот партнер. Причинско поврзаните маркетиншки кампањи доживеаја процут во текот на последниве неколку години и можат да обезбедат средства за НВОи во мноштво интересни форми.<sup>xiii</sup>

Причинскиот маркетинг може да има многу форми, вклучувајќи промовирање на заедничка порака, лиценцирање, прифаќање и сертифицирање на производ, а исто така може да го користат локални партнерства или програми за услуги за вработени. Најчесто причинско поврзаниот маркетинг е специфичен за некаков производ, услуга или трансакција. При започнување на кампања за причинско поврзан маркетинг, клучните елементи кои треба да се идентификуваат и испланираат се:

- засегнати страни и партнерство;
- алатки за комуникација;
- брендирање и стратегија;
- придобивки, евалуација и мерење.



## Причинско поврзан маркетинг во Италија

Telecom Italia Mobile (TIM) Pony della Solidarietà – The Solidarity Ponyxiv е проект кој им дава помош на постарите лица во текот на летните одмори во јули и август, кога градовите се празни. TIM обезбедува финансирање врз основа на телекомуникацискиот сообраќај (од секој повик се донираат по 5 центи) и мобилни телефони за волонтерите кои им помагаат на старите лица со испорака на лекови и други производи до нивните домови, им извршуваат бирократски работи или едноставно им прават друштво. Проектот е партнерство со непрофитни волонтерски здруженија избрани од седум општински окрузи во Италија. Здруженијата даваат информации и совети и се првото место за контакт за луѓето. TIM ја организираше и ја започна кампањата, ги организираше активностите, промоцијата во печатот и е одговорен за последователните активности на проектот.

## Продажба на производи

Овој тип на маркетинг може исто така да вклучи заедничка акција од повеќе од една компанија или создавање на посебен бренд. На пример Црвената кампања ([www.joinred.com](http://www.joinred.com)) која собра заедно повеќе компании да продаваат специјално брендирани производи (црвена Gap маица или црвен iPod на пример) со дел од продажната цена кој оди во Глобалниот фонд за превенција на ХИВ/СИДА.



## Маркетинг поврзан со трансакција - Купување плус

Ова е кампања водена на касите од супермаркетите или други продажни места. Типично, купувачот се прашува дали сака да додаде донација на неговата сметка. Сумите се обично доволно мали за повеќето луѓе да кажат да. Продавницата ги процесира парите и ги дава на непрофитната организација со која е партнер. Промоцијата на причината вообичаено не привлекува многу внимание, но тоа ги прави овие програми лесни за започнување и тие се брзи, со што бизнисите можат навремено да одговорат, да речеме, на природна катастрофа.

## Кредитна картичка Аркоирис во Шпанија

Кредитната картичка наречена Аркоирис или виножито, беше промовирана во 1998 год. од Хиспамер со донирање до 0.7% од прометот кој го прават потрошувачите, на добротворно друштво по нивен избор од седум понудени, вклучувајќи ги Medicines Sans Frontières, Intermón, Amnesty International, Apoyo Positivo, Federación de Gays y Lesbianas, Fundación Mujeres и Гринпис. Тоа исто така вклучуваше и стимулации: за секои потрошени 1,000 пезети (6.01евра), потрошувачот можеше да даде донација за конкретен проект спроведуван од седумте непрофитни организации кои беа вклучени. Наместо да поддржува една конкретна непрофитна организација, Хиспамер одбра неколку непрофитни организации активни во различни области од социјалниот домен. Програмата беше поддржана од сервис на потрошувачи и веб страна со информации за профилот и активностите на непрофитните организации вклучени во програмата, како и финансиски информации како годишни процентни стапки.

## Лиценцирање на логото, брендот и средствата на непрофитната организација

Лиценцирањето опфаќа цел спектар од производи кои се продолжение на мисијата на непрофитната организација, од користење на нејзиното лого на промотивни работи како маици, чаши и кредитни картички, па се до одобрување или сертифицирање на одредени производи. Пример за последното е американската асоцијација за срце која дава признанија за производи што ги исполнуваат нивните стандарди за срцево здравје, како Цирио цералии.



## Кобрендирани настани и програми

Пример за кобрендирана програма е Лондонскиот детски музеј кој се здружи со 3M компанијата за да изгради и опреми научна галерија за деца. Вклучувањето на корпорацијата во оваа програма е подлабоко од обично спонзорство, со научници од компанијата вклучени во помагање со изложбите на вработените во компанијата кои работат како волонтери.

## Иницијатива на Американ Експрес – една од првите ППМ

Во раните 1980-ти Американ Експрес се здружи со непрофитна група која генерираше фондови за реставрација на Статуата на слободата. Американ Експрес даде дел од секое купување преку нивната кредитна картичка и дополнителна сума за секоја нова апликација која резултираше со нов клиент со кредитна картичка. Компанијата исто така започна и рекламна кампања од 4 милиони долари. Резултатите сега се легендарни: Фондот за реставрација генерираше над 1.7 милиони долари, а користењето на Американ Експрес картичката се зголеми за 27%. Апликациите за нови картички пораснаа за 45% од претходната година. Сето ова беше постигнато со тримесечна кампања.



## Грантови

Ова е веројатно формата преку која ги добивате најголемиот дел од средствата од фондации, власти или корпорации. Грантовите се даваат за да поддржат многу услуги на непрофитните организации, особено во области на социјалата, здравството и образованието. Грантовите вообичаено се доделуваат на конкурентска основа и честопати мора да се усогласени со воспоставените крајни рокови за поднесување.

Организацијата која бара грант поднесува предлог за да има пристап до грантовите. Заради тоа треба да имате вработени кои имаат познавања од пишување на проекти и проектен менаџмент. После евалуацијата на предлозите, одобрувањето за финансирање е водено од систем на рангирање. Дилемата кај многу можности за грантови е времето потребно за да се напише предлог и жестоката конкуренција која често постои. За да се добијат владини грантови предлозите вообичаено треба да бидат подолги и посложени отколку оние напишани за добивање грантови од фондации.

## Членарина

Членарината е одлична алатка за финансирање за организации со широка членска база и посветени членови. Плаќањето на членарина не само што носи приход за НВО туку и ја зајакнува посветеноста на членовите и создава очекувања дека НВО ќе се грижи за своите членови преку обезбедување на услуги. Членарината може да биде утврдена на различни нивоа, овозможувајќи им и на високо посветените и на повеќе или помалку пасивните членови да го задржат нивниот членски статус.

## Кралското друштво за заштита на птиците - КДЗП

КДЗП е една од најголемите добротворни организации во Обединетото Кралство. Со над еден милион членови, вклучувајќи над 195,000 млади членови, собра 78.6 милиони фунти во 2007 за добротворни цели. Членовите на КДЗП, млади и стари, урбани и рурални, доаѓаат од секој дел на ОК и се најголем извор на приходи за добротворното друштво. Но, членството во КДЗП е развиено од организацијата не како извор на донирани, повремени приходи, туку како вистински сервис за членовите. Тие можат да избираат од различни видови на членства кои можат да се купат он-лајн.



Финансирање на вашата организација од членарина бара да се имаат многу добри системи за финансиски менаџмент и транспарентност. КДЗП им ветува на нивните членови дека за секоја една фунта од членарината, тие ќе канализираат 90 пени во тековни и идни проекти за конзервација.

Грижите на една организација која бара да ги финансира своите активности преку членарина се двократни: од една страна регрутирање на членови и од друга страна задржување на постојното членство. За КДЗП уделот на возрасни членови кои секоја година го обновуваат членството останува непроменето со години, само малку под 90%. Во последните години КДЗП премина кон поголемо регрутирање лице-в-лице и тие пријавија 130,000 нови лица како членови во една година, од кои 63% дојдоа со следење на овој личен пристап. Членството генерираше 26% од приходите на КДЗП во 2008.<sup>xv</sup>

## Надоместоци за услуги или производи

Иако многу ГО обезбедуваат услуги за нивната целна група, најчесто субвенционирани преку грантови, членарини или подароци, има ГО кои собираат надоместоци за услугите. Со вистинска стратегија за диференцијација на цените на различни услуги, ГО може да си обезбедат дел од нивниот буџет.

Поборниците на надоместоци од корисниците го оправдуваат нивното користење со аргументите дека:

- луѓето повеќе ги ценат работите ако се бара да платат за нив;
- луѓето кои имаат полза од користењето на услугите треба да ги делат трошоците;
- низок надоместок може да поддржи зголемување на квалитетот и квантитетот на дадените услуги.

Противниците на надоместоци од корисниците аргументираат дека:

- Оние на кои им требаат и ги користат услугите на ГО обично немаат пари да платат за нив и треба да ги добиваат бесплатно.
- Ако владата плаќа, оваа ситуација може да влијае на независноста на организацијата, капацитетот да делуваат како чувари или да се залагаат за промена на политиката.

Непрофитните организации може да добиваат средства преку парите платени за нивните производи, обично преку публикации, поштенски картички, маици или други производи кои ги продаваат на нивните клиенти или на пошироката јавност. Освен ако ГО во својот маркетинг не користи додадена вредност поврзана со мисијата за да ја оправда повисоката цена, производите направени во мал број не се економични и често се субвенционирани со грантови.

Ако размислувате да започнете со економска активност за да обезбедите приходи за вашата организација, треба да размислите за следниве прашања:

- Кој ќе ги изведува бизнис активностите? Самата непрофитна организација или ќе се формира нов комерцијален субјект? Или, дали тоа ќе вклучува различен модел на соработка меѓу комерцијалната и непрофитната организација?
- Дали таквите бизнис активности ќе одземаат премногу време и енергија што ќе биде на штета на вашата мисија?

Треба да бидете свесни дека не е лесно да се направи профит од продавање на услуги или производи – ако беше, тогаш веројатно секој ќе беше претприемач. Во приватниот сектор, повеќе од половина од сите мали бизниси потфрлаат и завршуваат во банкрот во првите две години од работењето, и нема причина да се очекува некоја поразлична состојба во непрофитниот сектор. Може да биде долго времето потребно да се достигне состојба каде што профитот комплетно го покрива работењето и активностите. Години, а не месеци се вклучени овде. Претпријатијата исто така се ранливи од флукуациите на пазарот и курсот. Една лоша инвестиција може да значи загуба на средствата на непрофитната организација, а некогаш и на добрата репутација. Пазарот по природа е динамичен и се карактеризира со напорите на компаниите да го максимизираат нивниот профит и да ја зголемат базата на клиенти. Ова опкружување обично ги исклучува субјектите кои не излегуваат со нови производи и услуги. Непрофитните организации кои сакаат да влезат на пазарот мора да имаат проактивен пристап и да се потпрат на сопствените финансии. Без здрави елементи на преземање на ризик и храброст да се биде приемчив за иновации, долгорочен успех на пазарот не е многу веројатен.

Коегзистираат нови типови на претприемнички пристапи кои ги преземаат ГО и поттрадиционални економски/комерцијални активности, бидејќи ГО прават напори да обезбедат база на финансирање која ќе биде независна од фондации и владина поддршка. Организации водени од социјална мисија кои применуваат стратегии базирани на пазарот за да ја постигнат нивната мисија, во моментов се нарекуваат *социјални претпријатија*.

Движењето на социјално претприемништво во непрофитниот сектор опфаќа и непрофитни организации кои користат бизнис модели за постигнување на мисијата и профитни чии примарни цели се социјални. Нивната цел – да ги остварат целите кои се социјални и/или еколошки, како и финансиски – често се нарекува *тројна основа*. Тројната основа (скратено ТО или ЗО, исто така позната “*луѓе, планета, профит*” или “*трите столба*”) опфаќа широк спектар на вредности и критериуми за мерење на организацискиот успех: економски, еколошки и социјални.



Најдобро воспоставената Европска истражувачка мрежа во областа, EMES ([www.emes.net](http://www.emes.net)), работи со дефиниција на социјални претпријатија која се потпира на следниве критериуми:<sup>xvi</sup>

### Економски критериуми

- Континуирана активност на производство и продажба на добра и услуги (наместо доминантно примање на грантови или донации).
- Високо ниво на автономија создадено доброволно од групи на граѓани и управувано од нив, а не директно или индиректно од јавни власти или приватни компании.
- Значителен економски ризик во кој членовите имаат одговорност за обезбедување на адекватни финансиски средства.
- Активностите бараат минимален број на платени работници, иако, како и традиционалните непрофитни организации, социјалните претпријатија можат да ја комбинираат волонтерската и платената работа.

### Социјални критериуми

- Експлицитна цел за полза за заедницата, имено, да и служи на заедницата или на специфична група на луѓе, промовирајќи чувство на социјална одговорност на локално ниво.
- Граѓанска иницијатива - социјалните претпријатија се резултат на колективна динамика со вклучување на луѓе кои и припаѓаат на заедницата или на група која споделува определена потреба или цел.
- Одлучување базирано не на сопственоста на капиталот - се применува принципот ‘еден член, еден глас’. Иако сопствениците на капиталот во социјалните претпријатија играат важна улога, правата за одлучување се делат со другите акционери.
- Партиципативен карактер, ги вклучува оние кои се засегнати со активноста, корисниците на услугите на социјалните претпријатија се застапени и учествуваат во нивните структури. Во многу случаи една од целите е да се зајакне демократијата на локално ниво преку економска активност.



- Ограничена дистрибуција на профитот - социјалните претпријатија опфаќаат организации кои целосно забрануваат распределба на профитот, како и организации како кооперативи, кои можат да го распределуваат нивниот профит само до определен степен.

Истражување кое е во тек ги карактеризира социјалните претпријатија како такви чии цели можат да се сместат во три главни категории:

### 1 Интеграција на лицата во неповолна положба преку работа (социјални претпријатија за работна интеграција)

#### Фондација Мотивација Романија

Фондацијата Мотивација Романија иницираше и разви социјално претпријатие во корист на лицата со посебни потреби: Мотивација Романија доо (Motivation Romania Ltd). Ова социјално претпријатие има статус на заштитна организација – над 30% од вработените се лица со посебни потреби. Според законската регулатива во Романија, трошоците за сите производи и услуги набавени од заштитна организација може да се одбијат, во рамките на ограничувањата на државните даноци, за јавни или економски единици со над 50 вработени кај кои 4% од работната сила се лица со посебни потреби. Мотивација Романија доо ја започна својата активност со производство на прилагодени инвалидски колички во 2001 год. Последователно беа додавани и други производни активности: центарот за помошна технологија, оранжерии Мотивација, одделение за дигитално печатење (*motivation2print*), служба за регрутирање и вработување на лица со посебни потреби.

Моментално, окружниот завод за здравствено осигурување ги надоместува трошоците за опремата која е препорачана од доктори специјалисти и специјално направена од Мотивација. По добивањето на инвалидска количка и активната рехабилитација, корисниците исто така можат да добијат и други услуги кои ги дава Фондацијата Мотивација Романија.

Градинарството е еден од најдобрите начини за релаксирање, а во исто време да се прави нешто продуктивно. Мотивација ја интегрираше оваа активност во својата програма за професионална терапија. Работилницата за градинарство ги надополнува резултатите постигнати со *Интегрираната професионална работилница*, преку која оранжериијата е отворена за деца со проблеми во учењето и млади лица во инвалидски колички. Преку *Работилницата за градинарство*, Мотивација Романија ги исполнува потребите за стручна обука и на младите лица со интелектуална попреченост им нуди помош за деинституционализација, можност да дојдат до вработување и да се здобијат со достоинствено место во нивната заедница. Во две оранжерии младите луѓе имаат можност да научат како да одгледуваат зеленчук и декоративни растенија преку целата година и како да одржуваат градини, вклучувајќи и користење на специфични алатки и опрема за овој тип на работа. Градинарските производи, како зеленчук и декоративни растенија и услугите за одржување на градини, обезбедени со помош на млади лица со инвалидитет, ќе се користат за поддршка на резиденцијални програми за грижа од фамилијарен тип.

Како заштитна организација, *Работилницата за градинарство* обезбедува оранжериски производи и градинарски услуги кои потенцијалните партнери можат да ги купат според правната рамка на законот 448/2006 (види информации за работодавачи). Добивката од оваа активност се користи за обезбедување на бесплатни услуги за лицата со посебни потреби од страна на Фондација Мотивација Романија.

## 2 Интеграција на лицата во неповолна положба преку работа (социјални претпријатија за работна интеграција)

Многу ГО се активни на различни пазари, вклучувајќи го пазарот на јавниот сектор за јавни услуги и договори.

### Законите во Полска

Полските закони ги охрабруваат НВОи да се натпреваруваат за договори за социјални услуги во отворени тендери организирани од единиците на локалната власт и исто така да формираат партнерства со телата на јавната администрација за испорака на услуги на кооперативна основа. При одлучувањето да понудат услуга, од локалните власти се бара да разгледаат предлози од НВОи. Понатаму, од локалните власти се бара да распишат тендер ако НВО самоиницијативно достави понуда за испорака на услуга која во моментот ја обезбедува единствено власта. Тоа резултира со состојба каде што телата на јавната администрација всушност се натпреваруваат со НВОи за договори. Образложението за овој отворен натпревар е да се избегне ризикот дека третиот сектор ќе добива договори само за активности кои другите административни тела не ги сакаат или ги игнорираат. Ефектот е да им се дадат на НВОи широки можности да развиваат иновативни начини на обезбедување социјални услуги и да се поттикнат властите поспремно да одговараат на предлозите на НВОи.

## 3 Етичко тргување како *етичка трговија*

Ова опфаќа помагање на производителите во земјите во развој да се залагаат за плаќање на повисоки цени и за зајакнување на социјалните и еколошките стандарди. Се фокусира посебно на извозот од земјите во развој во развиените земји, најзабележително на занаетчиски производи, кафе, какао, шеќер, чај, банани, мед, памук, вино, свежо овошје, чоколада и цвеќиња.

Во 2008, сертифицираната продажба Фер трговија достигна до сума од приближно 4.08 милијарди американски долари (2.9 милијарди евра) низ целиот свет, зголемување од 22% од година во година. Додека ова претставува мал дел од светската трговија, некои производи од фер трговија достигнаа до 20-50% од вкупната продажба во категоријата на производот. Во јуни 2008, Fair-trade Labelling Organisations International процени дека над 7.5 милиони производители и нивните семејства имаа корист од инфраструктурата, техничката помош и проектите за развој на заедниците, финансирани од фер трговија.





## Користење на нематеријални и материјални средства

ГО може да заработат од наплата на надоместоци или авторски права за нивните нематеријални средства, како користење на името на производ/услуга или користење на нивната интелектуална сопственост. Во вакви случаи се советува консултација со адвокат. Внимателен пристап кон дозволата за користење на името на ГО би можел да избегне потенцијална штета за репутацијата на организацијата. ГО може да ги користат и нивните материјални средства како што се згради, канцелариски простор или опрема за генерирање на екстра приход преку издавање. Треба да се земат предвид трошоците за одржување кога се преговара за условите на договорот при такви услуги за изнајмување.

## Банкарски камати и дивиденди од инвестиции

Преку внимателен финансиски менаџмент, некои ГО се способни да создадат резервни фондови или дури да генерираат и обновливи фондови. Овие пари може да се инвестираат и реинвестираат со цел да се заработат приходи од камата или пак дивиденди.





## **Активности за генерирање на фондови**



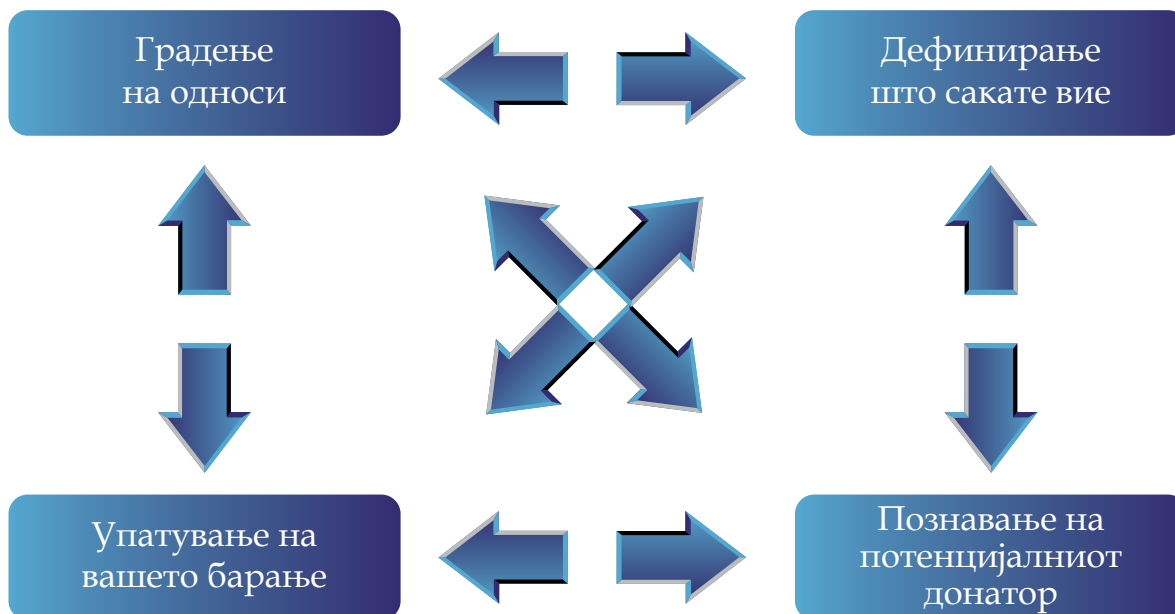
## КЛУЧНИ ПРАШАЊА

Ова поглавје презентира разни активности за генерирање на фондови, структурирани во четири главни меѓусебно поврзани полиња, кои можат паралелно да се имплементираат, без да има пропишана појдовна точка:

- Познавање на потенцијалниот донатор;
- Дефинирање што сакате вие;
- Упатување на вашето барање;
- Градење на односи.

## АКТИВНОСТИ ЗА ГЕНЕРИРАЊЕ НА ФОНДОВИ

Активностите за генерирање на фондови може да се структурираат во следниве четири главни полиња/категории. Како што покажува графикот, тие се меѓусебно поврзани, може да се имплементираат паралелно и нема пропишана почетна точка.



Во продолжение ќе го опишеме секое од нив

### Познавање на потенцијалниот донатор

Не мора лично да ги знаете вашите извори на финансирање пред да ја побарате нивната поддршка. Но, треба да направите прелиминарни напори за да разберете:

- Кои се тие
- Што тие сакаат и им треба
- Како може да дадат тие
- Зошто тие може да дадат

Треба да изградите база на податоци за можните и постојните извори на финансирање со креирање на нивниот профил којшто може да опфаќа:

- Име, организација;
- Контакт, како што се нивна адреса, број на телефон и факс, е-меил адреса;
- Евиденција за она што давале;
- Како, од кого и кога биле контактирани или поврзани со вашата организација;
- Дали донаторот имал контакт со вашата организација пред да стане донатор? Ако е така, каков, колку и со кого?
- Дали донаторот е корисник на услуги од вашата организација?
- Дали донаторот волонтира во вашата организација? Дали донаторот работел за одборот или некој комитет? Дали донаторот припаѓа на некоја група за поддршка на организацијата?
- Дали донаторот ја има посетено организацијата? Кога ? Колку пати?
- Со кои членовите на персоналот донаторот има најцврсти контакти?



Со земање предвид на потребите, вредностите и интересите на вашите извори на финансирање, ги правите да се чувствуваат разбрани и поверојатно е дека ќе преземат акција за поддршка на вашата работа.

После собирањето на неопходните информации за вашите постоечки и потенцијални извори на финансирање, можете да користите различни рамки за анализа со цел да ги идентификувате активностите за генерирање на фондови кои треба понатаму да ги имплементирате. Ние ги предлагаме следниве три:

- донаторска пирамида;
- донаторски змеј;
- донаторска матрица.

## Каде се наоѓаат вашите извори на финансирање во оваа пирамида?

**Донаторската пирамида** ги илустрира односите меѓу различни видови на финансиски прилози (по големина) и различни нивоа на приврзаност на донаторите (фреквенција на нивно добивање).

Таа се базира на претпоставката дека, генерално, големината на донаторскиот прилог е директно пропорционална со степенот на приврзаноста и лојалноста на донаторот. Една организација веројатно може да привлече голем број на повремени донатори од различни извори; помалку ќе имаат волја или ќе бидат способни да даваат поредовни прилози и да имаат обврски, а само мал број ќе бидат во позиција да дадат навистина значителен прилог.



Од гледна точка на донаторската пирамида, вашата задача е (1) да ги поместите погоре во пирамидата онолку колку што тие се способни и волни да одат (2) да ја проширите и да ја зголемите разноликоста на донаторската база

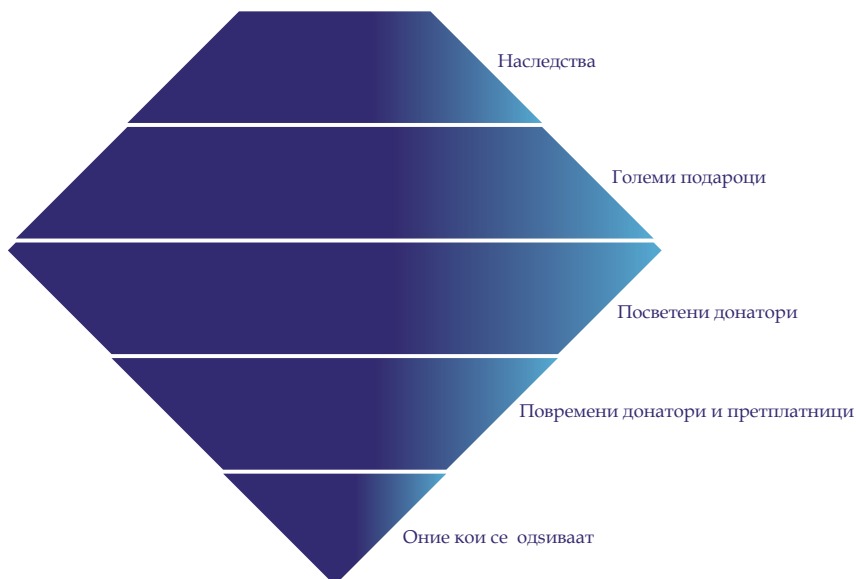


## Момент за размислување

Размислете за вашата организација и нацртајте ја нејзината донаторска пирамида. Што ви кажува таа? Дали имате доволно разнолика база? Дали се потпирате на неколку лојални финансиери? Колку сте зависни од еден главен финансиер? Доколку тоа е случај, дали имате алтернативни извори ако главниот финансиер не ја поддржува повеќе вашата организација?

Применувајќи го принципот Парето, понекогаш нарекуван правило 80:20, што значи 80% од вашиот приход веројатно доаѓа од само 20% од вашите извори на финансирање, сликата која може да ја направите е нешто налик на **донаторски змеј**.

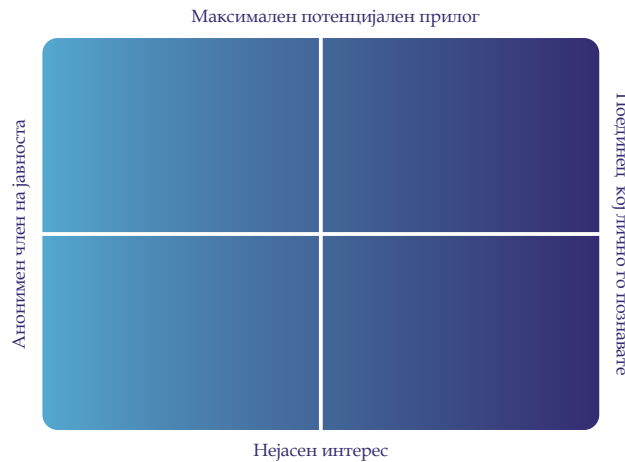
Преку овој тип на анализа можете да идентификувате на кои извори на финансирање првенствено да ја насочите вашата енергија.



Друг начин на анализирање на вашите извори на финансирање е преку донаторска матрица: хоризонталната оска го претставува степенот на познавање некого, а вертикалната оска нивото на потенцијален прилог. Со идентификување каде припаѓа еден извор на финансирање во оваа матрица, можете да добиете идеја за тоа како најдобро да ја фокусирате вашата енергија во вашите активности за генерирање на фондови.

Оние во горниот десен агол треба да се вреднуваат и третираат како срж на вашата поддршка.

Оние кои припаѓаат или се движат кон долниот десен агол се проблематични; таму ќе дојде момент кога ќе треба да пресудите дека понатаму не вреди да се вложуваат дополнителни време и напори во одржување на односите со нив, ако тие покажуваат мала или никаква тенденција да се придвижат нагоре.



### Момент за размислување

Размислете за изворите на финансирање на вашата организација. Запознајте ги подобро со примена на двата инструмента, односно, донаторски змеј и донаторска матрица. Кои се 20% извори кои ви даваат 80% од вашите средства? Колку добро ги познавате нив?

## Дефинирање што сакате вие

Дефинирањето што сакате вие е исто толку важно колку и познавањето на вашите потенцијални извори на финансирање. Можно е да се дефинира што вие сакате само ако имате јасна мисија и визија за вашата организација, долгорочни цели и активности и реална проценка колку би чинело тие да се имплементираат.

Дефинирањето што сакате, имплицира дека вашата организација има стратегија за генерирање на фондови, врз основа на реална оценка на планираните активности чија цел е постигнување на вашите цели и мисија.



На било кој извор на финансирање да му пристапите, треба да бидете конкретни за тоа што сакате од овој конкретен извор на финансирање и зошто го сакате тоа. Треба да го наведете нивото на донација или видот на вклученост и причината заради која верувате дека заслужувате потенцијалниот поддржувач внимателно да размисли за вас. Кога пишувате апликација или проектен предлог, дефинирањето што и зошто сакате поддршка се прави преку следење на барањата од формуларот за аплицирање. Иако формуларите за аплицирање се разликуваат од еден донатор до друг, сите тие бараат јасно да го дефинирате проблемот и како сакате да се зафатите со него, зошто вреди да ве поддржат и колку поддршка би ви требала.

Кога се бараат донации/подароци треба да истражите и идентификувате колку ви треба и сакате да побарате и направете конкретна сугестија, но не наложувајте. Исто така треба да ги избегнувате следниве збунувачки изјави:

- дадете колку што можете;
- дадете го она со што сте вие задоволни (луѓето можат да бидат задоволни и со давање помалку од она што ви треба, дури и ако можат да си дозволат да дадат повеќе);
- ќе цениме ако дадете подарок меѓу 100 и 1000 (ова дава порака дека немате утврдено кои се вашите реални потреби).

## Проследување на вашето барање

Кога го проследувате вашето барање, усно или во писмена форма, вашиот успех многу ќе зависи од знаењето како ефективно да побарате.

### Упатување на вашето барање преку вербална комуникација

Прво да се фокусираме на усно упатување на вашето барање. Прво треба да разбереме зошто луѓето се чувствуваат сигурно или непријатно да побараат поддршка. Овде се дадени некои одговори кои луѓето ги даваат на прашањето дали се чувствуваат сигурно или непријатно да побараат пари во различни ситуации:

Јас сум сигурен кога:

- Знам со кого разговарам и како тие веројатно ќе одговорат;
- Силно верувам во тоа што го барам, точно знам што барам и зошто;
- Никогаш не барам повеќе од она што некој може да си го дозволи;
- Сакам да зборувам со луѓе;
- Јас сум колку што можам чесен и отворен – и не се преправам дека сум поуверен или посигурен од тоа што сум;
- Не им држам критички говори на луѓето или морални предавања, затоа што повеќето луѓе се доста фини и задоволство им е што можат да дадат прилог;

- Открив дека не треба да очекувам дека секој треба да се согласи со мене и јас треба секогаш да го почитувам нивното право да речат не на моето барање;

Се чувствувам непријатно кога:

- Не сум сигурен за мојата сопствена посветеност;
- Се плашам дека луѓето ќе речат не, затоа што не сакам да бидам одбиен или да влегувам во расправији;
- Во основа не се согласувам со барање пари за социјални работи; мислам дека финансирањето треба да доаѓа од даноците;
- Чувствувам дека ја нарушувам приватноста на луѓето;
- Не ги сакам богатите луѓе – ме прават да се чувствувам лут и непријатно и не мислам дека треба да бараме од сиромашните;
- Мислам дека тоа е просење од поголем обем и го сметам за понижувачко за мене и за луѓето од кои барам;
- Како лице со посебни потреби, јас сакам права, а не милосрдие;
- Не можам да се ослободам од чувството дека сум продавач на половни автомобили.

Како што гледате, многумина од нас се чувствуваат незгодно кога од луѓето бараат некои работи. Честопати изгледа наметливо и против нашите прифатени норми на љубезно меѓучовечко однесување. Имањето измешани чувства на доверба и збунетост е вообичаено кога од луѓето се бараат пари и други форми на поддршка, затоа што самите себе си се ставате во позиција на ризик и лична експонираност. Но, само затоа што вие мислите дека ви недостига харизма, елоквенција и општа увереност на еден искусен собирач на средства, не треба да мислите за себе како за некој којшто не може да бара работи.

#### Момент за размислување

Што е со вас? Погледнете ја листата со причини зошто луѓето се чувствуваат сигурни или им е непријатно да бараат пари или други форми на поддршка и видете што се однесува на вас. Комплетирајте ја листата ако е неопходно.

Што е со вашите колеги? Спроведете кратки интервјуа со нив за да ги откриете нивните причини зошто се сигурни или им е непријатно кога бараат поддршка.

Споделете ги листите и дискутирајте како можете да ги надминете пречките за ефективно барање на поддршка.

Можете да научите како да се справувате со тензијата и конфликтот со разбирање дека процесот на барање има чекори и со стекнување на неопходни знаења и вештини кои треба да се применуваат. Не постои еден идеален начин како всушност да се упати конкретно барање. Упатувањето на барање вклучува размислување како ќе биде примен вашиот предлог и менување на стилот ако е неопходно. Поврзете го вашето барање со други информации и барања кои можеби потенцијалниот донатор ги има добиено од вашата организација. Исто така треба да размислите дали сте вие најсоодветната личност за да го упати барањето. Некој којшто го зборува истиот јазик со потенцијалниот донатор и лично ги дели неговите вредности и загриженост, често ќе биде најефективен.



Овде се дадени некои општи совети кога од некого директно барате поголем прилог:

- Направете го тоа посебен повод: вреди да се размисли внимателно за местото и времето кога се упатува некое барање за позначителна поддршка;
- Облечете се адекватно: невербалната комуникација, со почит, е важен дел од процесот на барање;
- Поставете се вие и вашиот потенцијален донатор релаксирано: запаметете дека ова барање е во контекст на релација. Секога оставете малку време за вас и за вашиот потенцијален донатор да се отпуштите на почетокот на средбата;
- Воспоставете некоја форма на заедништво: посветете внимание на мотивите, аспирациите и грижите на потенцијалниот донатор. Важно е да се воспостави база на заеднички интереси;
- Објаснете кој сте вие: бидете многу јасни за тоа што правите и што не правите вие и вашата организација. Бидете горди на нејзините достигнувања. Бидете конкретни. Не се извинувајте заради тоа што барате финансиски придонес. Поставувајте и одговарајте на прашања. Однесувајте се деловно.
- Побарајте конкретна сума на пари: направете го вашето барање прецизно, така што она што ќе го кажете да звучи како “Би сакал вие да дадете 1000 за музејот.” Правилно е да не ги брзате потенцијалните донатори и да им дадете време и простор да размислат за вашето барање. Ако поминува премногу време, прашајте го потенцијалниот донатор дали има некое прашање;
- Слушајте и реагирајте соодветно: мора внимателно да го слушате она што се кажува. Сочувствувајте со нивната загриженост, но задржете го курсот со постојано враќање на дискусијата назад на вашиот случај. Повторете ја

важноста на донацијата. Ако одговорот е позитивен, повторете што било кажано за да се осигурате дека правилно сте разбрале. Направете писмен договор таму и тогаш – не го оставајте потенцијалниот донатор да ве контактира подоцна, тие ретко го прават тоа. Ако одговорот е негативен, слушајте и разјаснете ги причините. Можеби тоа значи дека друг пат повторно можете да им пристапите со различно барање на кое ќе одговорот позитивно;

- Секогаш кажете благодарам: каде што е можно, испратете лично писмо со благодарност во рок од 48 часа, без разлика што сте добиле. Зајакнете ги односите кои се создадени и повторете колку е вредна донацијата.

Одлична персонална изведба и чувствителен процес без грешка нема да ви го гарантираат успехот. Ова не е ваша вина, ниту вина на потенцијалниот донатор. Иако генерирањето на фондови го користи терминот „потенцијален донатор“, вие не сте во бизнисот на барање на нафта. Вие сте ангажирани во еден многу деликатен процес на поттикнување на односи. Во природата на оваа работа е многу често да мислите дека сте потфрлиле – или не сте успеале веднаш. Најважната вештина е способноста да го поднесете одговорот “не” и пак да продолжите понатаму. Додека треба да имате силна лична посветеност за успех на вашето барање, исто така треба да го поставите во контекст на поголема слика. Концентрирајте се на учење од искуство. Изворот на финансирање од кого барате е само еден меѓу многу други можности. Понатаму, важно е да се надевате дека во иднина ситуацијата ќе се смени. Запомнете ги зборовите на успешен генератор на фондови: “Не” денес, не значи “Не” утре. Секогаш се обидувам да ги задржам односите.

## Упатување на вашето барање преку писмена комуникација

Кога го упатувате вашето барање напишено, постои вистинска тензија меѓу тоа да се користи лична или безлична форма во исто време. Широко распространетата аверзија кон рекламната пошта, продавањето по телефон и спам електронска пошта, значи дека имате само еден краток момент да го зграпчите интересот и вниманието на вашиот можен извор на финансирање. Ова поставува дилема. Како да го убедите аудиториумот дека вашиот случај е вреден за нивното внимание без опасностите кои ги придружуваат агресивните тактики?



На пример, преку внимателно тестирање, индустријата за *директна пошта* има воспоставено бројни правила како да се прави тоа:

- важен е пликот - едноставна порака испечатена на него му дава на примателот причина да го отвори ;
- направете го лично - директни поштенски пратки се далеку помалку успешни ако не е вклучено писмо и колку повеќе личи на 'вистинско' писмо, толку поефективно ќе биде;
- кредибилитетот е суштински - користењето на покровители и познати луѓе за јавна поддршка на каузата или за презентација на вашиот случај, ги подобрува одговорите;
- користете го изгледот - насловите кои ги користите и воведната реченица се особено важни;
- вклучете го примателот - ова може да се направи со користење на вистински прашања или сугестии или со приложување на нешто што нуди некаква направа, на пример цевка за дишење, со која луѓето ќе откријат како изгледа да се има напад на астма.

Би можело да биде интересно за вас исто така да знаете некои од советите за пишување писма, брошури, билтени или директни поштенски пратки до вашите потенцијални донатори, дадени од Том Архер<sup>vii</sup>, стручњак за генерирање на фондови:

- пред да почнете да пишувате напис за генерирање на фондови, треба да одговорите на следниве прашања: Која е мојата целна публика? Што знам за нив? Што ќе ги интересира? Што ќе ги изненади? На кои емоционални предизвици ќе одговорат? Која е најважната работа којашто можам јас да им ја кажам?
- Дејл Карнеги кажал важна работа: "ќе имате повеќе забава и успех кога ќе престанете да се обидувате да го добиете тоа што го сакате и ќе започнете да им помагате на другите луѓе да го добијат тоа што тие го сакаат". Генерирањето на фондови не е празнење на џебови, а донаторите не се банкомати. Успешно генерирање на фондови значи да им се даде на донаторите многу јасно чувство дека тие го менуваат светот. Тоа значи признавање дека луѓето сакаат да се чувствуваат важни и еден начин за тоа е кога прават разлика со давање на подарок на некоја одлична организација. Вистинската работа на оној што прибира средства е да им даде на донаторите моќно чувство на достигнување.

Со цел да напишете успешни материјали за генерирање на фондови, треба да замислите дека четири основни персоналитети се наоѓаат во главите на вашите читатели: пријателски, експресивен, скептик и прагматичар.

- Пријателскиот реагира на луѓе и приказни за луѓето, сака да помогне, да се грижи и да биде дел од заедницата. Затоа треба да користите слики во вашите

материјали, лица кои воспоставуваат контакт со очите со читателот. Треба да користите анегдоти и стории за луѓе како мини-документарци кои веднаш интригираат, едуцираат и инспирираат.;

- Експресивниот сака да слуша новости. Дадете доза на новост веднаш за да привлечете внимание. Ставете ги новостите во првиот параграф на вашето писмо, на првата страница од веб страната или на насловната страна на билтенот. Што е вест? Смела нова програма, приказна за клиент кој го изменил својот живот, некој нов тренд, проблем или решение за кој никој се уште не знае;
- Скептикот е внимателен и сомничав на повиците за генерирање на фондови. Како се справувате со таков скептицизам? Треба однапред да ги откриете сите приговори и одговорите на нив. Направете листа со прашања кои скептичната личност може да ги постави за вашата организација, преку бреинсторминг со вашите вработени и дајте одговори на вашата веб страна, испечатете ги во материјалите, проследете ги до волонтерите. Обезбедете сведочења од луѓе кои зборуваат за достигнувањата на вашата организација, затоа што добри, убедливи сведочења се едни од најдобрите алатки за справување со скептицизмот;
- Прагматичарот сака да знае што да направи следно. Кажете му на читателот точно што да направи и тоа направете го да биде лесно, како “испратете ни чек. Ставете го во приложениот плик, кој е веќе адресиран и со платена поштарина”. Дали ви треба е-меил адресата од читателот? Обезбедете картичка за одговор која е лесна за користење. Дали сакате читателот да волонтира? Дајте име и телефонски број на лице на кое може да му се јави. Можеби сакате читателот да превземе PDF документ од вашата веб страна. Дајте јасни инструкции како да го направи тоа.

Имајќи ги на ум овие четири персоналитети, вашите материјали за генерирање на фондови:

- Ќе допрат до срцето
- Ќе обезбедат новости кои ќе го свртат вниманието на читателот
- Ќе обезбедат факти за справување со скептицизмот
- Ќе му кажат на читателот што да направи и како да го направи тоа.

Третирајте го материјалот за генерирање на фондови како разговор што го водите со пријател за нешто што навистина ве придвижува. Материјалите за генерирање на фондови треба да бидат едноставни и со пријателски тон. Претпоставете ги и искрено одговорете на приговорите во вашите материјали за генерирање на фондови и на тој начин ќе изградите доверба.



## Упатување на вашето барање преку организирање на специјални настани

Неодамнешна студија<sup>xviii</sup> на Charity Navigator сугерира дека специјалните настани не се добри извори на средства. Сепак, специјалните настани создаваат други можности за генерирање на фондови:



- прилози во добра како донации на храна, место или забава. Зошто е ова корисно? Донациите во добра е полесно да се добијат од бизнисите и без претходни релации. Но, тоа може да искористи и како вовед за други прилози;
- спонзорствата се често користени за да се зголеми приходот од настаните. Спонзорите плаќаат за различни придобивки, како публицитет преку настанот, и реклама во програмата или забележително истакнато лого на компанијата;
- специјалните настани можат исто така да изградат релации, да им помогнат на потенцијалните донатори да почувствуваат врска со вашата кауза. Настанот пружа огромни можности лично да се сретнете со вашите поддржувачи, понекогаш поставувајќи ја сцената за големи подароци;
- настаните се можност да се донесат нови донатори и да се запознаат со вашата организација. За да го направите ова, планирајте настан кој ќе се обраќа до пошироката заедница и наплатувајте разумни цени за влез.
- специјалните настани можат да генерираат и многу публицитет. Вашиот кадар задолжен за односи со јавноста ќе изнајде огромен број на методи за зборот да излезе во јавноста, од флаери до интервјуа со локалните медиуми. Градењето на видливост во заедницата е суштинско за успешно генерирање на фондови.
- користете ги специјалните настани како начин на стекнување на искуство во генерирање на фондови на вашите волонтери, вклучувајќи го и поширокото членство. Продавањето на влезници за настан создава помалку нервоза отколку лично јавување на донатор. Помогнете им на волонтерите да изградат доверба преку активностите за настанот.

Кога планирате навистина голем настан, размислете за формирање на неколку комитети со специфични задачи. Секој комитет треба да го води волонтер и најголем дел од членовите треба да бидат волонтери. Неколкумина од вработените треба да бидат назначени за секој комитет да работат како консултанти и за извршување на логистички задачи по потреба.

Специјалните настани не се начин да се соберат веднаш многу пари, но тие може да бидат дел од вашиот стратешки план за прибирање на идни донации и да го подобрат вашиот профил во заедницата. Користете ги мудро и добро.

## Градење на однос

Треба да создадете и одржите соодветен однос со вашите извори на финансирање, поединци или организации. Ова можете да го постигнете преку:

- Активно култивирање;
- Внимателно разгледување;
- Почитување.

**Активно култивирање** значи дека вие континуирано работите на негување на односите со луѓето кои директно ве поддржуваат или работат за организација која ве поддржува, со исклучок на јавни организации кои бараат да немате никакви лични односи.



**Внимателно разгледување** значи разбирање како секоја организација функционира и работи. Во смисла на култивирање на донаторите тоа значи да откриете со кого треба да бидете пријател и внимавајте да не ги навредите. Кога барателите на грант му пишуваат на претседател на фондација, често добиваат писмо од одговорниот за програмата коешто започнува со “Нашиот претседател ми го препрати барањето мене, бидејќи, како што треба да знаете, јас сум одговорен за разгледување на сите предлози.”

**Почитување** значи дека треба да се изрази благодарност на организација и поединци кои ја поддржуваат вашата организација. Фондација или корпорација треба да добијат видливо признание, а често за нивните донации и луѓето кои ја завршиле евалуационата работа, треба да знаат колку ги цените нивните напори.

Да се градат односи значи да се градат врски: вие ги негувате односите со поединци и организации кои ви нудат поддршка со цел да ја зајакнете врската којашто тие ја имаат со вашата организација. Колку е силна врската, односот е подлабок. Колку е подлабок односот, толку е поверојатно дека донаторот ќе дава поголеми подароци и почесто. На тој начин донаторите стануваат ваши партнери во исполнувањето на мисијата на организацијата.

За градење на односите и лојалноста на донаторите, да ги разгледаме седумте основни стратегии:<sup>xix</sup>

### *Донесете ги донаторите во вашата организација*

Нема подобар начин донаторите да ја видат добрата работа на вашата организација од тоа да ги посетата вашите простории за работа или да ги однесете да ги видат резултатите од проектот или програмата на организацијата. Овие настани ги викаме посети на лице место, а да се донесат донаторите на лице место, ги носи следниве предности:



- Го имате нивното неподелено внимание;
- Може да им се покаже точно како се користат прилозите;
- Можете да ги претставите на клучните вработени;
- Можат да сретнат поединци кои имаат полза од активностите на организацијата;
- Тие поставуваат прашања, чии одговори можат да доведат до дополнителни контакти;
- Тие се здобиваат со информации кои ќе ги споделат со други;
- На крајот завршуваат со чувство дека е добро да се биде донатор.

Друг начин да ги донесете донаторите во вашата организација е да ги поканите да присуствуваат на настани или приредби кои вие ги организирате. Ова е лесно да се направи ако сте организација за уметности или образование. Бидете сигурни дека донаторите добиле покана и неа направете ја специјална. Поканете ги на неколку настани секоја година. Без разлика каков е настанот, дајте им нешто повеќе на присутните донатори – на пример, прием на кој ќе се сретнат со говорникот, изведувачот или уметникот.

#### *Одете надвор за да ги сретнете донаторите*

Не е секогаш возможно да ги донесете донаторите во вашата организација, но ова не значи дека се откажувате од напорите да имате лична комуникација со донаторите кои се премногу зафатени за да ве посетат. Преземете ја иницијативата и вие посетете ги. Закажете состанок за да го посетите донаторот со кој сакате да го одржите односот, и имајте причина за таа посета. Споделете информации за нови проекти. Земете со вас некој од вработените кој сакате да се сретне со донаторот. Можеби најдобро од се, закажете состанок за да побарате совет од донаторот за нешто. Да побарате помош од некого е најласкавата работа што може да ја направите. Има малку работи што ќе ги донесат донаторите поблиску до една организација на професионално ниво, од тоа организацијата да се сврти кон нив поради нивното знаење и стручност.

Друга работа којашто можете да ја направите е да откриете на кои филантропски, професионални или други настани ќе присуствува вашиот донатор и тогаш одете и самите таму. Дали некогаш вашиот донатор зборува локално? Ако е така, и ако е воопшто можно, бидете присутни. Донаторот ќе биде поласкан дека сте дошле и ќе научите нешто повеќе за него.

Ако ретко ја напуштате канцеларијата на организацијата тогаш наликувате на продавач кој седи покрај телефонот и чека да стигнат нарачки. Не можете така да се однесувате со донаторите; треба да остварите контакт со нив.

#### *Одржувајте контакти со донаторите*

Дури и ако успешно ги доведете донаторите на посета на терен и сте способни да стигнете до нив како што е опишано погоре, тоа не е доволно. Треба да направите повеќе

за одржување на контактите. После се, колку пати во годината донаторот сака да дојде во вашата организација, или колку често можете да му се јавите за состанок, а да не станете досадни? Покрај тоа, има и други начини да комуницирате и да покажете интерес за донаторите. Ајде да разгледаме некои идеи:

- Вие може имате редовен билтен кој оди до донаторите. Билтенот треба да биде наменет за донаторската заедница, повеќе отколку нешто што оди до секого, од клиенти до вработени.
- Вклучете ги донаторите на вашата прес листа и бидете сигурни дека добиваат копија секогаш кога испраќате соопштение за печатот
- Испратете фотографии од работите кои ги прави организацијата
- И конечно, испратете нешто посебно што е специфично за вашата организација. Ако сте организација за социјални услуги и вашите клиенти прават рачни изработки, што мислите за тоа да испратите нешто изработено од ваш клиент?
- Споделете ги со донаторот писмата со благодарност што ги добивате. Клиентите на организацијата нека им напишат на донаторите и нека ја објаснат разликата што организацијата ја направила во нивните животи.

### *Барајте начини да им помогнете на донаторите*

Вие сте добро позиционирани за да ги олесните деловните и општествените контакти кои вашите донатори можеби сакаат да ги направат. Да се покани донатор на забава или настан организиран за вас од оние кои се општествено или професионално угледни е добар начин да му се помогне на тој донатор да оствари успешни контакти. И обратно, да се поканат угледни членови на вашата заедница на забава организирана за вас од донатор кој се обидува да ја подигне својата општествена или професионална позиција, може да функционира исто така добро. Она што е важно овде е да се сфати дека вие или вашиот извршен директор или претседателот на одборот можете да бидете во позиција да му дадете на донаторот можност, на која веројатно тој ќе се сети следниот пат кога ќе побарате подарок и секој пат потоа.



*Донесете ги донаторите поблиску: најдете начини да ги поврзете со одговорните за програмата и други вработени*

Еден од најдобрите начини за негување на односите со донатор и зацврстување на лојалноста на донаторот кон организацијата е да се унапредат врските на донаторот со

клучните вработени. Очигледно, извршните директори и други вработени од повисок ранг се вистинските луѓе за ова. Но, има и други пристапи:

- Може да ги запознаете донаторите со вработени со кои делат интереси;
- Поканете ги донаторите на ручек со вработени од повисок ранг. Донаторите треба да слушнат однатре што работи организацијата, а вработените развиваат почит за донаторите.
- Откако кажавте благодарам за подарокот, продолжете да искажувате почит од организацијата. Почекајте малку и потоа одговорниот за програмата нека му напише на донаторот како конкретниот прилог од донаторот или вкупните прилози собрани во неодамнешната кампања овозможиле да се креира, подобри, зголеми, итн програмата. Тоа нека го направи некој којшто го става подарокот во употреба, наместо вие или извршниот директор или претседателот на одборот .

Контакт од страна на вработените ги тера донаторите да се чувствуваат повеќе како дел од организацијата. Тоа исто така поврзува повеќе лица и имиња со подарокот на донаторот. И запаметете, една од вистините за лојалноста на донаторите е дека луѓето даваат на луѓе. Сепак, бидете сигурни дека вашата канцеларија за развој е местото каде што се расчистува сето ова и дека знае со кого и од која причина контактираат другите вработени. Запаметете, барањата за финансирање треба да се испраќаат координирано.

*Секогаш благодарете им се на донаторите брзо и прецизно за нивната великодушност*

Заблагодарувањето на донаторите е такво основно правило што можеби и не треба да зборуваме за тоа. Но, грешки со уништувачки резултати за лојалноста на донаторот во заблагодарувањето на донаторите, се прават повеќе отколку на било кое друго место. Затоа, ајде да поминеме низ шесте правила за кажување “благодарам” кои се апсолутно од суштинско значење:

- Заблагодарете му се на донаторот веднаш. Испратете кратка белешка со заблагодарување не подоцна од еден ден откако ќе го добиете подарокот. Ништо не е поважно од навремено благодарам;
- Бидете скромни. Не се однесувајте како да сте го очекувале подарокот како нешто за што донаторот бил одговорен да го направи;
- Пофалете ја великодушноста на донаторот и дозволете му на донаторот да дознае колку подарокот е важен;
- Пофалете го лидерството на донаторите. Секој кој дава е лидер и треба така да се третира и свртете го вниманието на фактот дека нивниот подарок ќе влијае на другите да даваат;

- Заблагодарете им на донаторите за претходната поддршка. Кога го добивате денешниот подарок треба да го посетите донаторот колку ја цените и поддршката во минатото, но не зборувајте за идна поддршка;
- И на крајот, никогаш не дозволувајте да покажете знак на разочарување. Никогаш, никогаш не покажувајте неблагодарност за подарок, колкава и да е неговата големина.

Има две важни идеи кои мора да ги запаметите за кажувањето благодарам, донаторите го очекуваат тоа и го заслужуваат.

### *Оддајте им признанија на донаторите адекватно*

Заблагодарувањето на донаторите е приватен чин. Тоа е меѓу донаторот и организацијата. Давањето признание е јавно и бидејќи е јавно треба да бидете апсолутно сигурни дека се однесувате според желбите на донаторот кога го правите тоа.

Очигледно, не давате јавно признание на донатор кој сака да остане анонимен. Бидете сигурни дека точно знаете како сака донаторот да добие јавно признание. Овде се дадени некои идеи за тоа како да дадете признание на вашите донатори:

- Дајте соопштенија за печат кога добивате поголеми подароци и бидете сигурни дека сте ги навеле и важноста на подарокот и великодушноста и лидерството на донаторот.
- Признание за донаторот значи можности за користење на името. Тоа може добро да функционира, но бидете внимателни да не претерате. Ако секое материјално средство на организацијата заврши со име прикачено на него, резултатот е намалување на вредноста на навистина значајните можности.
- Ставањето на имињата на донаторите на ѕид во фоајето на зградата е друг начин да им се даде признание. Се чини очигледно дека донатор чие име се гледа во зградата, ќе се чувствува поголема поврзаност со таа организација.
- Дајте им признание на донаторите во вашиот билтен. Бидете апсолутно сигурни дека донаторот добил признание во годишниот извештај и дека сите подароци се наведени. Во годишниот извештај вклучете дел за признанија за донаторите.
- Конечно, воспоставете програма за признавање на донаторите. Не дозволувајте, давањето признанија на донаторите да биде непланирано. Дајте му приоритет во вашата листа на задачи и изгответе пишана програма што ќе правите. Ако имате поголем оддел за развој, доделете му ја некому одговорноста за давање признанија. Давањето признанија на донаторите е процес. Менаџирајте го.

Дискусијата за негувањето на односите со донаторите ќе биде затворена со нагласување на неколку точки за природата на вашиот индивидуален однос како службеник за развој со донаторите на вашата организација.

- Треба да биде професионален: вашиот однос со донаторот е деловен однос. Вие сте претставник на вашата организација. Вие го олеснувате процесот на давање на подароци.
- Треба да биде со почит: најголем дел од донаторите кои се способни да даваат големи подароци, веројатно постигнале богатство, висок професионален успех и општествен углед. Не е веројатно дека вие како службеник ќе бидете дел од нивниот круг на луѓе. Службениците за развој постојат за да им помагаат на донаторите. Вие им давате услуги. Вие не сте нивни другари. Далеку подобро е да го третирате донаторот со повеќе почит од очекуваното, отколку со повеќе интимност од посакуваната. Да, можно е да се развие и лично пријателство со донаторот. Но, тоа е до донаторот прв да го признае и да го охрабри тоа пријателство.
- Не паѓајте во замката на размислувањето дека односот кој го негувате со еден донатор е со вас лично. Тој е со организацијата. Вашата работа е да ја зацементирате врската меѓу донаторите и непрофитната организација за која работите. Таму треба да бидат насочени вашите заложби. И затоа, да се запомни природата на вашиот однос со донаторите е суштински важна тактика кога станува збор за негување на односите со донаторите.

Фондациите и корпорациите многу често имаат потреба јавноста да биде свесна за нивната добра работа. Барајте јавни начини за да го признаете нивниот придонес. Ако тие поддржуваат конкретен проект, секогаш вклучувајте забелешка со која ќе ја признаете нивната поддршка во комуникацијата со медиумите. Ако е соодветно, во важните настани вклучете ги одговорните за програми, менаџерите за прилози и водечките луѓе на корпорацијата или фондацијата.

Лично благодарете им се на поединци во фондацијата или корпорацијата кои ви помогнале. Не е доволно да се испрати писмо до највисокиот раководител. Пружете им рака на сите луѓе кои работеле на вашето барање за грант. И конечно, кажете благодарам дури и ако не сте го добиле грантот. Тоа му одзема исто толку време на потенцијалниот извор на финансирање и на неговиот кадар да каже не, колку што одзема за да каже да. Благодарете им се за таа работа. Раководителот на фондација еднаш објаснуваше колку многу ги цени апликантите кои секогаш му се благодарувале, дури и кога не им бил доделен грант. Понатаму кажа дека помалку од една од четири организации на кои им биле одбиени проектните предлози не се потрудила да се заблагодари за разгледување на предлогот. Тогаш овој раководител на голема фондација вели: *“Зошто мислите дека тие би сакале да ги прекинат контактите со нас и да ги срушат мостовите зад нив?”*



## **Извори на финансирање од ЕУ**



## КЛУЧНИ ПРАШАЊА

Ова поглавје ги претставува можностите за финансирање од ЕУ во Западен Балкан и Турција, како што се:

- Инструмент за претпристапна помош - ИПА;
- Европски инструмент за човекови права и демократија - ЕИДХР ;
- ЕУ програми на Заедницата;
- Европа за граѓани;
- Прогрес - Програма на Заедницата за вработување и социјална солидарност;
- Програма за доживотно учење;
- Млади во акција.



## Извори на финансирање од ЕУ

Прирачникот посебно внимание ќе посвети на фондовите од ЕУ коишто вие можете да ги добивате во форма на грантови. Исто така ќе се фокусира на тоа како да разработите ефективни проекти со цел да ги добиете овие грантови.

Јасно, како што беше опишано во поглавјето за активности за генерирање на фондови, првиот чекор зависи од вас. Вие треба да знаете што сакате. Подобрно е процесот да се води од вашите идеи, отколку од можностите за финансирање. Овде е дадено основно упатство за технички, логичен и прецизен процес за финансирање од ЕУ, поставено во понекогаш сложен, но рационален јазик, каков што вклучува работењето со Брисел и процесот на финансирање од ЕУ.

Во овој период за земјите од Западен Балкан и Турција достапни се следниве можности за финансирање од ЕУ:

- ИПА – Инструмент за претпристапна помош;
- Европски инструмент за човекови права и демократија;
- ЕУ програми на Заедницата;
- Европа за граѓани;
- Прогрес (Програма на Заедницата за вработување и социјална солидарност);
- Програма за доживотно учење;
- Млади во акција.





## Инструмент за претпристапна помош – ИПА

ИПА претставува главен извор на финансирање од ЕУ за Западен Балкан и Турција. Започнувајќи во 2007 год., финансиските инструменти на ЕУ насочени кон земјите кандидатки и потенцијалните кандидатки се ставени заедно под чадорот на Инструментот за претпристапна помош (ИПА). Во рамките на оваа помош, земјите од Западен Балкан и Турција добиваат финансиски средства за да се подготват за исполнување на критериумите за членство во политичката, економската и правната сфера. ИПА ги замени сите претпристапни инструменти кои претходно постојеа, вклучувајќи го и КАРДС. ИПА обезбедува општа рамка за финансиска поддршка.

ЕУ обезбедува фокусирана претпристапна финансиска помош за:

- земјите кандидатки, моментално тоа се: Хрватска, Турција и поранешната Југословенска Република Македонија; и
- Потенцијалните кандидатки: Албанија, Босна и Херцеговина, Црна Гора, Србија, Косово според Резолуцијата на СБ на ОН 1244/99.

Клучниот фокус на помошта е да ја поддржи политичката реформа, поконкретно градењето на институциите, јакнење на владеењето на правото, човековите права, заштита на малцинствата и развој на граѓанско општество.

Пред да стане членка на ЕУ, една земја мора да има функционална пазарна економија, како и капацитет да се справува со конкурентскиот притисок и пазарните сили внатре во ЕУ. Поради тоа, се обезбедува помош за да се поддржи економската реформа, која води до побрз раст и подобри изгледи за вработување. Исто така, помош се обезбедува и за усвојување на *acquis communautaire* (обврски поврзани со членство), на пример, во однос на заштита на животната средина и борба против криминалот, дрогата и нелегалната имиграција. Понатаму, претпристапната помош ја поттикнува регионалната соработка и придонесува кон одржлив развој и намалување на сиромаштијата. Финансирањето од ЕУ е наменето за среднорочни до долгорочни промени во општеството и неговата економија во целина. Темпото на реформата и тоа на процесот на пристапување се тесно поврзани.

Финансиската помош од ИПА е водена од пристапувањето и акциите произлегуваат од приоритетите кои се идентификувани во европските и пристапните партнерства за секоја земја и во стратешкиот документ за проширување и извештаите за напредокот кои го формираат пакетот за проширување, а кој се објавува секоја есен. Пакетот за проширување е придружуван со *ИПА повеќегодишна индикативна финансиска рамка (МИФФ)*<sup>xx</sup>. МИФФ е така дизајнирана да обезбеди информации за намерите на Комисијата во смисла на индикативни финансиски алокации по земја и по компонента. Оваа финансиска матрица формира врска меѓу политичката рамка и буџетскиот процес. Опфаќа временски период од три години и се ревидира секоја година.

Последна објавена МИФФ е за периодот 2009-2012. Исто така дадени се ажурирани бројки за 2007 и 2008. Во табелата подолу се прикажани вкупните суми по земја во милиони евра.

Земја	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Хрватска	141.2	146.0	151.2	154.2	157.2	160,4
Поранешна Југословенска Република Македонија	58.5	70.2	81.8	92.3	98.7	105,8
Турција	497.2	538.7	566.4	653.7	781.9	899,5
Албанија	61.0	70.7	81.2	93.2	95.0	96,9
Босна и Херцеговина	62.1	74.8	89.1	106.0	108.1	110,2
Црна Гора	31.4	32.6	33.3	34.0	34.7	35,4
Србија	189.7	190.9	194.8	198.7	202.7	206,8
Косово (согласно Резолуција на СБ на ОН 1244/99)	68.3	124.7	66.1	67.3	68.7	70,0
Повеќекориснички програми	109.0	140.7	160.0	157.7	160.8	164,2

Врз основа на алокациите во МИФФ и приоритетите идентификувани во политичката рамка, се подготвуваат повеќегодишни индикативни планирачки документи (МИПД) за секоја земја (плус еден за сите повеќекориснички програми), преку кои специфичните цели и избори за претпристапна помош се презентираат од страна на Комисијата. Тие исто така покриваат тригодишен период. Последните објавени МИПД се за периодот 2008-2010.

## Компоненти на ИПА

ИПА се состои од пет компоненти и секоја компонента покрива приоритети утврдени според потребните на земјите кориснички.

Следните две компоненти се однесуваат на сите земји кориснички.

### *Компонента I: Транзициска помош и институционална надградба*

Ги опфаќа сите активности за институционална надградба и вложувања поврзани со *acquis communautaire*; им помага на земјите кориснички да изградат административен и правосуден капацитет и опфаќа, според приоритет, мерки за соработка кои не се изрично покриени со други компоненти.

## **Компонента II: Прекугранична соработка**

Поддржува активности за прекугранична соработка меѓу земјите кориснички и меѓу земјите кориснички и земјите членки; исто така го опфаќа и учеството на корисниците на ИПА во ЕРДФ (Европскиот фонд за регионален развој), транснационалните и интеррегионалните програми за соработка и во ЕНПИ (финансирање на европската политика за соседства), програми на морските басени, каде што е соодветно.

Преостанатите три компоненти се однесуваат само на земјите кандидатки:

## **Компонента III: Регионален развој**

Достапна е за земјите-кандидатки и ги симулира, до најголем можен степен, Европскиот фонд за регионален развој и Кохезиониот фонд, и со тоа им дава на земјите-кориснички највисоко можно приближување до имплементацијата на Структурните фондови според правилата на надворешна помош.

## **Компонента IV: Развој на човечки ресурси**

Достапна за земјите-кандидатки, ги подготвува за програмирање, имплементација и менаџмент на Европскиот социјален фонд, во рамките на Европската стратегија за вработување.

## **Компонента V: Рурален развој**

Им помага на земјите кандидатки да се подготват за постпристапните програми за рурален развој финансирани од ЕУ со имплементирање на претпристапна помош преку системи коишто се колку што е можно послични на тие кои се бараат по приемот.

## **Имплементација на ИПА**

Начинот на кој се имплементира ИПА зависи од статусот на соодветната земја во односот со ЕУ. Овие земји се во различни фази на нивниот пат кон ЕУ. Имплементацијата на инструментите за финансирање обично вклучува различни административни нивоа и власти. Годишните или повеќегодишните програми (зависно од компонентата) се дизајнирани во согласност со стратешките МИПД. Нив ги усвојува Комисијата по консултации со земјите-кориснички и другите засегнати страни. Тие се имплементираат на еден од следниве три начини:

- Централизиран: управуван од Комисијата во Брисел
- Децентрализиран: управуван од властите на земјата-корисничка како резултат на процес на акредитација
- Заеднички: од властите на една од земјите-членки кои учествуваат во управувањето на прекуграничната програма.

На пример, националната администрации имаат централна улога во Хрватска и Турција кои се земји-кандидатки. Помошта од ИПА за Хрватска се имплементира преку децентрализирано управување според *петте компоненти на ИПА*.

## Грантови за земјата

Тендерите и грантовите за помош од ИПА на земјите-кандидатки и потенцијални кандидатки се базираат на проектни фишеа договорени меѓу Комисијата и земјите-кориснички. Проверете во деловите за финансиска помош на страните на земјите.ххi Сите грантови се објавуваат на интернет.<sup>ххii</sup>

## Повеќекориснички програми

Повеќекорисничките програми се дизајнирани да ги надополнуваат националните програми и да ги зајакнат мултилатералните односи во Западен Балкан и Турција. Стратегијата се фокусира на области коишто се идентификувани како клучни за европската интеграција и стабилноста во регионот. Програмите со регионално влијание и/или оние кои можат да имаат полза од економиите од обем, ако се имплементирани хоризонтално низ неколку земји-кориснички, се финансираат од овој пакет. Тие ги опфаќаат: Регионалната школа за јавна администрација, Централноевропски договор за слободна трговија (CEFTA), Совет за регионална соработка (RCC) и новиот Инструмент за граѓанско општество.

## ИПА Структура за поддршка на граѓанско општество

Важноста на граѓанското општество беше истакната во *Соопштението од Комисијата до Советот и Европскиот парламент за Стратегијата за проширување и главните предизвици 2007–2008*.<sup>ххiii</sup>

Документот *Стратегија за проширување и главни предизвици 2009-2010* ја нагласува важноста од доближување на граѓаните и администрациите до ЕУ. Зголеменото учество на граѓанските организации се смета за важно со цел да се зајакне квалитетот на демократијата и квалитетот на процесот на пристапување. Комисијата, преку имплементација на Структурата за поддршка на граѓанско општество во рамките на ИПА, финансираше воспоставување на канцеларии за техничка поддршка во секоја земја-корисничка и зголемен број на краткорочни посети на институциите на ЕУ, како и учество на околу 800 лица во работилници во Западен Балкан и Турција.

Комисијата ќе продолжи да ги поддржува партнерствата на граѓанското општество давајќи приоритет на сектори како култура, малцинства и бизнис асоцијации. Со цел подобро да се одговори на потребите на регионот, поддршката на *развојот на*



*граѓанско општество и дијалог* ќе биде координирана и обликувана со фокусирање на три области на интервенција, кои го сочинуваат новата структура за поддршка на граѓанско општество:

- **Поддршка за граѓански иницијативи и градење на капацитетите** за локални граѓански иницијативи и градење на капацитетот со што се зајакнува улогата на граѓанското општество;
- **Програма “Луѓе за луѓе”** – програми за посети на институции и тела на ЕУ за групи со влијание врз одлучувањето и врз општеството, како што се новинари, млади политичари, синдикални лидери и наставници;
- **Активности за партнерство** спроведени во партнерство меѓу граѓанските организации во земјите-кориснички и ЕУ, што води до трансфер на знаење и мрежи.



## Европски инструмент за човекови права и демократија

Европскиот инструмент за демократија и човекови права (ЕИДХР)<sup>xxiv</sup> беше усвоен од страна на Европскиот парламент и Советот во декември 2006.

Овој инструмент го зазема местото на Европската иницијатива за демократија и човекови права, која беше формирана на иницијатива на Европскиот парламент во 1994. Стапувањето на сила на овој специфичен инструмент на 1 јануари 2007 овозможува да се даде финансиска поддршка за активности кои ја зајакнуваат демократијата и човековите права во светот, во рамките на финансиските перспективи за периодот 2007-2013.

## ЕУ Програми на Заедницата

Намената на Програмите на Заедницата е да ги поддржат внатрешните политики на Европската Унија. Тие се акциски програми, дизајнирани првенствено како средства за постигнување на целите поставени од ЕУ и нејзините земји-членки, врз основа на ставките од интерниот буџет. Во секој случај, некои од програмите на Заедницата се *отворени за земјите кои се во процес на придружување на ЕУ*.

Како такви, тие се сметаат за еден од најважните инструменти на Претпристапната стратегија, преку кој земјите кандидатки се запознаваат со политиките и методите на работа на Европската Унија.

Програмите го поддржуваат трансферот на знаења, вештини и добри практики, посебно во областите на *acquis* кои ќе служат како централна референтна точка за реформскиот процес и во согласност со пристапните партнерства.

## Европа за граѓаните

Европа за граѓаните промовира активно европско граѓанство, ги става граѓаните во центарот и им нуди можност целосно да ја преземат нивната одговорност како европски граѓани. Таа одговара на потребата да се подобри нивното учество во градењето на Европа и ја поттикнува соработката меѓу граѓаните и нивните организации во различни земји со цел да се среќаваат, да дејствуваат заедно и да развиваат нивни сопствени идеи во европско опкружување кое оди над националната визија, почитувајќи ја нивната разноликост.

Има четири различни акции:

**Акција 1:** “Активни граѓани за Европа” ги вклучува граѓаните директно, или преку активности поврзани со твининг на градови или други видови на проекти на граѓани;

**Акција 2:** “Активно граѓанско општество за Европа” е насочена кон граѓански организации од цела Европа кои добиваат или структурна поддршка врз основа на нивната програма за работа или поддршка за транснационални проекти;

**Акција 3:** “Заедно за Европа” поддржува проекти со висока видливост, студии и информатички алатки, обраќајќи се на најширок можен аудиторинг преку границите и правејќи ја Европа поопiplива за нејзините граѓани;

**Акција 4:** “Активно сеќавање на Европа” поддржува зачувување на главните места и архиви поврзани со депортациите и комеморациите на жртвите на нацизмот и сталинизмот.

Програмата е отворена за земјите-членки на Европската унија и земјите кои се страни во Спогодбата за ЕЕА, земјите-кандидатки и земјите од Западен Балкан, при што треба да се исполнети одредени правни и финансиски обврски.

Информации за земјите учеснички:

Земји	Состојба
Хрватска	Хрватска е земја учесничка од 5 ноември 2007
Поранешна Југословенска Република Македонија	Бившата Југословенска Република Македонија е земја учесничка од 19 март 2009
Турција	Нема наведено кога има намера да учествува
Албанија	Албанија е земја учесничка од 28 април 2009
Босна и Херцеговина	Нема изјавено дали има намера да учествува
Црна Гора	Неформално има изразено интерес за учество
Србија	Нема изјавено дали има намера да учествува

## Прогрес (Програма на заедницата за вработување и социјална солидарност)

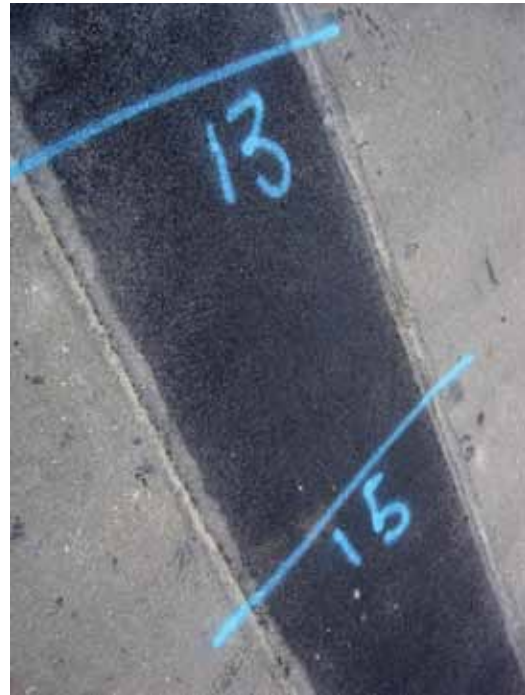
Прогрес (Програма на заедницата за вработување и социјална солидарност) финансиски ја поддржува имплементацијата на целите на Европската Унија во полето на вработувањето и социјалните работи. Прогрес се фокусира на пет области:

- Вработување;
- Социјално вклучување и заштита;

- Услови за работа;
- Недискриминација и различност;
- Родова еднаквост.

Прогрес има шест општи цели:

- Да го подобри знаењето и разбирањето на состојбата во земјите членки преку анализа, евалуација и близок мониторинг на политиките;
- Да го поддржи развојот на статистички алатки, методи и заеднички индикатори во областите покриени со програмата (дадено по пол и старосна група каде што е соодветно);
- Да ја поддржи и следи имплементацијата на законот на Заедницата и целите на политиката во земјите членки за да се процени нивната ефективност и влијание;
- Да го промовира мрежното поврзување и заедничкото учење и да идентификува и дисеминира добри практики и иновативни пристапи на ниво на ЕУ;
- Да ја зајакне свеста на засегнатите страни и на јавноста за секоја област на политиката;
- Да го зајакне капацитетот на клучните мрежи на ЕУ за да се промовираат, поддржат и понатаму да се развиваат политиките и целите на ЕУ.



Преку Прогрес се финансираат три типа на акции:

- анализа;
- заедничко учење, свест и дисеминација;
- поддршка за главните актери.

Прогрес е отворен за земјите кандидатки придружени на Европската Унија, како и за земјите од Западен Балкан, вклучени во процесот на стабилизација и асоцијација. Пристапот до програмата е отворен за сите јавни и/или приватни тела, актери и институции, поконкретно:



- Земји членки;
- Јавни служби за вработување и нивни агенции
- Локални и регионални власти
- Специјализирани тела утврдени со закон на Заедницата
- Социјални партнери
- НВОи, посебно оние организирани на европско ниво
- Високообразовни институции и истражувачки институти
- Експерти за евалуација
- Национални служби за статистика
- Медии.

## Програма за доживотно учење

Програмата за доживотно учење вклучува различни иницијативи за образование и обука и им овозможува на поединците во сите фази од нивниот живот да трагаат по стимулативни можности за учење низ Европа. Таа се состои од четири подпрограми:

- Комениус: за училишта;
- Еразмус: за високо образование;
- Леонардо да Винчи: за стручно образование и обука;
- Грунтвиг: за образование на возрасни.

ГО се подобни за Леонардо и Грунтвиг.

Трансверзалната програма ги надополнува овие четири под-програми со цел да се обезбеди дека тие постигнуваат најдобри резултати. Четири клучни активности се фокусираат на соработка во политиката, јазици, информатички и комуникациски технологии, ефективна дисеминација и искористување на проектни резултати. Апликантите мора да бидат основани во една од следниве земји:

- 27-те земји членки на Европската Унија;
- Земјите од ЕФТА-ЕЕА: Исланд, Лихтенштајн, Норвешка;
- Земји кандидатки: Турција

Дополнително, апликантите од Хрватска и поранешната Југословенска Република Македонија се подобни за следниве акции:

- Грунтвиг и Леонардо да Винчи партнерства;

- Грунтвиг обука во текот на работата;
- Леонардо да Винчи мобилност;
- Грунтвиг посети и размени;
- Подготвителни посети во рамките на сите секторски програми;
- Студиски посети во рамките на клучната активност 1 од трансверзалната програма.

Националните агенции можат да дадат повеќе детали:

- Република Хрватска: Агенција за мобилност и ЕУ програми;
- Поранешна Југословенска Република Македонија: Национална Агенција за Европски образовни програми и мобилност;
- Турција: Центар за ЕУ образование и програми за млади.

## Млади во акција

Млади во акција е програма на ЕУ за млади лица на возраст 15-28 години (во некои случаи 13-30 години). Таа има за цел да го инспирира чувството за активно граѓанство, солидарност и толеранција меѓу младите Европјани и да ги вклучи во обликувањето на иднината на Унијата. Промовира мобилност внатре и надвор од границите на ЕУ, неформално учење и интеркултурен дијалог и го охрабрува вклучувањето на сите млади луѓе без оглед на нивното образовно, социјално и културно потекло.

Програмата е структурирана околу пет акции:

**Акција 1** - Млади за Европа: го поттикнува активното граѓанство на младите луѓе, учеството и креативноста преку младинска размена, младински иницијативи и младински проекти за демократија

**Акција 2** - Европски волонтерски сервис: им помага на младите луѓе да го развијат нивното чувство за солидарност преку учество, или поединечно или во група, во непрофитни, неплатени волонтерски активности во странство

**Акција 3** - Млади во светот: промовира партнерства и размена меѓу младите луѓе и младинските организации низ светот

**Акција 4** - Системи за поддршка на млади: вклучува различни мерки за поддршка на младите работници и младинските организации и подобрување на квалитетот на нивните активности

**Акција 5** - Поддршка за европска соработка на младинското поле: ја поддржува младинската соработка во политиката на европско ниво, поконкретно преку олеснување на дијалогот меѓу младите луѓе и креаторите на политика

Направена е разлика меѓу учество на програмски земји и партнерски земји. Програмски земји се кандидатите за прием во Европската Унија – Турција. *Соседни партнерски земји*

се Албанија, Босна и Херцеговина, Хрватска, поранешната Југословенска Република Македонија, Косово, според Резолуција 1244/99 на СБ на ОН, Црна Гора, Србија, Ерменија, Азербејџан, Белорусија, Грузија, Молдавија, Руската Федерација и Украина.

Учесници и промотори од програмските земји можат да учествуваат во сите акции на програмата Млади во акција. Учесници и промотори од соседните партнерски земји можат да учествуваат во акција 2 и под-акција 3.1 на програмата Млади во акција. Учесници и промотори од други партнерски земји од светот можат да учествуваат во акција 2 и под-акција 3.2 на програмата Млади во акција.





## **Пристап до фондовите на ЕУ**



## КЛУЧНИ ПРАШАЊА

Ова поглавје објаснува како можете да пристапите до фондовите на ЕУ достапни во форма на грантови. Ќе научите за неколку основни принципи кои се применуваат за секоја програма за грантови. Исто така, ќе научите и за главните чекори во доделувањето на грантови, како што се:

- повик за поднесување на предлози;
- селекција на проекти;
- доделување на проекти;
- склучување договори, поднесување на извештаи и плаќања;
- имплементација на проекти финансирани од ЕУ.

На крајот, ќе добиете упатства како да користите некои конкретни алатки кои ќе ви помогнат да ја подготвите вашата организација до пристап до фондовите од ЕУ.

## Пристапување до фондовите на ЕУ

Комисијата на ЕУ доделува пари во форма на грантови од буџетот на ЕУ или од Европскиот фонд за развој со цел да се имплементираат проекти или активности во врска со политиките на Европската Унија.

Грантови се доделуваат во разни области како истражување, образование, здравство, заштита на потрошувачите, заштита на животната средина и хуманитарна помош. Бидејќи грантовите покриваат толку широк спектар на области, специфичните услови кои треба да се исполнат варираат од една до друга програма. Затоа, важно е да се вложат напори за да го знаете вашиот потенцијален извор на средства, со внимателно консултирање преку интернет за да се откријат правилата и условите на секоја програма за грант, како и процесот на аплицирање.

Сепак, некои основни принципи се применуваат за секоја програма за грантови:

- грантовите од ЕУ се форма на комплементарно финансирање. Генерално, ЕУ не финансира проекти со 100% и бара кофинансирање од страна на корисникот на грантот. Зависно од специфичните барања, кофинансирањето може да биде од сопствените ресурси на примателот на грантот или придонес во добра или преку финансиски трансфери од трети страни;
- грантовите од ЕУ овозможуваат дадена операција да заврши финансиски без загуба или добивка и не може да доведе до профит за нивните корисници;
- Грантовите од ЕУ не може да се доделуваат ретроактивно за акции кои се завршени пред одобрувањето на грантот;
- За иста акција може да се додели само еден грант;
- Грантовите се базираат на надомест на подобните трошоци, со други зборови, трошоците кои се ефективно направени од корисниците и кои се сметаат за неопходни за спроведување на активностите за кои станува збор;
- Резултатите од акциите остануваат сопственост на корисниците;
- Грантовите се предмет на писмен договор потпишан од двете страни.

Какви грантови се доделуваат се решава преку годишно или повеќегодишно програмирање кое го прават одделите на Европската Комисија или други назначени органи кои управуваат со програмите за грантови. Тие ги објавуваат нивните годишни програми за работа на нивните интернет страни.

Програмите утврдуваат широка рамка на грантовите кои се предвидени во текот на годината, како што се област на активност, цели, временски распоред, расположлив буџет и условите за доделување. Сите суштински промени во програмата за работа во текот на релевантната година мора исто така да се објават под истите услови како првичната програма за работа.



Помошта за развој на ЕУ се дистрибуира преку повеќегодишни програми, кои за Западен Балкан и Турција ги координира Генералниот директорат за проширување и надворешни односи.



При формулирањето и управувањето со овие програми, Комисијата ги консултира властите во партнерските земји и ова резултира со стратешки документ за земјата и регионот, кој ја вклучува повеќегодишната национална индикативна програма. Во овие документи се разгледуваат социо-економските индикатори во ЕУ приоритетите на партнерските земји, се идентификуваат проблеми и можности кои може да се третираат преку соработка и потоа се одлучува за главните цели и секторски приоритети за соработка, со цел да се обезбеди релевантна рамка во која може да се дефинираат и развиваат програми и проекти.

Постојат строги правила со кој се уредува начинот на кој се доделуваат грантови, според принципите на програмирање, транспарентност и еднаков третман. Главните чекори при доделување на грант се:

## Повик за поднесување на предлози

Со консултирање на програмите за работа можете да ги идентификувате полињата кои се од ваш интерес. Но, за да аплицирате треба да почекате раководните органи да објават повици за поднесување на предлози преку кои ги повикуваат кандидатите да презентираат, во даден рок, предлог за акции кои кореспондираат со објавените цели и ги исполнуваат потребните услови. Овие повици за поднесување на предлози се објавуваат на интернет страните на раководните органи, во Службениот весник на Европската Унија – серија С, на веб страната на EuropeAid или локално.

## Упатства за апликантите

Упатствата за апликантите даваат детали за:

- Намена на повикот за поднесување на предлози, неговите цели и приоритети;
- Правила во однос на подобноста на апликантите и партнерите;
- Видови на акции и трошоци кои се подобни за финансирање;
- Критериуми за евалуација (селекција и доделување);

- Инструкции како да се пополни формуларот за аплицирање, што да се приложи како анекс и кои процедури да се следат за аплицирање;
- Информации за процесот на евалуација кој ќе следи (вклучувајќи индикативен временски распоред) и договорните обврски, кои ќе се применат за успешните апликанти.

Упатствата за апликантите се објавуваат заедно со формуларот за аплицирање и анексите на интернет, на веб страната на EuropeAid и кога Договорниот орган не е сервис на Европската Комисија, локално (во специјализиран печат, локални публикации, итн.). Тие се достапни на јазиците соодветни на контекстот на повикот за поднесување на предлози.

## Формулар за аплицирање

Структуриран е на следниов начин:

- Концепт на проектот;
- Информации за предложената акција, вклучувајќи го и нејзиниот буџет;
- Информации за апликантот;
- Информации за партнерите.

## Анекси

Вклучуваат изјави и придружни документи, во оригинал или фотокопии. Ако придружните документи не се напишани на еден од официјалните јазици на ЕУ или, ако е применливо, на јазикот на земјата каде што се имплементира, може да се бара превод на документите кои ја докажуваат подобноста на апликантот.

Предлозите мора да се поднесат до договорниот орган на адресата и не подоцна од датумот (и времето во случај на достава на рака) наведени во повикот за поднесување на предлози, а како доказ е датумот на испраќање, поштенскиот жиг или датумот на испратницата (во случај на достава на рака, рокот за прием е до датумот и часот наведени во упатствата).

## Селекција на проекти и доделување на грантови

### Критериуми за подобност

Утврдените критериуми треба да бидат во согласност со принципите на транспарентност и недискриминација и да се поврзани со два различни аспекти:

- Подобност на апликантот и партнерите: нивниот правен и административен статус треба да кореспондира со критериумите дефинирани во повикот за поднесување на предлози. Ако повикот се однесува на акција која треба да се имплементира во партнерство, треба да се наведат минималниот



број на партнери и критериумите за подобност кои се применуваат за секој од партнерите на водечкиот апликант. Критериумите за подобност кои се применуваат за водечкиот апликант може да се разликуваат од тие за партнерите. Подобноста на апликантот се оценува врз основа на изјавата и критериумите дадени во упатствата за апликантите. Изјавата од апликантот треба да биде во согласност со потребните придружни документи. Ако недостасува некој од придружните документи или ако има некохерентност меѓу изјавата и придружните документи, тоа ќе доведе до одбивање на предлогот. Дали апликантот и партнерите се подобни?

- подобност на акцијата: ова се однесува на типовите на активности, сектори или теми и географските области опфатени со повикот за поднесување на предлози, дадени во упатствата за апликантите. Водејќи сметка за добрите административни практики, комитетот за евалуација може да го исклучи било кој апликант во било која фаза на процесот на евалуација, секогаш кога е очигледно дека не ги исполнува критериумите за подобност.

## Критериуми за евалуација

Критериумите за евалуација се состојат од критериуми за селекција и критериуми за доделување и сите тие се дефинирани во евалуациони матрици.

- критериумите за селекција се користат за да се оцени финансискиот и оперативниот капацитет за комплетирање на предложената акција. Апликантот мора да има стабилни и доволни извори на финансирање за да ги одржува активностите во периодот во кој се спроведува акцијата и да учествува, каде што е тоа адекватно, во нејзиното финансирање. Апликантите и нивните партнери исто така мора да ги имаат неопходните професионални компетенции и квалификации за да ја комплетираат предложената акција. Верификацијата на финансискиот капацитет особено е базирана на анализа на придружните документи кои се барат од апликантот и не се применуваат на индивидуални стипендии, јавни органи или меѓународни организации;
- критериумите за доделување се користат за да се оцени квалитетот на предлогот наспроти поставените цели и приоритети, така што грантовите се доделуваат за акции кои ја максимализираат општата ефективност на повикот за поднесување на предлози. Критериумите за доделување, конкретно, се однесуваат на релевантноста на акцијата и нејзината компатибилност со целите на програмата за грантови од која се финансира повикот за поднесување на предлози, на квалитетот, очекуваното влијание и одржливоста на акцијата и на ефективността на трошоците.

Овие критериуми овозможуваат Договорниот орган да селектира и да додели грантови на предлози кои се во согласност со неговите цели и приоритети и ја гарантираат видливоста на финансирањето од ЕУ.

## Фази во процесот на евалуација

Процесот на евалуација започнува со приемот на концептите за проектите/предлози од страна на договорниот орган и завршува со одлука за доделување на грантови на селектираните апликанти.

Се следат наредниве главни чекори:

- прием на предлозите: договорниот орган мора да ги регистрира и мора да издаде потврда за прием за оние кои се доставени на рака. Пликовите мора да останат запечатени и да се чуваат на безбедно место се до отворањето;
- административна проверка: предлозите кои го запазиле рокот се предмет на административна проверка, преку која се оценува дали ги исполнуваат сите точки наведени во листата за проверка. Некомплетните досиеја се дисквалификуваат од процесот на евалуација. Во секој случај, повикот за поднесување на предлози дефинира дали апликантот се одбива или се повикува да поднесе објаснување во рок утврден од комитетот за евалуација;
- потврдување на приемот на предлозите: Договорниот орган ќе испрати стандардно писмо до апликантите кое вклучува изјава во која е наведено дали нивната апликација била поднесена во рокот или не, ги информира за референтниот број кој им е доделен, дали нивната апликација ги задоволува сите точки споменати во листата за проверка и дали нивниот концепт за проектот е препорачан за понатамошна евалуација;
- Испитување и евалуација на предлозите: сите апликации се испитуваат и оценуваат врз основа на критериуми кои се јасно објавени во повиците за поднесување на предлози, при што се обезбедува еднаков третман. Квалитетот на една апликација се оценува врз основа на рамка за евалуација, која ги содржи критериумите за селекција и доделување. За секој наслов се даваат коментари



врз основа на прашањата и критериумите кои се користат за тој наслов. Во посебни случаи, може да биде потребно да се дадат коментари за конкретни под-наслови. Општата оценка се заснова на поените од секој поднаслов, собрани по наслови;

- испраќање стандардно писмо за апликантите: штом се добиени потребните одобрувања, Договорниот орган испраќа стандардно писмо во кое е наведено дали предлогот е провизорно избран според поените и ги поканува оние кои се провизорно избрани да ги обезбедат потребните придружни документи. Кандидатите поединечно се информираат за крајната одлука во однос на нивниот предлог.

Бидејќи грантовите се доделуваат од јавни пари, Европската Комисија го применува принципот на транспарентност. Затоа, одделите на Комисијата и/или други раководни органи на грантови шеми финансирани од ЕУ објавуваат на нивните интернет страни список на грантови кои ги доделиле во текот на претходната година, со исклучок на оние доделени во форма на стипендии на поединци.

## Склучување на договори, поднесување на извештаи и плаќања

Стандардниот договор за грант ја признава независноста на корисникот во дејствувањето и соодветно на тоа ги поставува правилата. Поконкретно, му дозволува на примателот на грантот да ја прилагоди или модифицира акцијата без претходна согласност на Договорниот орган, под услов модификациите да не се суштински и да не резултираат во промена на повеќе од 15% на било која буџетска ставка.

Процедурите за плаќање може да варираат, но генерално тие вклучуваат:

- Прва исплата за пред-финансирање која покрива или 80% од износот на договорот или 80% од првиот годишен буџет, исплатена откако двете страни го имаат потпишано договорот;
- Потоа, во случај на договори за големи износи, мора да се испратат среднорочен извештај (технички и финансиски) и барање за исплата, веднаш штом се искористат 70% од претходната исплата (и 100% од поранешните);
- Нова исплата од пред-финансирањето се прави на таа основа. Таму каде што потрошеното од претходното пред-финансирање е помалку од 70%, износот на новата исплата за пред-финансирање се намалува за неискористениот износ од претходната исплата за пред-финансирање. Остатокот се исплаќа по одобрување на завршниот извештај;
- ЕУ финансира повеќе конкретен процент од вкупните подобни трошоци, отколку посебен дел од акцијата. Ако на крајот на акцијата, реалните подобни

трошоци се пониски од предвидените, грантот ќе се намали пропорционално;

- Извештајот за верификација на трошоците се приложува во завршниот извештај кога грантот е над 100,000 евра, кон барањето за понатамошно пред-финансирање во случај на грантови од 750,000 евра и повеќе и во случај на оперативен грант, кон барањето за исплата на над 100,000 евра за финансиската година;
- финансиска гаранција за истиот износ како и пред-финансирањето се бара кога пред-финансирањето претставува над 80% од вкупниот износ на грантот. Наместо да бара таква финансиска гаранција, Договорниот орган може да реши да ги подели исплатите на неколку рати;
- корисникот мора да ги чува документите во период од седум години после исплатата на остатокот и до датумот на застарување на секаков спор, според законот кој го регулирал договорот. Во текот и после овој период, Договорниот орган, личните податоци ќе ги третира според својата политика за приватност.

## Имплементација на проекти финансирани од ЕУ

### Модифицирање на договор за грант

Модификациите не смеат да имаат цел или ефект од правењето на такви измени на договорот кои би ја довеле во прашање одлуката за доделување на грантот или да бидат во спротивност со еднаквиот третман на апликантите. Максималниот износ на грантот не може да се зголемува. Подготвувањето на анекс на договорот понекогаш може да одземе значително време.

### Набавка

Ако имплементацијата на една акција вклучува набавка на услуги, стоки или градежни работи од страна на корисникот на грантот, за секој договор за набавка мора да се применат процедурите за доделување на договор наведени во Анекс IV на договорот за грант. Овој договор мора да му се додели на тендерот со најдобра вредност за парите (тендерот кој нуди најдобар однос цена-квалитет), во согласност со принципите на транспарентност и фер конкуренција за потенцијалните изведувачи, притоа водејќи сметка да се избегне конфликт на интереси.

### Повторно доделување на грант

Ако акцијата бара да се даде финансиска поддршка на трети страни (повторно доделување на грант), таа може да се даде под услов финансиската поддршка да не е примарна цел на акцијата и ако условите за давање таква поддршка се строго дефинирани во договорот за грант. Според тоа, во договорот за грант мора да е утврдено:

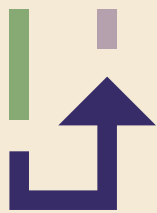
- минималниот и максималниот износ на финансиска поддршка која може да се

- плати на трета страна и критериумите за утврдување на точниот износ;
- различните типови на активности кои може да добиваат таква финансиска поддршка врз основа на фиксна листа;
- максималниот износ на финансиска поддршка која може да се плати на трети страни од еден корисник е 100,000 евра, со максимум од 10,000 евра на секоја трета страна.

## Кофинансирање

Иако грантовите од ЕУ под одредени околности може да обезбедат 100% од подобните трошоци од финансирањето за една програма или проект, општо правило е дека корисникот (јавен орган, МСП или НВО) исто така учествува во покривање на трошоците, преку кофинансирање. Секоја програма има специфични правила за потребното ниво на кофинансирање.

- кофинансирање врз основа на други фондови од ЕУ е забрането;
- исто така не е дозволено “двојно финансирање”. Што е двојно финансирање? Тоа е љубезен начин да се опише поднесувањето на иста ставка од трошоците (конкретен трошок) до различни извори посебно (или од ЕУ, национални или регионални) со цел да се добие финансиска поддршка од сите нив. Со други зборови тоа е измама и злоупотреба на јавни пари и е јасно забранета.



## **Развивање на стратегија за генерирање на фондови**

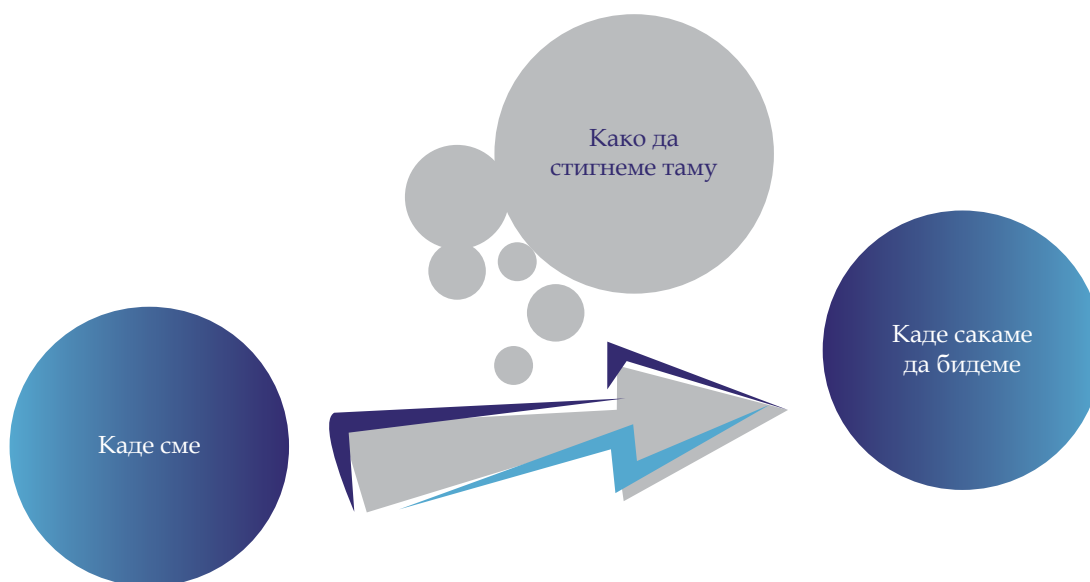


## КЛУЧНИ ПРАШАЊА

Ова поглавје објаснува како може да развиете стратегија за генерирање на фондови за вашата организација. Исто така се поврзува се конкретните алатки кои може да се најдат во Пакетот со алатки, што ќе ви помогне оваа задача успешно да ја сработите.

## Развивање на Стратегија за генерирање на фондови

Стратегијата за генерирање на фондови на вашата организација е дел од стратешкиот план на организацијата, тоа е план во план. Чекорите при елаборација на стратешки планови или планови за генерирање на фондови кои следат се: анализа на сегашноста (каде сме), замислување на посакуваната иднина (каде сакаме да бидеме) и изнаоѓање начини како да се стигне таму.



Процесите на планирање се дефинирани со:

- Временските рамки коишто ги опфаќаат
- Степенот на конкретност, деталност и јасност со кои сегашноста, иднината и решенијата се опишани

Колку сме поблиску временски до проблемите на сегашноста или до посакуваните состојби во иднината, толку поконкретно и појасно ги гледаме нив, како и патиштата по кои треба да одиме од каде што сме до таму каде што сакаме да бидеме.

*Планирање на акција* вклучува краткорочни временски рамки и конкретни дејствија за решавање на непосредните проблеми и постигнување на јасни, детални цели или резултати.

*Стратешко планирање* вклучува долгорочни или среднорочни временски рамки и поопшти активности за решавање на комплексни проблеми и постигнување на помалку конкретни, помалку детални визии или стратешки цели.



## Каде сме: сегашност

Сегашноста може да се опише преку проблемите кои не попречуваат и преку можностите кои ни помагаат.

Проблеми се неповолни околности и пречки кои не спречуваат да стигнеме од каде што сме до таму каде што сакаме да бидеме и не спречуваат да ја достигнеме нашата посакувана иднина. Проблемите се состојби коишто сакаме да ги смениме. Наместо зборот “проблем” луѓето честопати користат други зборови. Некои од нив имаат негативна конотација, како што се потешкотии или пречки; други се понеутрални како прашања или ситуации, а други дури имаат и позитивна конотација, како предизвици или можности.

Можности се поволни или корисни комбинации на околности кои би можеле да ни помогнат во тоа да стигнеме од каде што сме до таму каде што сакаме да бидеме во нашата посакувана иднина.

Многу проблеми може да се перципираат исто така и како можности. Идентификувањето и дефинирањето на реалните проблеми е еден од најважните (и најтешките) чекори во процесот на планирање.

Во таа смисла треба да го избегнеме ризикот да се фокусираме на симптомите, затоа што реалните проблеми ќе продолжат да постојат или да се фокусираме на решенија, бидејќи други успешни решенија ќе бидат игнорирани или запоставени.

## Каде сакаме да бидеме: иднина

Визијата е опис на далечна, посакувана иднина. Целта ја опишува посакуваната иднина којашто е поблиску во времето или помалку комплексна споредено со визијата.

Целите може да се дефинираат на два начина:

- Почнувајќи од дефинирање на проблемот: со претворање на негативната изјава за проблемот во позитивна, опишувајќи ја посакуваната ситуација кога проблемот е решен, пречката е отстранета или можноста е искористена.
- Почнувајќи од визијата: со идентификување на конкретни области во визијата и подетално опишување на овие области, како посакувани чекори кои треба да се достигнат на патот кон визијата.

Зависно од степенот на конкретност и јасност, целите може да бидат стратешки цели, програмски цели или проектни цели. Сите тие се описи на посакуваната иднина, се поблиску до сегашното време и, од таа причина, се поконкретни и се појасни.

## Како да стигнеме таму: решенија

Стратегиите дефинираат како да одиме од таму каде што сме до таму каде што сакаме да бидеме во иднина. Стратегиите може да се формираат со:

- Пакети на програми коишто дефинираат како да се постигнат стратешките цели;
- Пакети на проекти коишто дефинираат како да се постигнат програмските цели;
- Пакети на активности коишто дефинираат како да се постигнат проектните цели;

За да бидат имплементирани, стратегијата, програмата, проектот или активноста треба да имаат:

- Посветеност, поддршка или прифаќање од клучните засегнати страни;
- Пристап до конкретни ресурси: човечки, материјални, информатички (технички и финансиски достижни);
- Распоред во времето (времетраење, корелација со други стратегии, програми, проекти или активности).



Стратешкиот план на вашата организација е детален план за спроведување на вашата мисија.

- Тој ја проучува постојната ситуација во вашата организација користејќи различни рамки за анализа;
- Ја опишува посакуваната иднина синтетизирана во мисијата и визијата на вашата организација;
- Идентификува кои програми, услуги и активности ќе ги имплементирате за да го постигнете тоа.

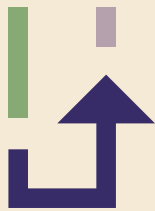
Врз основа на стратешкиот план, можете да го формирате буџетот на вашата организација, затоа што знаејќи што треба да се направи и како, дозволува да се проценат трошоците и да се балансираат приходите наспроти расходите.

Вашата стратегија за генерирање на фондови ги идентификува решенијата кои осигуруваат финансиска одржливост на вашата организација, што значи долгорочна стабилност да се постигне мисијата. Одржливото финансирање е движење понапред од краткорочниот проектен циклус кон долготрајна, сигурна и разновидна основа на приходи. Стратегијата за генерирање на фондови ги идентификува:

- Сите потенцијални извори на финансирање коишто се неопходни за да се постигне вашата цел на генерирање на фондови, што е одредена сума на приходи потребни за да се покријат трошоците за конкретни програми, активности или услуги;
- Активностите коишто треба да се преземат за да се пристапи до идентификуваните извори на финансирање;
- Кој ќе биде одговорен за преземање на соодветните активности и кога;
- Колкав е трошокот за преземање на активностите и кои други ресурси се потребни.

Како и стратешкиот план, и стратегијата за генерирање на фондови е жив документ кој периодично се ревидира од вработените, раководството и одборот и треба да се изготви пред да почнете да правите апликации за финансирање. Тоа не е документ кој ќе се напише, а потоа ќе се заборави, ниту пак треба да ја спречи организацијата да реагира на можностите за финансирање кои се појавуваат неочекувано.

Сите важни засегнати страни треба да бидат вклучени во процесот на стратешко планирање, како раководителот на организацијата, претседавачот на одборот, клучните лица од редот на вработените, членовите на одборот, други волонтери или членови на советодавни групи, сите тие треба да се согласат за целите за генерирање на фондови и планот за постигнување на тие цели. Треба да запомните дека консензус може да се постигне со вклучување во креирањето на планот на оние од кои барате консензус.



## **Пакет со алатки**

- **Подобро познавање на вашата организација**
- **Елаборирање на стратегии за генерирање на фондови**
- **Пристапување до фондови на ЕУ**

## ПАКЕТ СО АЛАТКИ

Следниве алатки ќе ви помогнат во:

### Запознајте ја вашата организација подобро

#### **Алатка 1: Колку е принципиелна вашата организација?**

Ќе станете свесни за принципите кои треба да ги следи вашата организација за основачите да и веруваат.

#### **Алатка 2: Како напредува вашата активност за генерирање на фондови?**

Ќе идентификувате проблеми во активностите за генерирање на фондови во вашата организација.

#### **Алатка 3: Дали вашата организација е подготвена да се промени?**

Ќе ги идентификувате нивоата на отпор кон промена во вашата организација.

#### **Алатка 4: Дали вашата организација е подготвена за самофинансирање?**

Ќе станете свесни за неопходните предуслови кои треба да се исполнат пред да решите да ги започнете активностите за самофинансирање.

#### **Алатка 5: Дали одговорностите се јасно поделени во вашата организација?**

Ќе проверите колку јасно се поделени одговорностите во вашата организација.

#### **Алатка 6: Кои се силните страни, слабостите, можностите и заканите за вашата организација?**

Ќе изработите SWOT (SWOT) анализа на вашата организација.

#### **Алатка 7: Кои се вашите главни извори на финансирање?**

Ќе ги анализирате изворите на финансирање на вашата организација.

#### **Алатка 8: Кои се вашите најбарани и најрентабилни услуги и продукти?**

Ќе ја анализирате одржливоста на услугите и продуктите на вашата организација.

### Елаборирање на стратегии за генерирање на фондови

#### **Алатка 9: Зошто да се прави стратешки план?**

Ќе ги идентификувате главните причини за започнување на процесот на стратешко планирање.

#### **Алатка 10: Стратегии за организациски развој**

Можете да ги користите предложените формати за елаборирање на стратегии за организациски развој.

### **Алатка 11: Стратегии за генерирање на фондови**

Можете да ги користите предложените формати за елаборирање на стратегии за генерирање на фондови и акциони планови, врз основа на стратегиите за развој на организацијата, со цел да се осигури нејзината финансиска одржливост.

## **Пристапување до фондови на ЕУ**

### **Алатка 12: Оценување на ефективноста на вашиот проектен тим и на вашето сопствено однесување при тимска работа**

Ќе оцените колку е ефективен вашиот проектен тим.

### **Алатка 13: Анализа на организацискиот капацитет на партнерот**

Ќе користите пајаков дијаграм за да го анализирате организацискиот капацитет на вашите партнери.

### **Алатка 14: Евалуација на проект**

Во вашиот проектен тим ќе користите рамка за евалуација за да оцените проект, со цел подобро да ги разберете критериумите за евалуација и различните гледишта кои може да ги имаат евалуаторите.

### **Алатка 15: Оценување на административниот капацитет на вашата организација и капацитетот за управување со проект за време на имплементација на проект**

Ќе користите прашалник за да го оцените административниот капацитет на вашата организација и капацитетот за управување со проект.

## Алатка 1

# Колку е принципиелна вашата организација?

### Цел

Одржливо финансирање може да се постигне само со стекнување на довербата на потенцијалните или актуелните основачи. Целта на оваа вежба е да се истакнат квалитетите кои НВОи треба да ги имаат со цел да ја изградат довербата на нивните основачи и да постигнат финансиска одржливост.

### Процес

Замислете дека вашата организација е личност и ја бара вашата поддршка за имплементирање на некои активности за кои вие мислите дека вреди да се направат. За каков тип на личност ќе бидете отворени за давање на вашата поддршка? Замислете кои квалитети, однесување и ставови би можеле да бидат адекватни.

Земете лист хартија и запишете ги квалитетите на оваа личност. Побарајте од вашите колеги да го направат истото и споредете ги вашите идеи.

Сите ваши идеи групирајте ги во следниве четири главни категории:

- интегритет
- отчетност
- транспарентност
- професионален и менаџерски капацитет

Размислете за вашата организација и дискутирајте со вашите колеги колку е блиску вашата организација до оваа идеална ситуација:

- кои квалитети постојат?
- кои квалитети недостасуваат и дали ќе работите на нивно развивање?



Алатка 2<sup>1</sup>

## Како напредува вашата активност за генерирање на фондови?

### Цел

Пополнувањето на прашалникот кој е даден подолу ќе ви помогне да ги идентификувате проблемите кои претставуваат пречки за вашата организација за спроведување на ефективно генерирање на фондови.

### Процес

Обидете се вистинито да одговорите на следниве прашања. Одговорете на секое прашање со една од четирите опции подолу и откако ќе го завршите тестот, соберете го поените. Потоа одете на страната која помага да ги интерпретирате вашите резултати.

*Секако = 4 поени, Да, но може и подобро = 3 поени, Не = 2 поени, Не знам = 1 поен*

Прашања	Поени
1 Дали вашата организација има изјава за мисија која е јасно дефинирана, целосно разбрана и комплетно прифатена од сите нејзини членови?	
2 Дали сте сигурни дека програмите/услугите/продуктите на вашата организација ги третираат критичните потреби на вашите целни корисници?	
3 Дали главните програми/услуги/продукти на вашата организација се изградени врз силните страни на организацијата?	
4 Дали вашата организација има стратешки план разработен за период од (најмалку) 3 години?	
5 Дали вашата организација има план за генерирање на фондови разработен за период од 1-2 години?	
6 Дали вашата организација има годишен буџет (приходи и расходи)?	
7 Дали вашата организација беше финансиски стабилна во текот на последните три години, покривајќи ги своите трошоци или постигнувајќи позитивен финансиски резултат?	
8 Дали знаете кои се бројките од вашиот оперативен годишен буџет?	
9 Дали ја разбирате разликата меѓу оперативни фондови, резервни фондови и обновливи фондови?	
10 Дали вашата организација има повеќегодишен буџет?	
11 Дали вашата организација има (или дали планирате да има) компетентен вработен кој е (или ќе биде) одговорен за координирање на активностите за генерирање на фондови за вашата организација?	
12 Дали имате целосен пристап до информации за тоа што е вашата организација, што прави, и зошто се потребни пари за остварување на каква цел?	

<sup>1</sup> Адаптирано од НВО Менаџмент и лидерство од Петер Робл, Душан Ондрушек, Маја Зеленакова, 2002

13	Дали ги познавате раководителите и програмските координатори на фондации и / или корпорации кои ги поддржуваат програмите за кои сте вие одговорни?	
14	Дали членовите на одборот на директори се активно вклучени во некоја форма на генерирање на фондови за вашата организација?	
15	Дали одборот на директори вклучува и претставник на компанија?	
16	Дали вашата организација добива поддршка од разновидни извори на финансирање?	
17	Дали имате доволно (најнови) информации за вашите тековни извори на финансирање – на пример, историјат на компанијата или фондацијата, нивната мисија, нивните приоритети за оваа година и други специфични детали за нив?	
18	Дали вашата организација поседува архива на претходни годишни извештаи, апликации за грантови или база на податоци за подароци од вашите донатори?	
19	Дали ги поднесувате вашите апликации за грант на време и во целосна согласност со барањата на донаторот?	
20	Дали вашите апликации за грант се лесни за читање, внимателно испланирани и со привлечен изглед?	
21	Дали поднесувате извештаи за поддржаните проекти до вашите донатори на време и во целосна согласност со нивните барања?	
22	Дали секогаш претставувате убедливи случаи за поддршка кои не само што го наведуваат износот кој ви треба, туку ги претставуваат и причините зошто вашата организација заслужува поддршка?	
23	Дали секогаш ригорозно го оценувате потенцијалот за давање на изворите за финансирање пред да им пристапите?	
24	Дали имате информации за корпорации кои поддржуваат непрофитни активности во вашата земја или регион?	
25	Дали вашите целни корисници сакаат или можат да платат за вашите услуги/ производи?	
26	Ако одговорот е дефинитивно да, дали имате развиено конкретен и реалистичен бизнис план за да им пристапите на целните корисници како на извор на приход?	
27	Дали сте финансиски способни да работите без профит од продажба на вашите услуги / производи во период од најмалку три години (или дури и да покриете одредени загуби кои резултираат од вашите бизнис активности)?	
28	Дали знаете некои клучни донатори кои можеби се способни да обезбедат планирани, редовни прилози за организации како вашата во иднина?	
29	Дали ги објавувате резултатите, давате признанија и им се благодарувате на донаторите и волонтерите после успешна кампања за генерирање на фондови?	
30	Дали ги негувате односите со донаторите преку нивно канење на настани, годишни состаноци и теренски посети и издавање на билтени и други комуникациски средства, така што ќе обезбедите дека тие слушаат за вас и друг пат, а не само кога барате пари?	
	<b>ВКУПНО ПОЕНИ</b>	

Како да се толкуваат информациите собрани преку овој прашалник:

**120-105 поени:**

Честитки! Ако одговоривте искрено и вашата организација навистина има постигнато толку висок број на поени, тогаш ве молиме не чувајте го вашето знаење само за вас. Време е да им помогнете и на други организации. Кажете им го вашето искуство и што сте научиле за генерирањето на фондови. Ако вашата организација е сеуште неуспешна во добивање на доволно финансиски средства, тогаш скоро сигурно вашата организација поминала низ многу брз раст. Веројатно е време да се размислува за други, понапорни пристапи. Што мислите за продавање на вашите услуги/производи преку комерцијални активности? Или градење на стратешко партнерство со комерцијален субјект? Ако ова не е случај, тогаш поставете си го прашањето – дали се е навистина задоволително во однос на вашата мисија? Дали на луѓето сеуште им требате толку како на почетокот?

**104-82 поени:**

Вие сте на вистинскиот пат. Забележете ги оние области каде што имате помалку од 4 поени и предложете дискусија за нив на следниот стратешки состанок во вашата организација. Секогаш е можно подобрување. И ако немате пракса да свикувате стратешки состаноци за долгорочно планирање, тогаш, ако сте сериозни околу генерирањето на фондови, време е да започнете.

**30-81 поени:**

Не се жалете на бескомпромисните донатори. Не им завидувајте на другите кои се поуспешни во генерирањето на фондови. Веројатно тоа не е случајно. Многу е потешко да ги промените донаторите, отколку навиките во вашата непрофитна организација. Поминете го секое прашање во овој мини тест уште еднаш и посветете посебно внимание на оние каде што вашиот одговор бил “Не знам”. Можеби вашата стратегија за добивање на фондови не е целосно под контрола; можеби оваа активност е само спонтана и непланирана. Не чудете се зошто постојано се борите со огромни флукуации во финансирањето на програмите на вашата организација. Таква неизвесност веројатно е непријатна за секого и претставува значителна пречка за долгорочни размислувања во однос на тоа што сакате да правите и што всушност ќе правите во наредните години. Ако одговорите, “тоа зависи од тоа колку пари ќе добиеме”, тоа можеби нема да ги даде најдобрите изгледи за иднината на вашата организација. Можеби треба на состојбата да и пристапите повеќе проактивно. Прво расчистете што навистина сакате да правите - работи кои се навистина неопходни – и штом сте го направиле ова, концентрирајте ги вашите напори на креативно генерирање на фондови во согласност со овој план.

## Алатка 3<sup>2</sup>

# Дали вашата организација е подготвена да се промени?

## Цел

Во случај да сте одлучиле да направите промени во вашата организација за да се подобри способноста за генерирање на фондови, корисно е да ја поминете оваа вежба, со цел да бидете подготвени да ги спроведете планираните промени.

## Процес

Одбележете ги одговорите кои се релевантни за вашата организација. Проверете ја вашата перцепција со мислењата на вашите колеги и договорете се за одговорите кои најдобро одговараат на состојбата во вашата организација.

1. во минатото, промените планирани во вашата организација беа:

- поддржани од сите вработени;
- не многу добро разбрани и наидоа на отпор;
- отфрлени.

2. Вработените и волонтерите во вашата организација се:

- иновативни и независни;
- зависни и пасивни;
- конзервативни, со отпор кон промени.

3. Последната и најдобро позната промена се сфаќа како да се биде:

- успешен;
- умерено успешен, без значително позитивно влијание;
- неуспех.

4. Од промената се очекува да доведе до:

- договор – од целата организација;
- договор само во раководството или одборот;
- несогласување и недоумица.

5. Луѓето кои се директно засегнати од планираните промени:

- можат целосно да ги опишат;

---

<sup>2</sup> Адаптирано од НВО Менаџмент и лидерство од Петер Робл, Душан Ондрушек, Маја Зеленакова, 2002

- можат да опишат само како нивниот сопствен сектор и активности ќе бидат засегнати;
- не можат воопшто да ги опишат.

6. Очекуваното влијание на промените во минатото беше:

- идентификувано во детали;
- слабо дефинирано;
- недефинирано.

7. Тековното работење на организацијата бара:

- суштинска промена;
- определена промена во клучна област;
- не бара промена.

8. Проблемите и потребата за промена беа прво идентификувани од:

- редовно вработените (луѓето кои се директно погодени од проблемите);
- водството на организацијата;
- клиенти / донатори и спонзори;
- надворешни консултанти.

9. Луѓето кои се директно погодени, ги гледаат предложените промени како:

- корисни за целата организација;
- корисни само за дел од организацијата;
- само настан кој не носи суштински придобивки.

10. Раководството / одборот на организацијата и го дава на промената следниов степен на поддршка:

- ентузијастичка;
- ограничена;
- нејасна.

11. Раководството на организацијата:

- обезбедува значителни ресурси за имплементација на планираните промени (финансиски, временски и материјални ресурси);
- очекува промената да се имплементира со постоечките ресурси;
- не обезбедува ниту план ниту неопходни ресурси.

12. Раководството гледа на процесот на оценување на изведбата како на:

- суштински дел од одговорноста на раководството;
- рутина;
- пречка за ефективно работење.

13. Предложената промена создава проблеми во работењето на организацијата:

- директно;
- индиректно;
- не, воопшто.

14. Предложената промена:

- ќе ја направи работата финансиски и на друг начин поатрактивна;
- ќе ја направи работата полесна и повеќе да задоволува;
- ќе ги замени старите задачи со нови барања и ќе ја направи работата потешка.

15. Технички кажано, предложената промена е:

- слична на оние спроведени во минатото;
- нова;
- нејасна.

## Како да ги толкувате вашите резултати: совети

Ако при одговарањето на прашањата 1-3 идентификувавте проблеми во однос на претходните промени во вашата организација, како отпор за спроведување на промени, слабо разбирање на планираните промени, резерви кај вработените за промените поради нивното ограничено или мало влијание во минатото, тогаш следете го следниов совет:

- осигурете се дека секој е темелно информиран. Направете го пристапот до информации лесен за секого. Јасно објаснете ги плановите и преземете мерки, така што вработените лесно ќе можат да му се обратат на раководството за прашања, сомненија и барања за објаснување во текот на процесот на промена;
- осигурете се дека промената ќе биде трајна и недвосмислена на тој начин што ќе ги покажете нејзините практични и очигледни ефекти со практични примери. Објаснете ја промената со термини кои вработените ги разбираат и ги сметаат за важни. Покажете како промената е во согласност со мисијата и планот на вашата организација. Посветете време и напори за темелно да подготвите презентација која ќе покаже како ќе изгледа организацијата откако ќе се спроведат промените;

- подгответе се внимателно: дијагностицирајте ја организацијата, поминете време со поединци и групи и изградете доверба, разбирање и поддршка;
- вклучете ги луѓето со тоа што ќе им дадете повратни коментари на нивните предлози. Побарајте од нив да направат список со прашања кои ги мачат во врска со планираните промени и раководството нека ги дискутира сите овие прашања со вработените;
- започнете со мали и успешни чекори. Првите експерименти направете ги со напредна група од вработените, во оддел кој има историја на успех. Промените спроведувајте ги во јасни фази;
- план за успех: започнете со работи кои лесно и брзо се исплатуваат. Објавете го првиот успех. Дајте им позитивен коментар на оние кои се вклучени и дајте им комплименти.

Ако при одговарањето на прашањата 4-9 идентификувавте проблеми во однос на фактот дека луѓето имаат различни мислења за планираните промени, тие не знаат што да очекуваат или пак промената не се смета за важна или поврзана само со кариерен развој, тогаш важен е следниов совет:

- нека биде јасно дека промените ќе им донесат придобивки на оние кои се директно погодени од нив, на вработените во организацијата, волонтерите, клиентите и донаторите;
- намалете ги изненадувањата на најмало можно ниво со разјаснување на сите позитивни и негативни влијанија на планираните промени. Идентификувајте ги веројатните проблеми кои може да се појават и кога тие може да се случат;
- информирајте ги вработените однапред за планираните чекори, редовно и преку различни канали за комуникација. Побарајте повратни коментари. Не ги потиснувајте спротивставените гласови и негативните мислења; внимателно слушајте ги стравовите и резервите и отворено одговорете на нив;
- претставете ја ситуацијата јасно со тоа што ќе покажете кој сака промена и зошто. Објаснете ги долгорочните предности и идентификувајте ги заедничките придобивки. Истакнете ги и анализирајте ги потенцијалните проблеми јасно и однапред.

Ако при одговарањето на прашањата 10-12 идентификувавте проблеми во однос на фактот дека раководството на организацијата нејасно ја има формулирано својата поддршка за промена или дека раководството не издвоило адекватни ресурси за промена и нема јасна идеја како да го оценува напредокот на промената, тогаш следниве совети и решенија се релевантни:

- зајакнете ја вашата експертска позиција (советник, консултант) преку убедлива презентација пред раководството на организацијата и одборот;



- дефинирајте парцијални цели и индикатори за мерење дали се тие постигнати, со конкретен временски распоред. Договорете се за систем за следење на процесот на трансформација. Организирајте редовни состаноци за оценка на напредокот.

Ако при одговарањето на прашањата 13-15 идентификувавте проблеми како што е фактот дека промените се дочекуваат со ниско ниво на прифатливост, фактот дека планираната промена не е во согласност со други планови, целите кои треба да се постигнат не се јасни и нивното влијание не е добро проценето, тогаш го имаме следниов совет:

- нагласете дека организациската промена е задача исто толку важна колку и секоја друга секојдневна задача на организацијата;
- започнете ја имплементацијата на промената со луѓето кои ја поддржуваат, оние кои се пофлексибилни и спремни да се прилагодат на нови ситуации. Започнете во оние делови на организацијата каде што е силно поддржана. Обидете се да разберете зошто луѓето ја поддржуваат промената, како во интерес на нивните кариери, за награда или во корист на организациските политики и прилагодете ја стратегијата на промена кон овие мотивации;
- не бидете тврдоглави во наметнување на промената. Ако влезете во судир, разговарајте за причините за судирот; не спроведувајте ја промената без дискусија.

## Алатка 4<sup>3</sup>

# Дали вашата организација е спремна за самофинансирање?

## Цел

Ако вашата организација сака да започне со активности за самофинансирање, тогаш погледнете ја следнава вежба. Таа ќе ви помогне да откриете колку е подготвена вашата организација за овој чекор, кои се ризиците и какви стратегии треба да имате подготвено за да се справите со нив.

## Процес

Избројте колку пати вашиот одговор е “да”: колку е поголем бројот, толку повеќе вашата организација е спремна да се занимава со активности за самофинансирање. Секој одговор “не” ви помага да ги идентификувате проблемите кои можат да ја загорзат успешната реализација на вашиот бизнис план или да имаат негативни ефекти за вашата организација. Внимателното планирање е важно, инаку можете на крајот да завршите со фрустрирани вработени, лути членови и поддржувачи и што е најлошо, може да завршите со големи долгови.

1. Дали вашата организација е определена да се посвети на самофинансирање на долг рок (10-15 години)?
2. Дали вашите вработени ја поддржуваат идејата за самофинансирање?
3. Дали има општа согласност во вашата организација за тоа како ќе се користи идниот приход / добивка од активностите за самофинансирање?
4. Дали вработените, одборот на директори и членовите сакаат да вложат поголем напор надвор од рамката на нивните вообичаени активности со цел да се обезбеди дека самофинансирањето ќе биде успех?
5. Дали имате изготвено конкретен и реалистичен бизнис план?
6. Во случај на неуспех, дали имате алтернативен план?
7. Дали вашата организација е финансиски стабилна во текот на последните три години, односно ги покрива своите трошоци или постигнува позитивни финансиски резултати?
8. Дали сте финансиски способни да работите без никаква добивка од самофинансирањето за најмалку три години (или дури и да покриете одредени загуби кои резултираат од вашите бизнис активности)?

---

<sup>3</sup> Адаптирано од НВО Менаџмент и лидерство од Петер Робл, Душан Ондрушек, Маја Зеленакова, 2002

## Алатка 5<sup>4</sup>

# Дали одговорностите се јасно поделени во вашата организација?

## Цел

За да бидете финансиски одржливи, треба да имате организација која добро функционира. Преку оваа вежба можете да утврдите дали одговорностите во вашата организација се јасно поделени и за кои активности. Ако не, вие сепак треба да одлучите кој е одговорен за што.

## Процес

Дискутирајте со вашите колеги и идентификувајте кој од вашата организација е одговорен за следниве активности: извршниот директор? Членовите на одборот? Раководителите на сектори? Вработените? Или членовите? Никој?

1. Одлучува кој треба да оди на двонеделна обука во странство;
2. Обезбедува финансиски средства за работењето на организацијата;
3. Одобрува (или одбива) кандидати за волонтерска работа во организацијата;
4. Повикува сервис за поправки кога се расипува машината за фотокопирање или паѓа интернет;
5. Одбира / именува извршен директор;
6. Ја дефинира / рedefинира мисијата на организацијата;
7. Е одговорен за последиците од финансиските недоследности при извршување на буџетите на проектите;
8. Одржува интервју со новинар за да ги опише активностите на организацијата;
9. Подготвува и изработува годишен извештај;
10. Се состанува со донатори или спонзори;
11. Решава конфликт помеѓу двајца вработени;
12. Ја следи и контролира ефективноста на проекти или програми и на активностите на организацијата;
13. Пишува тековни извештаи за проекти;

---

<sup>4</sup> Адаптирано од НВО Менаџмент и лидерство од Петер Робл, Душан Ондрушек, Маја Зеленакова, 2002

14. Се јавува на телефонски повици, прима и испраќа факсови и пошта;
15. Ги води сметките на организацијата;
16. Иницира нови, креативни активности;
17. Контактира со нови (потенцијални) вработени;
18. Пишува деманти во печатот во врска со неточни информации за финансиските практики на организацијата;
19. Селектира и одобрува нови членови на одборот;
20. Аплицира со нови проекти до различни извори на финансирање;
21. Започнува активности за самофинансирање;
22. Решава да се купи нова опрема/мебел.

## Алатка 6

# Кои се силните страни, слабостите, можностите и заканите за вашата организација?

### Цел

Оваа вежба (СВОТ анализа) ви помага да ги идентификувате силните страни и слабостите на вашата организација, како и можностите и заканите во надворешната средина кои може да го поддржат или попречат постигнувањето на нејзината мисија.

### Процес

Дискутирајте со вашите колеги и комплетирајте ја табелата која е дадена подолу. Можете да ги толкувате информациите собрани преку оваа анализа ако одговорите на едно или повеќе од следниве прашања:

- Дали програмите, услугите или производите преку кои вашата организација ја постигнува својата мисија се изградени врз нејзините силни страни?
- Дали вашата организација ги има искористено сите можности кои се појавиле?
- Дали имате испланирано сценарија за да се соочите со предвидените закани ако тие станат реалност?
- Дали имате испланирано поправни акции за да се справите со слабостите на вашата организација кои претставуваат вистински пречки за обезбедување на нејзината одржливост?

### Внатрешно опкружување

Силни страни	Слабости
Можности	Закани

### Надворешно опкружување

## Алатка 7

# Кои се вашите главни извори на финансирање?

### Цел

Преку оваа вежба можете да го идентификувате типот на извори на финансирање врз кои се потпира вашата организација и да размислите за стратегии кои ја обезбедуваат финансиската одржливост на вашата организација преку (1) проширување на разновидноста на вашите извори на финансирање (2) зајакнување на лојалноста на неколку важни финансиери и (3) обезбедување на независни приходи преку активности за самофинансирање.

### Процес

Пополнете ја табелата:

- Наведете ги изворите на финансирање до кои сте имале пристап во последните години;
- Идентификувајте дали тие се во групата на поддржувачи или целни корисници и во каква форма ги добивате финансиските средства од нив, како грантови, надоместоци или подароци.

Податоците кои сте ги собрале можете да ги толкувате ако одговорите на едно или повеќе од следниве прашања:

- Кои се 20% од изворите на финансирање кои обезбедиле 80% од приходите на организацијата? Дали тие ќе останат во догледна иднина во вашиот регион? (Можеби сте идентификувале закана дека овие извори на финансирање си одат од вашиот регион?) Дали има начини да ја стекнете нивната лојалност и континуирана поддршка?
- Колку е разновидна вашата база на финансирање? Не заборавајте ја старата поговорка која вели, не ставајте ги сите јајца во една кошница?
- Можете ли да размислите да промените еден извор од поддржувач во корисник? На пример, со тоа што ќе ви плаќа надомест за вашите услуги?
- Можете ли да размислите за постоечките целни корисници да станат извори на финансирање?
- Можете ли да ги проширите вашите целни корисници за да имате нови извори на финансирање, уште еднаш, без да заборавите на вашата мисија и вредности и принципи?

Постоечки извори на финансирање	Форми на добивање на финансиски средства	
	Поддржувачи	Корисници



## Алатки 8

# Кои се вашите најбарани услуги и производи со најголема ефективност на трошоците?

### Цел

Преку оваа вежба можете да ги анализирате постоечките услуги и производи и да одлучите (1) кои се тие што треба да продолжите да ги испорачувате или развивате и (2) кои се тие што треба да прекинете да ги испорачувате за да бидете финансиски стабилни и во исто време да ги опфатите потребите на вашите целни корисници?

### Процес

Внесете ги вашите програми, услуги или производи во квадратот во кој мислите дека припаѓаат, врз основа на два критериуми: колку тие им требаат на вашите целни корисници и до кој степен моментално ги покривате трошоците за нивна испорака или обезбедување. Не ви требаат конкретни бројки од буџетот, потпрете се само на груби проценки врз основа на вашето претходно искуство.

- развојните трошоци се покриваат: ова значи дека приходите добиени од испорака или обезбедување на програма, услуга или производ ги покриваат не само директните, индиректните и режиските трошоци, туку значи дека можете да заштедите пари за резервниот фонд на вашата организација за развој во иднина;
- целосните трошоци се покриваат: значи дека собраните приходите ги покриваат директните, индиректните и режиските трошоци, без никаква можност за правење на економија;
- директните и индиректните трошоци се покриваат: значи дека собраните приходи ги покриваат само директните и индиректните трошоци кои се направени од соодветната програма или испорака на производ и не придонесуваат за покривање на режиските трошоци;
- дефицит: значи дека собраните приходи ги покриваат само директните трошоци, а останатите трошоци треба да ги субвенционирате.

Ниво на покривање на трошоци на вашата организација	Ниво на потреба на корисниците за соодветната услуга / производ		
	Критична потреба	Потреба	Мала потреба
Развојните трошоци се покриени			
Целосните трошоци се покриени			
Директните и индиректните трошоци се покриени			
Дефицит			



## Алатка 10

# Стратегии за организациски развој

### Цел

Можете да ги користите следните 3 обрасци кои ќе ви помогнат да формулирате стратегии за развој на вашата организација.

### Процес

Комплетирајте ги овие обрасци заедно со вашите колеги. Вклучете ги членовите на одборот и корисниците, ако е можно. Користете ги податоците кои се собрани преку претходните алатки кои ви помогнаа да ја дијагностицирате постоечката состојба.

## Образец 1: Посакувана иднина

### Мисија на организацијата

Изјавата за мисија на вашата организација на јасен и привлечен начин опишува:

- зошто постои вашата организација: причината заради која е основана, проблемите кои сака да ги реши или промените или решенијата кои сака да ги промовира;
- за кого работи вашата организација: на кого му служи, кои се нејзините целни корисници;
- како е замислена да работи вашата организација: принципите кои ја водат нејзината работа;
- каде вашата организација сака да работи и да има влијание: географската област на која цели.

### Посакувана иднина на организацијата: Визија

Замислете се себе си по 2-3 години од сега како работите за вашата организација која ја исполнува својата мисија. Опишете како ја гледате вашата организација: нејзината големина, локација, луѓе, корисници, активности и како луѓето од надвор ја перципираат.

## Образец 2: Како да одите од сегашноста до посакуваната иднина:

### Планирајте ги вашите програми, услуги и производи

Со цел да ги постигнете вашата мисија и визија, врз основа на информациите собрани преку различните рамки на анализи на постоечката ситуација, одлучете за следните две години кои ќе бидат главните програми, услуги или производи кои сакате да ги испорачувате. размислете:

- Што сакате да продолжите да правите?
- Што сакате да промените во тоа што го правите? Што сакате да отстраните?
- Која нова програма или услуга или производ сакате да ги испорачувате?

Водејќи сметка за двата критериума при комплетирањето на оваа табела, може да одлучите да ја задржите испораката на една програма или производ, дури и ако создава дефицит, бидејќи сметате дека има критична потреба за нив и дефицитот може да биде покриен со други програми или услуги. Или може да размислите за зачувување на вашите програми или производи или создавање на нови како долгорочна инвестиција, ако предвидуваат придвижување на ниво на покривање на трошоци во следните години и дури и ако создава дефицит оваа и следната година.

Ниво на покривање на трошоци на вашата организација	Ниво на потреби на корисниците за соодветна услуга или производ		
	Критична потреба	Потреба	Мала потреба
Развојните трошоци се покриваат			
Целосните трошоци се покриваат			
Директните и индиректните трошоци се покриваат			
Дефицит			



## Алатка 11

# Стратешки план за генерирање на фондови

### Цел

Можете да ги користите следниве 2 обрасци за да ви помогнат да формулирате стратегии за генерирање на фондови и стратешки планови, врз основа на развојните стратегии на вашата организација, со цел да се осигури нејзината финансиска одржливост.

### Процес

Комплетирајте ги обрасците заедно со вашите колеги. Вклучете ги членовите на одборот и корисниците, ако е можно. Користете ги податоците собрани преку претходните алатки кои ви помогнаа да разработите стратешки план за вашата организација за следните две години.

## Образец 1: Што сакате и запознајте го потенцијалниот донатор

### Трошоци и извори на финансирање

За да ја комплетирате оваа табела треба:

- грубо да ги процените трошоците на планираните активности, програми или услуги или производи. Водете сметка за режиските трошоци на организацијата, како ревизија, маркетинг, правни услуги, директор, комуналии и слични такви. Одлучете дали ќе ги ставите во трошоците на програмата/услугата/производот или ќе ги вклучите во посебна ставка.
- идентификувајте ги можните извори на финансирање и колку приходи се надевате дека ќе обезбедите од соодветните извори на финансирање (односно, запознајте ги потенцијалните донатори). Износот на пари којшто сакате да го обезбедите, како приход од различни извори на финансирање, е дел од целите на вашата стратегија за финансирање.

Активности, програми, услуги, производи	Трошоци			Можни извори на финансирање/износ кој треба да се добие								
				А		Б		В		Г		
	Г 1	Г 2	Вкупно	Г1	Г2	Г1	Г2	Г1	Г2	Г1	Г2	
<b>Вкупно</b>												



## Образец 2: Изготвување на барањето и градење на односи со вашите донатори

За да ја пополните оваа табела, треба да ги идентификувате вашите најважни цели на генерирањето на фондови. Еден критериум би можел да биде да се фокусирате на генерирање на фондови за најважните активности, програми, услуги и производи од најважните извори на финансирање (20% кои обезбедуваат 80%). Друг критериум би можел да биде да се размисли за диверзификација на изворите на финансирање и да се обидете со нешто ново, како пристапување кон нови извори за финансирање, како што се корпорации или поединци, или нови форми на финансирање, како надоместоци за продавање на услуги или производи на вашите целни корисници. На вас останува како ќе ги одберете главните цели на финансирањето. Бидете свесни за фактот дека за да се генерираат фондови, ви требаат средства и овој трошок треба да биде најмногу 25% од собраните средства. Ако трошокот е поголем, тогаш запрашајте се дали вреди за напорите што ги вложувате. Можеби вреди ако имате долгорочна визија и ги прифаќате краткорочните загуби заради идни придобивки.

За секоја цел треба да развиете акционен план за да ја постигнете целта, при што ќе одлучите за времето, кој е одговорен и какви ресурси се потребни (пари, време, информации, друго), за да направите барање и да ги градите односите. Табелата која е дадена подолу ќе ви помогне да го структурирате вашиот акционен план:

### Цел за генерирање на фондови

- извор на финансирање кон кој се цели (дали тоа е поддржувач или корисник);
- приходи кои сакате да ги соберете: година 1, година 2, и вкупно;
- за која активноста(и), програма(и), услуга(и), производ(и)

Акција за генерирање на фондови	Година 1				Година 2				Одговорен	Ресурси
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12		

Користете ја оваа табела за секоја од целите за генерирање на фондови. На вас е да одлучите колку цели сакате да постигнете за да ја обезбедите финансиската одржливост на вашата организација и дали ќе ги организирате по видови на извори на финансирање или видови на активности, програми, услуги или производи.

## Алатка 12<sup>6</sup>

# Евалуација на ефективноста на вашиот проектен тим и вашето сопствено однесување во тимска работа

## Цел

Со користење на оваа вежба можете да ја анализирате ефективноста на вашиот проектен тим и да идентификувате начини за подобрување на вашето лично однесување кога работите во проектниот тим.

## Процес

Пополнете ги следниве прашалници:

(1) Анализирајте го вашиот тим со рангирање на скала од 1 до 5 (5 е она што го сметате за идеално) во однос на секоја од овие варијабли. Потоа, со останатите од тимот, дискутирајте ја ситуацијата, со посебно внимание на оние за кои просечното рангирање е под 5 или за кои распонот на поединечните оценки е особено широк.

1. Моето задоволство од напредокот на тимот досега.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Незадоволен                      Задоволен

2. Моето чувство за слобода да ги изразам моите идеи.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Незадоволен                      Задоволен

3. Степенот до кој чувствувам дека моите идеи и мислења се слушаат.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Незадоволен                      Задоволен

4. Начинот на кој се носат одлуките.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Незадоволен                      Задоволен

5. Степенот на доверба и отвореност кој мислам дека постои во нашата групата.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Незадоволен                      Задоволен

6. Како управуваме со нашето време.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Незадоволен                      Задоволен

---

<sup>6</sup> Прилагодено од Прирачникот на ОН ХАБИТАТ “Водич за управување со промени за раководители и обучувачи”

(2) Со цел да ви помогне во размислувањето за вашето однесување во тимот, одбележете го местото на скалата коешто најдобро ве опишува. После одбележувањето на сите скали, одберете 3 или 4 области на персонално однесување кои најмногу би сакале да ги смените за да ја подобрите ефективноста на вашиот проектен тим. На скалите нацртајте стрелка на линијата за да покажете насоката во која посакувате да го смените вашето однесување.

1. Способност да се слушаат другите со разбирање.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Висока                      Ниска

2. Способност да се влијае врз другите во групата.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Висока                      Ниска

3. Тенденција за надоврзување на претходните идеи на други членови на групата.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Често                      Ретко

4. Веројатност да се верува на другите.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Неверојатно              Веројатно

5. Спремност да се дискутира за нечији чувства и емоции во група.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Неспремен                      Спремен

6. Подготвеност да се биде под влијание на други.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Не подготвеност      Подготвеност

7. Тенденција да се води групата.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Ниска                      Висока

8. Тенденција да се бараат блиски лични односи со другите во група.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Ниска                      Висока

9. Мојата реакција на коментари за моето однесување во група.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Отфрлање                      Добредојдени

10. Степен до кој сум свесен/на за чувствата на другите.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Несвесен                      Свесен

11. Степен до кој разбираам зашто го правам тоа што го правам.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Низок                          Висок

12. Реакција на конфликт или несогласување во групата.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Ниска толерантност    Висока толерантност

13. Реакција на мислења спротивни на моето.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5

Ниска толерантност    Висока толерантност

## Алатка 13<sup>7</sup>

# Анализа на организацискиот капацитет на партнерот

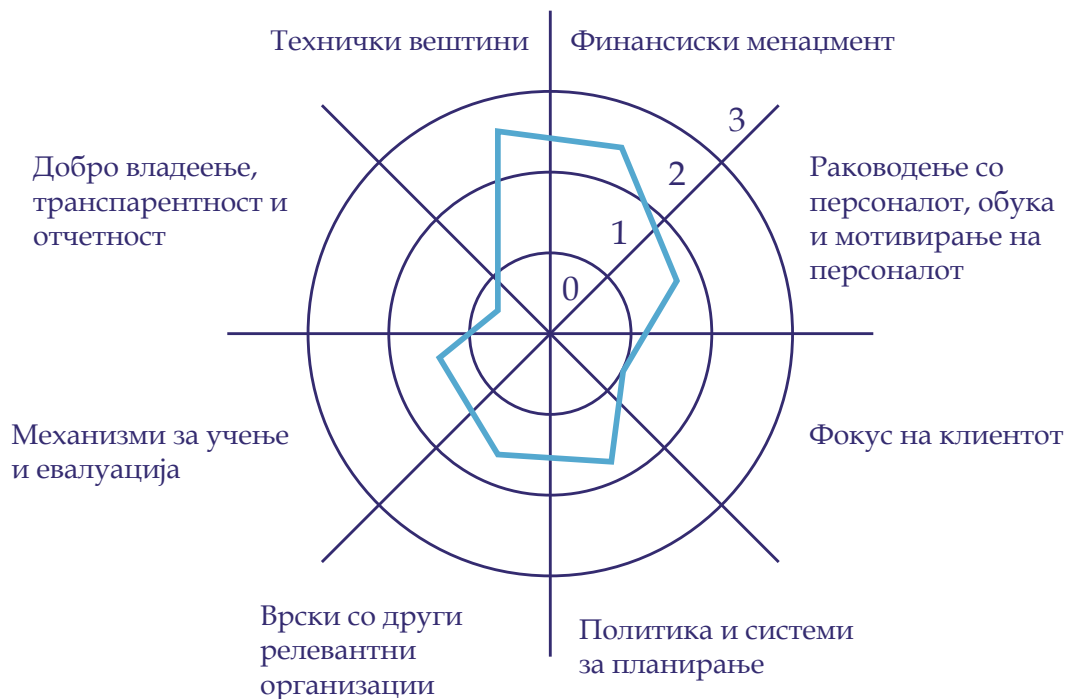
## Цел

Со користење на овој инструмент, пајаковиот дијаграм, можете да го оцените партнерот на вашиот проект со добивање на визуелно резиме на неговиот институционален капацитет.

## Процес

Одлучете се за аспектите на институционалниот капацитет на вашиот партнер со селектирање на адекватниот број, како во примерот прикажан на дијаграмот:

- 0 = непожелен, потребно е драматично подобрување
- 1 = бедна ситуација, значителен простор за подобрување
- 2 = задоволително, потребни се некои подобрувања
- 3 = високо ефективно



<sup>7</sup> Адаптирано од Насоките за управување со проектен циклус, Европска Комисија, Europeraid Cooperation Office, 2004

Аспекти и критериуми	Поени
1. Капацитет на организацијата апликант и партнери	25
1.1 Организацијата апликант и партнерите имаат искуство во управување со проекти, вклучувајќи и финансиски менаџмент	5
1.2 Професионални квалификации на членовите на проектниот тим во полето на проектните активности	10
1.3 Јасност на одговорностите на секоја организација и ниво на вклученост	5
1.4 Бројот, улогите и одговорностите на членовите на проектниот тим се адекватни на предложените активности	5
2. Релевантност на проектот и анализа на постоечката ситуација	50
2.1 Проектот се вклопува во целите на повикот за поднесување на предлози, како што се наведени во упатствата за апликантите	10
2.2 Проблемот кој се третира преку проектот е јасно дефиниран, оправдан преку податоци и логички аргументи и целните корисници се исто така јасно дефинирани и мерливи	10
2.3 Стратегиите и активностите кои се предложени за да го решат проблемот водат сметка за ризиците и можностите и потребите на целните корисници	10
2.4 Предложените активности се реалистични и изводливи со ресурсите на проектот	5
2.5 Активностите се планираат на јасен, кохерентен и реалистичен начин	5
2.6 Резултатите се формулираат со користење на мерливи квалитативни и квантитативни индикатори кои можат да се верификуваат	5
2.7 Проектните активности го осигуруваат континуитетот, валоризацијата и интеграцијата на резултатите по завршувањето на проектот	5
3. Буџет	25
3.1 Трошоците се оправдуваат со очекуваните резултати	15
3.2 Активностите се буџетираат на реалистичен и разумен начин	10

## Алатка 15<sup>8</sup>

# Евалуација на капацитетот на вашата организација за административно и проектно управување во текот на имплементација на проект

## Цел

Вообичаено е да се оценува капацитетот на организацијата за административно и проектно управување пред да започне еден проект, но следниве прашалници ќе ви помогнат да ги оцените овие аспекти во текот на имплементацијата на вашиот проект.

## Процес

Следнава листа за проверка со прашања е дадена како генерален водич за типовите на прашања кои може да ги поставите и одговорите при спроведувањето на оценката на административниот и организацискиот капацитет. Првата фаза при користење на ваква листа за проверка е да се утврди дали секое прашање е релевантно или не, и доколку е релевантно, дали треба да се прилагоди за да одговара на специфичните околности во вашата организација и состојбата. Листата за проверка е дадена само како укажување за типот на прашања кои треба да се разгледаат при спроведување на оценка на организацискиот капацитет, а не како готов прашалник.

Организациски аспекти кои треба да се анализираат	Прашања кои треба да се одговорат
Надворешни аспекти	
Надворешни фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Како законската рамка влијае на функционирањето на организацијата?</li> <li>▪ Како политичката клима и макро економските и финансиските услови влијаат на функционирањето на организацијата?</li> </ul>
Врска /однос со други организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Дали посветува соодветно внимание на градење и одржување на ефективни партнерства со клучните засегнати страни од проектот?</li> <li>▪ Какви се нејзините односи со институциите кои финансираат или донаторите?</li> </ul>
Ставови на клиенти/корисници	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Колку е адекватен односот меѓу целните групи или корисниците и организацијата?</li> <li>▪ Колку се задоволни корисниците од услугите кои ги испорачува организацијата?</li> </ul>
Внатрешни аспекти	

<sup>8</sup> Адаптирано од Насоките за управување со проектен циклус, Европска Комисија, Europaid Cooperation, Office, 2004

<p>Стил и култура на управување</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Дали организацијата има силно и ефективно лидерство?</li> <li>▪ Дали раководството е добро информирано за работењето на организацијата? Дали вработените се информираат за одлуките на раководството?</li> <li>▪ Дали вниманието на раководството е адекватно поделено меѓу внатрешните и надворешните односи/интереси?</li> <li>▪ Дали има соодветна рамнотежа меѓу делегирањето на одговорности и одржувањето севкупна контрола врз работењето на персоналот?</li> <li>▪ Дали постои култура ориентирана кон услугите?</li> <li>▪ Дали одлуките се носат навремено?</li> <li>▪ Дали раководството е адекватно одговорно за своите одлуки и работење?</li> </ul>
<p>Организациска структура</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Дали структурата за одлучување е заснована на јасна поделба на одговорностите?</li> <li>▪ Дали на вработените им е јасна и ја разбираат поделбата на одговорностите и задачите?</li> <li>▪ Дали има доволна координација меѓу секторите и одделенијата?</li> <li>▪ Дали организацијата функционира согласно формалната структура?</li> </ul>
<p>Креирање и планирање на политика</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Дали искуствата на други засегнати страни, вклучувајќи ги и донаторите, се задоволителни во однос на управувањето со фондовите од страна на организацијата?</li> <li>▪ Дали организацијата обезбедува редовни информации со адекватен квалитет за своето работење и постигнувања?</li> <li>▪ Дали се документираат основните системи и процедури за административно и финансиско управување?</li> <li>▪ Дали постои јасен систем за планирање на работата и оперативен мониторинг којшто адекватно ги вклучува вработените?</li> <li>▪ Дали раководителите и вработените ги разбираат и применуваат овие системи?</li> <li>▪ Дали процедурите за набавки се адекватни?</li> </ul>
<p>Управување, обука и мотивација на персоналот</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Дали вработените имаат опис на работните места и задачите, и ако е така, дали тие се јасни и корисни?</li> <li>▪ Дали платите и надоместоците на вработените се адекватни?</li> <li>▪ Дали има стимулации за мотивирање на вработените?</li> <li>▪ Дали работењето на вработените се оценува периодично и дали овие системи се адекватни и ефективни?</li> <li>▪ Дали флукуацијата на вработените е на прифатливо ниво?</li> <li>▪ Дали на вработените им се на располагање можности за соодветна обука?</li> </ul>







**Поимн к на клучни  
термини**

## ПОИМН К НА КЛУЧНИ ТЕРМИНИ

**БРЕНД** Бренд е идентитетот на конкретен производ, услуга или бизнис. Тоа може да биде име, знак, симбол, комбинација на бои или слоган. Законски заштитено име на бренд се вика заштитен знак.

**ПРИЧИНСКИ МАРКЕТИНГ** Причински маркетинг или причинско поврзан маркетинг се однесува на тип на маркетинг кој се прави во соработка меѓу “профитен” бизнис и непрофитна организација за заедничка корист. Терминот понекогаш се користи пошироко и поопшто за секој тип на маркетиншки напор за социјални и други добротворни каузи, вклучувајќи ги и маркетиншките напори кои ги прават самите непрофитни организации внатре во организациите.

**ДОБРОТВОРНА ОРГАНИЗАЦИЈА** добротворна организација е тип на непрофитна организација фокусирана на општи филантропски активности (на пр. образовни, религиозни или други активности) кои служат на јавниот интерес или заедничко добро.

**ГРАЃАНСКО ОПШТЕСТВО** Свкупноста на волонтерските граѓански и социјални организации кои ја формираат основата на функционално општество, различно од структурите на државата и комерцијалните институции на пазарот. Теоријата на правната држава (држава со владеење на правото) рамноправноста на државата и граѓанското општество ги смета за нејзина најважна карактеристика.

**ГРАЃАНСКИ ОРГАНИЗАЦИИ** се невладини организации (НВОи), законски конституирани, создадени од физички или правни лица, кои функционираат независно од владата. Ова е термин кој обично го користат владите за да означат организации кои немаат владин статус. Постои растечко движење во рамките на “не”-профитниот и “не”-владиниот сектор да се дефинира себе си со користење на проактивни зборови. Наместо да се дефинираат со “не” зборови, организациите предлагаат нова терминологија за да се опише секторот. Се поголем број на организации го користат терминот “граѓанска организација” (ГО).

**ЗАЕДНИЦА** Традиционално “заедница” се дефинираше како група на луѓе меѓу кои има интеракција и кои живеат во заедничка локација. Зборот често се користи да значи група која е организирана околу заеднички вредности и се одликува со социјална кохезија во заедничка географска локација, генерално во општествени единки кои се поголеми од домаќинство. Зборот исто така може да се однесува на националната заедница или меѓународната заедница. Од почетокот на интернетот, концептот на заедница нема повеќе географски ограничувања, бидејќи луѓето сега можат виртуелно да се соберат во он-лајн заедница и да споделуваат заеднички интереси без оглед на просторната локација.

**ОРГАНИЗАЦИЈА НА ЗАЕДНИЦАТА** Организација на заедницата (понекогаш позната како организација базирана во заедницата) е граѓанска непрофитна организација која функционира во рамките на една локална заедница.

**КООПЕРАТИВА** Кооператива (честопати и кооп) е бизнис организација во сопственост и раководена од група на поединци за нивна заедничка придобивка. Кооперативите се дефинирани со Изјава на Меѓународниот сојуз на кооперативи за идентитет на кооперативите, како автономни здруженија на лица, доброволно обединети за исполнување на нивните заеднички економски, социјални и културни потреби и аспирации преку претпријатија во заедничка сопственост и демократски контролирани. Една кооператива може да биде во сопственост и контролирана подеднакво од луѓето кои ги користат нејзините услуги или од луѓето кои работат таму.

**ДОНАЦИЈА** Донација е подарок даден од физички или правни лица, типично за добротворни цели и/или во корист на кауза. Донацијата може да има различни форми, вклучувајќи готовина, услуги, нови или користени стоки како облека, играчки, храна и возила. Исто така може да се состои од помош при вонредни состојби, хуманитарна помош, развојна помош и да се однесува на медицински потреби, односно крв или органи за трансплантација.

**ДОНАТОР** Донатор генерално е лице кое дава нешто доброволно. Во деловното право, донатор е оној кој дава подарок, а примател на донација е лице кое го прима подарокот.

**ОБНОВЛИВИ ФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА** Обновливи финансиски средства се пари или имот донирани на една институција. Меѓу институциите кои вообичаено управуваат со обновливи финансиски средства се: академски институции (факултети, универзитети, приватни училишта), културни институции (музеи, библиотеки, театри, болници) и верски институции. Обновливиот фонд може да дојде со одредби во однос на неговото користење, како на пример да се троши на определен начин или алтернативно, да се инвестира, со принцип да остане недопрен засекогаш или за определен временски период.

**МЕЃУНАРОДНА НЕВЛАДИНА ОРГАНИЗАЦИЈА** Меѓународна невладина организација (МНВО) има иста мисија како невладина организација (НВО), но е меѓународна според областа на дејствување и има свои испостави ширум светот за справување со специфични прашање во многу земји. МНВО може да биде основана од приватна филантропија, како што се фондациите, Карнеги, Рокфелер, Гејтс и Форд или како придружни организации на постоечки меѓународни организации, како што се католичката или лутеранската црква.

**МАРКЕТИНГ** Маркетинг е процес на спроведување на истражување на пазарот, продавање на производи и/или услуги на клиенти и нивно промовирање преку реклама за понатамошно засилување на продажбата. Маркетингот се користи за идентификување на клиентот, за да се задоволи клиентот и за да се задржи клиентот.

**БЕСПЛАТНА ЕКОНОМИЈА** Бесплатна економија е термин кој се користеше во 1960-тите, но дури неодамна почна да се користи во поголем обем. Википедиа е најдобриот пример. Илјадници луѓе се спремни да работат за ништо уредувајќи ја Википедиа, под услов да можат да ја користат исто така бесплатно. (како што прават на Ју туб), да слушаат музика бесплатно (како што имаат на LimeWire).

**ФИЗИЧКО ЛИЦЕ, ПРАВНО ЛИЦЕ** Физичко лице е човек, спротивно од правно лице, односно организација која законот ја третира како лице кое е различно од нејзините членови или сопственици. Правното лице овозможува едно или повеќе правни лица да делуваат како поединечен субјект (композитно лице). Тоа има законско име и има права, заштита, привилегии, одговорности и средства според закон, исто како што имаат и физичките лица (лицето).

**НЕПРОФИТНА ОРГАНИЗАЦИЈА, НЕВЛАДИНА ОРГАНИЗАЦИЈА** Непрофитна организација е невладина организација (НВО) која не го распределува вишокот на финансиски средства на сопствениците или акционерите, туку го користи како помош за остварување на своите цели.

**ОРГАНИЗАЦИЈА** Организација е социјален договор кој следи колективни цели, го контролира сопственото работење и има граница која ја одделува од средината.

**ФИЛАНТРОПИЈА** Етимолошкото значење на филантропија е “љубов кон човештвото”, во смисла на “да се биде хуман”, суштината на човештвото. Со модерни практични термини, тоа е “приватна иницијатива за јавно добро, фокусирана на квалитетот на животот”.

**НАБАВКА** Набавка е стекнување на соодветни добра / или услуги при најдобри можни вкупни трошоци кои ги исполнуваат потребите на набавувачот во смисла на квалитет и квантитет, време и место.

**ПРОФЕСИОНАЛЕЦ ЗА ГЕНЕРИРАЊЕ НА ФОНДОВИ** Професионалците за генерирање на фондови се платени за своите услуги или преку хонорар кој не е поврзан со износот на средствата кои треба да се соберат или со задржување на процент од собраните средства (компензација базирана на процент). Вториот пристап е строго забранет со Етичкиот кодекс на Асоцијацијата на професионалци за генерирање на фондови, тело чии членови се професионалци. Тие можат да бидат и од редот на вработените како главна одговорност им е да генерираат фондови. Во таков случај тој/таа е дел од највисокото раководство на организацијата.

**СОЦИЈАЛНА ЕКОНОМИЈА** Социјална економија се однесува на сектор во економиите меѓу приватниот сектор/бизнис и јавниот сектор /влада. Опфаќа организации како кооперативи, невладини организации и добротворни организации.

**СТРАТЕГИЈА** Стратегија, збор со потекло од воената терминологија, се однесува на план за акција, креиран за постигнување на посебна цел. Во воената употреба, стратегија се разликува од тактика, која се однесува на спроведување на ангажман, додека стратегијата се однесува на тоа како се поврзани различни ангажмани.

**ВОЛОНТЕРСКИ СЕКТОР** Волонтерскиот сектор или сектор на заедницата (исто така и непрофитен сектор) е сферата на општествени активности кои ги преземаат организации кои се непрофитни и невладини. Овој сектор е исто така наречен и трет сектор, во однос на јавниот и на приватниот сектор. Граѓански сектор е друг термин за секторот, нагласувајќи ја врската на овој сектор со граѓанското општество.

## Референци

<sup>i</sup> Извештај на ТАКСО за оценка на потребите за Турција

<sup>ii</sup> Том Канон (Tom Cannon) е професор по стратешки развој на Универзитетот Ливерпул, Школа за менаџмент

<sup>iii</sup> Извештај на ТАКСО за оценка на потребите за Турција

<sup>iv</sup> Корпоративна општествена одговорност во Црна Гора и регионот – примери од пракса, Центар за развој на невладини организации (ЦРНВО) и Институт отворено општество Црна Гора, март 2010

<sup>v</sup> Извештај на ТАКСО за оценка на потребите за Хрватска

<sup>vi</sup> Извештај на ТАКСО за оценка на потребите за Хрватска

<sup>vii</sup> <http://www.hlf.org.uk/Pages/Home.aspx>

<sup>viii</sup> Извештај на ТАКСО за оценка на потребите за Црна Гора

<sup>ix</sup> Sargeant and Jay, 2004

<sup>x</sup> Radcliffe, 2007

<sup>xi</sup> <http://www.institute-of-fundraising.org.uk/bestpractice/thecodes/codesoffundraisingpractice>

<sup>xii</sup> Financing of non-profit organisations, Peter Gusrafik, Dusan Ondrusek, Hanka Zemanova, PDCS

<sup>xiii</sup> Jocelyne Daw, Cause Marketing for Nonprofits

<sup>xiv</sup> Cause Related Marketing (CRM) - CSR Europe

<sup>xv</sup> RSPB's annual review 2008-2009

<sup>xvi</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_enterprise](http://en.wikipedia.org/wiki/Social_enterprise)

<sup>xvii</sup> How to Write Fundraising Materials That Raise More Money, Tom Ahern, Emerson & Church Publishers, 2000

<sup>xviii</sup> <http://nonprofit.about.com>

<sup>xix</sup> [www.rauise-funds.org](http://www.rauise-funds.org)

<sup>xx</sup> <http://ec.europa.eu/enlargement/pdf>

<sup>xxi</sup> [http://ec.europa.eu/enlargement/countries/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/countries/index_en.htm)

<sup>xxii</sup> [http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/grants-tenders/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/grants-tenders/index_en.htm)

<sup>xxiii</sup> [http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/progress\\_reports/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/progress_reports/index_en.htm)

<sup>xxiv</sup> Regulation (EC) No 1889/2006 of the European Parliament and of the Council, 20.12.2006, OJ L 386, 29.12.2006, p.1 ([http://ec.europa.eu/europeaid/where/worldwide/eidhr/working-documents\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/where/worldwide/eidhr/working-documents_en.htm)).











#### **РЕГИОНАЛНА КАНЦЕЛАРИЈА НА ПРОЕКТОТ**

Потоклиница, 16  
71 000 Сараево, БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА  
Тел: +387 (0)33 532 757  
Веб: [www.tacso.org](http://www.tacso.org)  
Е-меил: [info@tacso.org](mailto:info@tacso.org)

#### **АЛБАНИЈА**

Ул “Доника Кастриоти”, Деловен центар “Котони”,  
К-2  
Тирана, АЛБАНИЈА  
Тел: +355 (4) 22 59597  
Е-меил: [info.al@tacso.org](mailto:info.al@tacso.org)

#### **БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА**

Калесијска 14/3  
71 000 Сараево, БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА  
Тел: +387 (0)33 656 877  
Е-меил: [info.ba@tacso.org](mailto:info.ba@tacso.org)

#### **ХРВАТСКА**

Амрушева 10/1  
10000 Загреб, ХРВАТСКА  
Тел: +385 1 484 1737/38/3  
Е-меил: [info.hr@tacso.org](mailto:info.hr@tacso.org)

#### **КОСОВО СПОРЕД РЕЗОЛУЦИЈАТА НА СБ НА ОН 1244/99**

Ул. Фазли Грајкевци 4/а 10000  
Приштина, КОСОВО според РЕЗОЛУЦИЈАТА НА СБ  
НА ОН 1244/99  
Тел: +381 (0)38 220 517  
Е-меил: [info.ko@tacso.org](mailto:info.ko@tacso.org)

#### **ПОРАНЕШНА ЈУГОСЛОВЕНСКА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

11 Октомври 6/1-3 1000  
Скопје, Поранешна Југословенска Република  
МАКЕДОНИЈА  
Тел: +389 2 32 25 340  
Е-меил: [info.mk@tacso.org](mailto:info.mk@tacso.org)

#### **ЦРНА ГОРА**

Далматинска 78  
20000 Подгорица, ЦРНА ГОРА  
Тел: +382 20 219 120  
Е-меил: [info.me@tacso.org](mailto:info.me@tacso.org)

#### **СРБИЈА**

Шпанских бораца 24, стан број 3  
11070 Нови Београд, СРБИЈА  
Тел: + 381 11 212 93 72  
Е-меил: [info.rs@tacso.org](mailto:info.rs@tacso.org)

#### **ТУРЦИЈА – КАНЦЕЛАРИЈА ВО АНКАРА**

Gulden Sk. 2/2 Kavaklidere  
06690 Анкара, ТУРЦИЈА  
Тел: +90 312 426 44 5  
Е-меил: [1info.tr@tacso.org](mailto:1info.tr@tacso.org)

#### **ТУРЦИЈА – КАНЦЕЛАРИЈА ВО ИСТАНБУЛ**

Yenicarsi Caddesi No: 34 34433 Beyoglu  
Истанбул, ТУРЦИЈА  
Тел: +90 212 293 15 45  
Е-меил: [info.tr@tacso.org](mailto:info.tr@tacso.org)

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