



Dohvati zvijezde: vodič za razvoj finansijske održivosti NVO na Zapadnom Balkanu

Partneri saradnici



**human development
promotion center**

Uz podršku



**Foreign &
Commonwealth
Office**

Zahvaljujemo se prijateljima i partnerima koji su posvetili veliki dio svoga vremena i uložili svoje napore na stvaranju ovog priručnika: Hanneke de Bode; John Pepin; Nenad Koprivica; Rajko Radević; Kushtrim Kaloshi; Lindita Xhillari; Blerta Cani; Ivana Vojvodić; Valentina Ščekić; Tahire Gashi; Sanije Grajcevc; Dori Hyseni; i Emmeline Buckley.

Sva prava zadržana. Nijedan dio ovog dokumenta se ne može prevoditi, reprodukovati ili prenositi u bilo kojoj formi ili bilo kojim sredstvom, elektronskim ili mehaničkim, uključujući fotokopiranje, snimanje ili bilo koji sistem čuvanja i dobijanja informacija, bez prethodne pisane dozvole izdate od strane JPA Europe Limited (za stranice 24-43), od strane Euclid Network (za sve ostale stranice).

Autorska prava © 2009 Euclid Network i JPA Europe Limited

Ova publikacija se objavljuje samo u informativne i obrazovne svrhe i ne treba se smatrati pravnim savjetom. Bilo kakvo korištenje informacija sadržanih u ovoj publikaciji isključiva je odgovornost čitaoca.

Sadržaj



1.	Izvršni Sažetak I Uvod	03
	1.1 Izvršni Sažetak	04
	1.2 Uvod	06
2.	Vodiči Za Početnike	11
	2.1 Vodič Za Početnike Kroz Finansiranje Od Strane EU	12
	2.2 Vodič Za Početnike Kroz Socijalno Preduzetništvo	19
3.	Studije Slučajeva	37
3.1	3.1 Studije Slučajeva: Konkurisanje Za Finansiranje Od Strane EU	38
	i. Kosovo	38
	ii. Crna Gora	40
	iii. Albanija	42
3.2	Case Studies: Social Enterprise	44
	i. Kosovo	44
	iii. Crna Gora	47
	iii. Albanija	49
	Resursi I Linkovi	52
	Resursi I Linkovi	53

Ovaj priručnik je izrađen na engleskom, crnogorskom/srpskom, i albanskom jeziku. Za preuzimanje PDF priručnika na nekom drugom jeziku, posjetite <http://www.euclidnetwork.eu>

Acronyms



ADRF: Albanian Disability Rights Foundation

AIIS: Albanian Institute for International Studies

ATRC: The Advocacy Training and Resource Centre in Kosovo

CEDEM: The Centre for Democracy and Human Rights

DG: Director General

EC: European Commission

EEA: European Economic Area

EU: European Union

FCO: Foreign and Commonwealth Office

FDI: Foundations for Democratic Initiatives

HDPC: Human Development Promotion Centre

IPR: Intellectual Property Rights

KNAP: Kosovo NGO Advocacy Project

NGO: Non-Governmental Organisation

RAE: Roma, Ashkali, Egyptian

JEDAN

Izvršni Sažetak I Uvod

1. Izvršni Sažetak



1.1 Izvršni Sažetak

Ovaj priručnik je rezultat osamnaestomjesečnog programa Euclid Mreže na razvoju liderstva na Zapadnom Balkanu. Program je sproveden uz podršku Kancelarije za spoljne poslove i Komonvelt Velike Britanije (FCO) i uz saradnju tri lokalna partnera u regionu: CEDEM (Crna Gora), HDPC (Albanija), i ATRC (Kosovo). Ovaj priručnik namijenjen je da bude koristan alat za podršku, usmjeravanje i informisanje aktuelnih i budućih lidera na Balkanu u vezi sa najboljim načinima za uspostavljanje, upravljanje i održanje neke nevladine organizacije (NVO)¹. Priručnik sumira ključne nalaze istraživanja ovog projekta, nudi stručni savjet u vezi sa finansiranjem od strane EU i razvojem socijalnih preduzeća, a predstavlja i šest studija slučajeva lokalnih NVO-a.

Ključna pitanja koja pokriva ovaj priručnik su:

Ključna pitanja koja pokriva ovaj priručnik su:

Najznačajniji rezultati istraživanja:

U ovom dijelu sakupljeni su opsežni nalazi istraživanja koje su sproveli lokalni partneri u Crnoj Gori, Albaniji i na Kosovu a koja su analizirana, upoređena i suprotstavljena te prezentirana na tematski način. Oblasti koje su identifikovane kao relevantne za sve tri zemlje uključuju slijedeće:

- **Nedostatak finansijske održivosti**
 - **Mlad NVO sektor**
 - **Nestrukturiran odnos izmčeu NVO-a i Vlade**
 - **Nepotpun zakonodavni okvir**
 - **Javni skepticizam prema NVO-ima**
 - **Nedostatak uticaja na politiku i odlučivanje**
 - **Nedostatak dugoročnog strateškog razmišljanja i personalni problemi**
 - **Upravljanje i transparentnost**
- **Kako konkurisati za sredstva EU:** Ovaj sažeti vodič za početnike kroz finansiranje objašnjava osnovne elemente identifikovanja i konkurisanja za grantove EU i ugovore, pokrivajući pitanja kao što su gdje naći informacije o finansiranju, koja vrsta finansiranja je pogodna za različite vrste organizacija, do budžeta i savjeta u vezi sa upravljanjem vremenom.
 - **Kako konkurisati za sredstva EU:** Ovaj sažeti vodič za početnike kroz finansiranje objašnjava osnovne elemente identifikovanja i konkurisanja za grantove EU i ugovore, pokrivajući pitanja kao što su gdje naći informacije o finansiranju, koja vrsta finansiranja je pogodna za različite vrste organizacija, do budžeta i savjeta u vezi sa upravljanjem vremenom.
 - **Kako započeti i voditi uspješno socijalno preduzeće:** Ovaj dio daje detalje o svim aspektima socijalnog preduzeća, počevši od definisanja 'socijalnog preduzeća', prije objašnjavanja o pisanju poslovnih planova, davanja poslovnih savjeta, sprovođenja istraživanja tržišta, uvođenja strategija prodaje i prevazilaženja barijera na putu ka uspjehu.

- Studije slučajeva vezane za finansiranje od strane EU: Ove studije daju primjere iz Albanije, Crne Gore i sa Kosova, sa detaljima vezanim za organizaciju, mogućnosti za finansiranje koje su im otvorene, zahtjeve vezane za konkurisanje, poteškoće i izazove i prevazilaženje istih, te ključne preporuke organizacija upućene drugim liderima NVO-a koji konkurišu za sredstva kod EU.
 - **Crna Gora:** Educo Centar
 - **Kosovo:** ZANA
 - **Albanija:** Albanski institut za međunarodne studije
- Studije slučajeva vezane za socijalno preduzeće: Ovaj dio predstavlja uvod u spektar ideja vezanih za socijalno preduzeće na Balkanu (od staklenih bašti do usluga odnosa sa javnošću) uključujući informacije o osnivanju preduzeća, o izazovima sa kojima se organizacija suočila i prevazilaženju istih, te ključne preporuke za ostale koji razmatraju mogućnost osnivanja socijalnih preduzeća.
 - **Crna Gora:** Centar za odnose sa javnošću
 - **Kosovo:** Aureola
 - **Albanija:** Albanska fondacija za prava invalida
- **Resursi:** Lista korsinih linkova i publikacija o šansama za finansiranje, zakonodavstvu i EU.

1.2 Uvod

I. Projekat

U aprilu 2008. Euclid Network je počela sa programom razvoja liderstva u Albaniji, na Kosovu i u Crnoj Gori uz podršku Kancelarije za spoljne poslove i Komonvelt Velike Britanije (FCO), i u saradnji sa svojim lokalnim partnerima, CEDEM (Crna Gora), ATRC (Kosovo), i HDPC (Albanija). Ovaj 18-mjesečni projekat je počeo jednim temeljitim istraživanjem kako bi se utvrdili specifični izazovi sa kojima se suočava civilno društvo, što je bilo po prvi puta da je takvo istraživanje preduzeto u svim trima zemljama od strane domaćih organizacija. Projekat je zatim sproveo niz „job-shadowing“ razmjena, „masterclass“ obuka i konferencija, održanih u Tirani, Budvi i Prištini.

Ovaj priručnik je namijenjen da bude osnovni alat, sa studijama slučajeva dobre prakse i vodičima za početnike kako za socijalno preduzeće tako i za konkurisanje za sredstva EU, kako bi se pružila podrška tekućem i dugoročnom razvoju NVO lidera na Balkanu. Dalja podrška, uključujući izvještaje o nacionalnim istraživanjima, može se naći na Internet stranici projekta: www.euclidnetwork.eu

II. Partneri

Euclid Network je prva evropska mreža NVO lidera. Ona postoji da bi razvila, povezala i pružila podršku liderima, kako bi i njih i njihove organizacije učinili djelotvornijim. Od juna 2009. godine ona ima 300 članova u 22 evropske zemlje. Pored projekta u Albaniji, Crnoj Gori i na Kosovu, Euclid Network realizuje projekat finansiran od strane UN za razvoj civilnog društva u Ukrajini i Moldaviji, pan-evropski projekat za definisanje dobrog upravljanja unutar civilnog društva i stvaranje instrumenata za njegovu implementaciju, te projekat razvoja Evropske banke za socijalne investicije. Za dalje informacije posjetite www.euclidnetwork.eu

Centar za promociju ljudskog razvoja (HDPC) osnovan je u martu 1999. godine u Albaniji. To je NVO koja ima za cilj promociju aktivnog učešća civilnog društva u procesu socijalne, političke i ekonomske reforme u Albaniji. HDPC radi na lokalnom i nacionalnom nivou nadzirući i procjenjujući napredak u sferi ekonomskog i socijalnog razvoja; sprovodi projekte koji promovišu dobru praksu, te izgrađuje kapacitet zainteresovanih strana. HDPC takođe radi na podizanju svijesti o i na podršci razvojnim pitanjima kroz realizaciju specifičnih projekata na polju ljudskih i manjinskih prava, ekonomskog razvoja, obrazovanja, lokalnog upravljanja, javnog učešća u lokalnom razvoju i izgradnje kapaciteta lokalnih zainteresovanih strana. HDPC takođe vodi istraživanja po pitanju ekonomskog razvoja, tržišta rada i zapošljavanja na lokalnom i nacionalnom nivou, poslovnom okruženju i razvoju malih i srednjih preduzeća, siromaštvu, obrazovanju i ljudskom razvoju.

Centar za demokratiju i ljudska prava (CEDEM) osnovan je 1992. godine. To je neprofitna nevladina organizacija koja ima za cilj podizanje svijesti o potrebi pravilne i uspješne demokratske tranzicije u Crnoj Gori. On sprovodi istraživanje i analizira tranzicioni proces nadajući se da će u konačnici osnažiti civilno društvo i demokratiju u Crnoj Gori u cjelini. CEDEM djeluje kao «think-tank»(stjecište ideja) i kao facilitator javnih diskusija i praktičnog djelovanja organizujući okrugle stolove, sastanke, seminare, radionice i obuke. On takođe objavljuje svoja istraživanja i radi sa ostalim NVO-ima u Crnoj Gori, Srbiji i u inostranstvu. Za dalje informacije posjetite <http://www.cedem.cg.yu/>

Centar za obuku na polju zastupanja i resursa na Kosovu (ATRC) ustanovljen je 2001. godine kao ključni partner za realizaciju USAID/EWMI projekta zastupanja NVO Kosova (KNAP). U početku on je bio dio Foruma, ali kasnije je prešao pod okrilje Fondacije za demokratske inicijative (FDI), što je dovelo do njegove nezavisnosti kao NVO avgusta 2003. godine. U početku je osnovni cilj ATRC-a bio kreiranje živog centra za obuku na polju zastupanja i resursa. Posljednjih godina, ATRC se razvijao i sada je to razvijeni centar za obuku NVO-a, za resurse i informacije, koji radi na unaprjeđenju autonomije, djelotvornosti, održivosti i uticaja NVO sektora dok isti ne postane glavna snaga za razvoj živog civilnog društva i

odgovornog demokratskog upravljanja u nastojanjima Kosova da se transformiše u uspješnu i stabilnu demokratiju. Za dalje informacije posjetite <http://www.advocacy-center.org/>

iii. Najznačajniji Rezultati Istraživanja

Istraživanje koje je sprovedeno tokom ovog 18-mjesečnog projekta bacilo je svjetlo na razne važne nalaze. Dok je svaka zemlja jedinstvena, moguće je identifikovati slijedeće zajedničke teme:

Nedostatak finansijske održivosti: Postoje ogromni izazovi u vezi sa finansijskom održivošću nevladinih organizacija u Albaniji, na Kosovu i u Crnoj Gori. Nевladine organizacije na Balkanu su obično veoma zavisne od stranih donacija da bi opstale i često postoji veoma mali finansijski doprinos vlade. U Albaniji, 88% intervjuisanih NVO-a je izjavilo da su njihovi finansijski izvori međunarodni donatori, a samo 11% je uključilo doprinose članova. 15% ispitanih ima prihode od profitnih aktivnosti, a samo 15% NVO-a se finansira iz sredstava državnog budžeta (uključujući sredstva lokalnih samouprava). Albanske NVO takođe nalaze da je puno lakše doći do sredstava za finansiranje projekata nego do onih za finansiranje osnovnog rada, što znači da je teško pokriti troškove redovnog rada, a što opet dovodi do finansijske nestabilnosti.

Na Kosovu, situacija je slična i istraživanje je pokazalo da su mnoge NVO bile sve više pokretane zahtjevima svojih donatora, a ne svojom izvornom misijom. U Crnoj Gori, isključujući strane donacije, bez kojih bi se većina NVO-a borila za opstanak, nivo lokalnih donacija nije prešao 0,08% procijenjenog BDP-a za 2002. godinu (manje od 1 milion EUR). Na Kosovu, manje od 6% intervjuisanih NVO-a je uspjelo da prikupi sredstva kod lokalnih firmi i postoji velika zavisnost od međunarodnih donacija. Među međunarodnim donacijama isplaćenim NVO-ima, sredstva iz SAD pokrivaju 86% (uključujući vladine fondove kroz USAID i privatne fondove, kao što su Soros Fondacija i Fond braće Rockefeller) dok sredstva EU ili država članica EU pokrivaju samo 14%.² Ta zavisnost od stranih donatoraje rezultirala time da se NVO ne percipiraju kao nezavisne. Zavisnost od donatora može i u nekim slučajevima jeste rezultirala promjenom prioriteta NVO-a kako bi se ispoštovala očekivanja donatora. Pored toga, u Albaniji 72% NVO-a imaju samo jednog donatora, a od 28% koje imaju više od jednog donatora, sredstva koja dolaze od glavnog donatora čine 75% budžeta organizacije. 90% ispitanih je opisalo svoje finansije kao 'sporadične'.

Mlad NVO sektor: U svim trima posmatranim zemljama, NVO sektor je relativno mlad i nedovoljno razvijen. Prva nevladina organizacija u Albaniji bio je Forum za zaštitu ljudskih prava i osnovnih sloboda, a osnovan je 1991. godine. NVO sektor na Kosovu se počeo razvijati 1990-ih a tek 1999. godine je došlo do ozbiljnijih pomaka. Slično tome, prve NVO u Crnoj Gori su se pojavile u sprezi sa stvaranjem višepartijskog sistema 1990-ih a tek između 1997. i 1998. godine je taj sektor počeo sa pravilnim razvojem. U svim trima zemljama postoji veliki broj neaktivnih NVO-a. U Crnoj Gori, od skoro 4.400 registrovanih NVO-a³ samo nekih 100 funkcionišu kao NVO. U Albaniji, od 800 registrovanih NVO-a, samo 50% su klasifikovane kao aktivne, dok je istraživanje na Kosovu pokazalo da najveći broj od 4882 registrovanih NVO-a nisu aktivne.

Upravljanje (transparentnost i odgovornost): Upravljanje NVO-ima je osnovno pitanje za mnoge organizacije budući da se to ne vidi kao prioritet od strane većine lidera ili glavnih donatora u regionu. Mnogi donatori ne zahtijevaju račune koji su prošli reviziju, a većina NVO-a gleda na reviziju kao na nepotrebni trošak. U kombinaciji sa veoma relaksiranim zahtjevima to je dovelo do relativno niskog standarda upravljanja. U Albaniji ili na Kosovu ne postoje nikakvi etički kodeksi za NVO-e. Postoji ozbiljan problem pomijeranja misija, kako što je gore već pomenuto, budući da mnoge organizacije (kako legitimno, istinsko civilno društvo i one koje samo pokušavaju doći do grantova) pokreću sami donatori, mijenjajući njihov fokus kako bi se uklopile u različite mogućnosti finansiranja.

Nedostatak dugoročnog strateškog razmišljanja i personalni problemi: Naše istraživanje je otkrilo da NVO u regionu rijetko izrađuju detaljne planove preko perioda od par mjeseci, budući da je brzina političkih i socijalnih promjena bila tako velika posljednjih godina tako da je dugoročno planiranje često

bilo otežano zbog brzo mijenjajućeg političkog konteksta, koji je zahtijevao fleksibilnost. U Albaniji, oko 62% ispitanih je izjavilo da ne postoji nikakav strateški dokument za njihove NVO osim statuta organizacije. Na Kosovu, ATRC izvještava da većina NGO-a nema čak ni neki upravni organ (skupštinu ili odbor) niti dugoročnu strategiju; NVO uglavnom preživljavaju od projekta do projekta. Pronalaženja kvalifikovanog osoblja za dugoročno zaposlenje je takođe izazov za sve tri anketirane zemlje. Na Kosovu, iako su NVO uglavnom uspjele privući stručno osposobljena lica, zbog velike konkurencije za radna mjesta ona često idu ka privatnom sektoru ili na prestižna politička mjesta nakon sticanja iskustva u civilnom sektoru. Na primjer, mnoge osobe su napustile radna mjesta u NVO sektoru kada se počela popravljati situacija sa zapošljavanjem stručnjaka u privatnom sektoru, ili kada su bile ponuđene dobro plaćene političke funkcije. U međuvremenu, u Crnoj Gori mnoge NGO ne mogu priuštiti da plaćaju svoje zaposlene na redovnoj osnovi i ne registruju kako bi izbjegle plaćanje poreza. To znači da postoje male šanse za razvoj kapaciteta osoblja i vještina za održivost. Razvoj kapaciteta osoblja i kontinuitet je takođe problematičan u Albaniji gdje je većina lica u NVO sektoru angažovana na ad hoc osnovi, tj. na bazi projekata, a mnogi smatraju zaposlenje u nekoj NVO odsakočnom daskom za ulazak u javni sektor. Oko 85% direktora albanskih NVO-a imaju diplomu neke visokoškolske ustanovu ili postdiplomske titule, međutim oni sa postdiplomskim titulama su uglavnom locirani u Tirani. U međuvremenu, 29% zaposlenih u NVO-ima imaju samo završenu srednju školu. Slaba kultura volonterizma u svim trima zemljama, takođe predstavlja izazov za dugoročnu održivost u ovom sektoru.

Nestrukturiran odnos sa vladom i neizvjesna politička nezavisnost: Uopšte uzevši, odnosu između vlada i civilnog društva na Zapadnom Balkanu nedostaje institucionalni okvir, poput jedne kompaktne, dobrotvorne komisije, vladine kancelarije za saradnju sa NVO sektorom⁴, ili neki nacionalni krovni organ. Suprotno tome, on je uveliko baziran na ličnim odnosima između malog broja lidera i tvoraca politike. Zaista, svaki od naših partnera je predložio stvaranje bolje definisanog creating i djelotvornog odnosa između Sektora i vlade kao ključnu preporuku. Nadalje, neke političke partije i političari u regionu su uključeni u osnivanje NVO-a što, prema strahovanju mnogih, značajno umanjuje legitimitet i djelotvornost Sektora. Na Kosovu, odnosi između vlade i civilnog društva na nacionalnom nivou opisani su kao 'nezadovoljavajući'. Dok neke NVO imaju dobar pristup vladinim institucijama, mnoge nailaze na poteškoće čak i kod organizovanja nekog sastanka. NVO u crnoj Gori su takođe istakle nezadovoljstvo svojim odnosom sa Vladom, ističući nedostatak konstruktivnih komunikacijskih kanala, budući da ne postoji opšti sporazum ili dokumenta koja bi definisala njihov odnos. Samo nekoliko ministarstava i odjeljenja imaju predstavnike zadužene za saradnju i komunikaciju sa NVO-ima. Nadalje, prema istraživanju CEDEM-a, Vlada je podvukla svoje nepoštovanje prema NVO sektoru preraspodjelom budžeta od 300.000 EUR koji je bio namijenjen za razvoj civilnog društva za pokrivanje troškova izborne propagande političkih partija.⁵ U Albaniji, istraživanje koje je sproveo HPDC otkrilo je da osoblje NVO-a opisuje odnose između Vlade i NVO sektora kao slabe i često površne. Samo 15% anketiranih NVO-a je realizovalo zajedničke projekte sa javnim institucijama. 62% NVO-a je izjavilo da su učestvovala u manifestacijama organizovanim od strane Vlade, ali samo 27% NVO-a je izjavilo da su bile posjećene od strane predstavnika Vlade tokom realizacije svojih aktivnosti. U posljednje vrijeme je bilo pokušaja unaprjeđenja strukture interakcije NVO-Vlada u svim trima posmatranim zemljama, ali opšti je osjećaj da predstoji daleki put koji treba preći i da odnosi ostaju nekonzistentni i sporadični.

Nedostatak uticaja nad politikom i odlučivanjem vlade: Nevladine organizacije u Albaniji, na Kosovu i u Crnoj Gori sve imaju iskustvo problema kada pokušavaju izvršiti uticaj na političke procese i procese odlučivanja. Na Kosovu, usprkos toga što je Vlada dužna pozvati NVO sektor na razgovore o politici i za davanje doprinosa prilikom izrade novih zakona, još nema pravog dokaza o učešću civilnog društva u izradi politike i novih zakona.⁶ U Crnoj Gori situacija je slična. Iako postoji odredba o integraciji između NVO sektora i Vlade, i u nekom smislu postoji oslonac na NVO sektor u vezi konsultacija i pružanja usluga, vijeća i odbori u kojima je dopušteno učešće NVO-a sastaju se neredovno i, kao rezultat, slabe su šanse da dođe do stvarnog uticaja na agendu ili političku odluku. Slično tome, usprkos napretka na polju uticaja na politiku od strane civilnog društva na samom početku, u Albaniji takozvani period 'isklizavanja NVO-a' tokom posljednjih godina doveo je do toga da je učešće NVO sektora u procesu izrade politike postalo je

slabo i površno.

Nepotpun zakonodavni okvir: Po mnogočemu zakonodavni okvir za NVO sektor je neadekvatan. U Crnoj Gori, na Kosovu i u Albaniji već određeni broj godina nevladine organizacije zagovaraju donošenje novog seta zakona vezanih za pitanja koja se tiču poreskog tretmana nevladinih organizacija, procesa registracije i zahtjeva za izvještavanje. Pored toga, neke vlade su naginjale izmjenama zakona vezanih za NVO sektor bez adekvatnih konsultacija, što je dovelo do nestabilnog političkog okruženja za NVO-e. Nadalje, sve tri zemlje partneri su izvjestile o nedostatku poreskih podsticaja za donatore. Kao rezultat toga, lokalne firme se ne podstiču da podržavaju neprofitni sektor.

Skepticizam javnosti prema NVO sektoru: Istraživanje je takođe pokazalo da su mnoge nevladine organizacije na Zapadnom Balkanu suočene sa velikim skepticizmom javnosti u vezi sa njihovim metodima rada i aktivnostima. Na Kosovu, negativna percepcija NGO-a se pripisuje različitim faktorima, uključujući poteškoće nakon krize iz 1999. godine, neizvjesnosti političke tranzicije nakon sticanja nezavisnosti, te privilegovani status NVO lidera u kosovskom društvu. Pored toga, NVO zastupanje se može vidjeti kao pokušaj "diskreditovanja, suprotstavljanja ili smjene vlade".⁷ Crna Gora je suočena sa sličnim problemima i u nedavnom istraživanju čini se da mnogi ljudi još uvijek percipiraju nevladine organizacije kao one koje služe sebi samima, sa minornim koristima za opštu javnost. Prema anketama sprovedenim od strane CEDEM-a, 22% crnogorske javnosti vjeruje da NVO sektor nema nikakav uticaj, a 36% vjeruje da nevladine organizacije imaju 'veoma mali uticaj' u društvu. Unutar Vlade, postoji malo ili nimalo svijesti o potrebi za saradnjom sa NVO sektorom. U Albaniji, viđenje NVO sektora od strane javnosti se malo popravilo zbog antikorupcijskih inicijativa NVO sektora, čestih i tematskih javnih protesta organizovanih od strane grupa za zastupanje i doprinosa nevladinih organizacija nadgledanju izbora. Međutim, nedostatak djelotvorne promocije NVO sektora, slabi publicitet (fokusiranje na slučajeve korupcije unutar NVO-a u nekim zemljama) te zavisnost NVO-a od državnog novca doprinijelo je opštem nepovjerenju javnosti.

EU integracija: Sve tri anketirane zemlje teže podsticanju integracije u Evropsku uniju. Istraživanje stavova prema EU kako u Crnoj Gori, tako i na Kosovu, otkrilo je da su nevladine organizacije odlučne da igraju ključnu ulogu u integracionom procesu.



DVA

Vodiči Za Početnike

Vodiči Za Početnike



2.1 Vodič Za Početnike Kroz Finansiranje Od Strane Eu Deset Koraka Za Dobivanje Sredstava EU

1. Koje vrste bespovratnih sredstava su dostupne?

Bespovratna sredstva Evropske unije su dostupna za gotovo svaku oblast politike: obrazovanje, zdravstvena zaštita, politika vezana za mlade, demokratija i ljudska prava, ruralni razvoj, očuvanje i životna sredina, inovacija i tehnologija, tržište rada ili pitanja diverziteta i akcije mladih, da pomenemo samo neka. Neka od tih bespovratnih sredstava (približno 76 posto), poput strukturnih fondova (za socijalne poslove, ruralni razvoj, ribarstvo itd.), su ogromni programi kojima upravljaju posebne agencije u državama članicama. Sa približno 22 posto, takozvanih bespovratnih sredstava Zajednice, upravlja se sa centralnog nivoa od strane Evropske komisije u Briselu. Sva ta bespovratna sredstva predstavljaju preraspodjelu novca uplaćenog EU od strane država članica koji služi kao dodatna pomoć za sprovođenje politika Evropske unije u oblastima u kojima ona ima moć. Ta bespovratna sredstva su sastavni dio višegodišnjih programa, sa prioritetima koji se mogu promijeniti unutar tog perioda. Po pravilu, postoji godišnji poziv za podnošenje predloga projekata u određenoj oblasti i to svake godine.

Opšte objašnjenje o finansiranju od strane EU se može naći na slijedećoj web stranici: http://ec.europa.eu/budget/library/publications/financial_pub/pack_rules_funds_en.pdf gdje su pobrojani iznosi koji su dostupni za slijedeće opšte oblasti, relevantne za NVO-e:

Sloboda, sigurnost i pravda

- Evropski fond za integraciju državljana trećih zemalja (07-13) €825 Million (M)
- Osnovna prava i građanstvo (07-13) €96.5 (M)
- Krivično pravosuđe (07-13) €199 (M)
- Sprječavanje, spremnost i upravljanje posljedicama terorizma (07-13) €139.4 (M)
- Sprječavanje i borba protiv kriminala (07-13) €605.6 (M)
- Evropski fond za izbjeglice (podrška naporima EU kod prijema izbjeglica; zajedničke procedure vezane za azil) (08-13) €628 (M)
- Evropski fond za povratak (povratak državljana trećih zemalja koji nezakonito borave u EU) (08-13) €676. (M)
- Fond za spoljne granice (07-13) €1.82 (M)
 - Daphne (borba protiv nasilja) (07-13) €116.85 (M)
 - Građansko pravosuđe (07-13) €109.3 (M)
 - Sprječavanje upotrebe droge & Informisanje (07-13) €21.35 (M)

Kohezija za razvoj i zapošljavanje

- Ukupni strukturni fondovi, uključujući: (07-13) €277,657.74 (M) Evropski fond za regionalni razvoj (indikativni) €198,941.36 (M)
- Evropski socijalni fond (indikativni) €78,716.37 (M)
- Ukupni kohezioni fond (07-13) €69,752.33 (M)

Ocuvanje i upravljanje prirodnim resursima

- Ruralni razvoj (07-13) €91,962.33 (M)
- Life+ (finansijski instrument za životnu sredinu) (07-13) €2,143.41 (M)

Konkurentnost za razvoj i zapošljavanje

- VII okvirni istraživački programi (2007-13) €54,547.47 (M)
- Marco Polo II (ekološki učinak sistema za prevoz tereta) (2007-13) € 450 (M)
- Doživotno učenje (2007-13) €6.97 (M)
- Okvirni program za konkurentnost i inovaciju (C.I.P) (2007-13) €3,621.3 (M)
- PROGRESS (Program za zapošljavanje i društvenu solidarnost) (2007-13) €743.25 (M)
- Custom 2008-2013 (olakšavanje zakonite trgovine; sprječavanje nepravilne i nezakonite trgovine) (2008-13) €323.8 (M)

Gradanstvo

- Javno zdravlje (08-13) €321.5 (M)
- Zaštita potrošača (07-13) €156.8 (M)
- Kultura 2007 (07-13) €400 (M)
- Mladi u akciji (07-13) €885 (M)
- Mediji 2007 (podrška evropskom audiovizuelnom sektoru) (07-13) €754.95 (M)
- Evropa za građane (07-13) €215 (M)

Evropska unija kao globalni partner

- Pred-pristupni instrument (IPA) (07-13) €11,468 (M)
- Instrument evropskog susjedstva i partnerstva (ENPI) (07-13) €11,181 (M)
- Instrument razvojne saradnje (DCI) (07-13) €16,897 (M)
- Evropski instrument za demokratiju i ljudska prava (EIDHR) (07-13) €1,104 (M)
- Humanitarna pomoć (07-13) €5,614 (M)

2. Kako ću saznati nešto o njima?

Sve Generalne Direkcije (koje se mogu uporediti sa nacionalnim ministarstvima) imaju godišnje programe rada, i objavljuju informacije na svojim web stranicama o programima politika koje sprovode. One tu takoče objavljuju svoje godišnje 'Pozive za prijedloge'. Najlakši način da saznate nešto o bespovratnim sredstvima je da se pogleda bilo <http://ec.europa.eu/europedirect/> ili stranice koje slijede, gdje ćete pronaći programe iz te liste. Kliknite na politiku da biste saznali više informacija.

Bespovratna sredstva, fondovi i programi prema politikama EU

- Poljoprivreda
- Audiovizuelni i mediji
- Komunikacija
- Konkurencija
- Konferencijsko prevocenje
- Potrošaci
- Kultura
- Razvoj
- Ekonomski i finansijski poslovi
- Obrazovanje, obuka i mladi
- Zapošljavanje i socijalni poslovi
- Energetika
- Proširenje
- Preduzetništvo
- Životna sredina
- Spoljni odnosi
- Spoljna pomoć
- Spoljna trgovina
- Ribarstvo
- Borba protiv pronevjera
- Sloboda, sigurnost i pravda
- Humanitarna pomoć
- Ljudska prava
- Informativno društvo
- Javno zdravlje
- Regionalna politika
- Istraživanje i inovacije
- Sport
- Statistika
- Saobraćaj

Većina ovih se tiče bespovratnih sredstava za organizacije isključivo iz država članica, kao i iz država koje imaju poseban ugovor sa EU, poput država Evropske ekonomske oblasti ili onih država koje teže da postanu članice EU.

Bespovratna sredstva za organizacije izvan EU često su moguća za slijedeće oblasti politike:

- Spoljni odnosi
- Spoljna pomoć
- Spoljna trgovina
- Humanitarna pomoć

Ili pogledajte web stranicu:

http://ec.europa.eu/europeaid/work/funding/index_en.htm (izvan EU)

3.

Koje su smjernice/zahtjevi?

Svi programi imaju smjernice i svi programi imaju aplikacione pakete, koji se mogu spustiti sa web stranice Evropske unije:

<http://europa.eu/> → Choose language (izaberite jezik) → drop down under 'Institutions' (institucije): European Commission → gornji lijevi ugao: finansiranje grants (bespovratna sredstva) ili public contracts (javni ugovori) → kliknite na oblast koja vas interesuje.interest.

Aplikacioni paket sadrži opšte objašnjenje o programu, 'Poziv za podnošenje prijedloga projekata' sa svojim prioritetima i kvalifikovane organizacije ili akcije i neophodne formulare i šablone za stvarnu primjenu, predloženi budžet, finansijske izvještaje itd.

Opšti zahtjevi su:

1. Osnivanje partnerstva/konzorcijuma sa jednom ili više organizacija u jednoj ili više različitih država članica.
2. Pisanje koherentnog prijedloga.
3. Pokazati da ste održiva organizacija.
4. Pokazati da posjedujete ekspertizu u oblasti u kojoj želite realizovati projekte.
5. Pokazati da imate prikladne finansijske i administrativne kapacitete.
6. Kao vodeći partner ili konzorcijum, obezbijediti sufinansiranje u iznosu od 10-50 posto troškova projekta.

4.

Odluka o tome da li nastaviti

Prije nastavljanja, razmotrite slijedeće:

Da li je finansijski protok odgovarajući ili je potrebno ograničeno 'podešavanje' kako bi se došlo do uvjerljive sprege?

Koliko vremena i resursa će biti potrebno za pripremu prijedloga projekta? Sve u svemu, te pripreme mogu lako trajati mjesec ili dva. Tu vrstu investicije EU rijetko finansira.

Razmotrite da li imate dostupno osoblje za pripremu partnerstva i za izradu nacrt projekta.

Pokušajte saznati o stopi uspješnosti za prijedloge u oblasti koja vas interesuje od Generalnog direktorata u Briselu (http://ec.europa.eu/dgs_en.htm) koji upravlja programom. Ili, alternativno, postavite pitanje na <http://ec.europa.eu/europedirect/>. Stope uspješnosti variraju ne samo u mjeri u kojoj se prijedlog uklapa u tok finansiranja, već i od svog kvaliteta i iznosa novca koji je dostupan za program. Stope uspješnosti mogu čak biti 15%.

Zatim donesite odluku o tome da li da nastavite sa podnošenjem zahtjeva za bespovratna sredstva

Odlučite da li možete ispoštovati zahtjeve za sufinansiranje. Razmotrite da li imate dostupnog osoblja za pisanje nacrt prijedloga. Sufinansiranje 'u naturi' je ponekad dopušteno. Ukoliko nije, sva sredstva za sufinansiranje moraju biti u gotovom novcu. Ta sredstva se mogu sastojati od: rezervi glavnog partnera, rezervi jednog ili više partnera, novca od javnih organa vlasti ili od stvaralaca grantova; npr. Lutrijski fondovi, povjerenstva i fondacije ili filantropski pojedinci ili institucije.

5.

Gdje da nadem partnere?

Prvo mjesto gdje ćete pogledati je vaša vlastita mreža. Najveći broj organizacija su članice nacionalnih i međunarodnih sektorskih mreža. Ukoliko niste, web pretraga vam brzo može donijeti ono što tražite. Probajte kombinovati termine NVO ili OCS sa EU, Evropa ili Brisel plus oblast vašeg interesovanja, poput mladi, životna sredina ili razvoj, i vjerovatno ćete pronaći ono što vam je potrebno.

U partnerstvu, ima smisla imati podijeljenu ekspertizu ili razumijevanje na polju koje vas interesuje.

Takođe ima smisla pronaći partnere koji su komplementarni vašoj organizaciji i koji bi, kroz svoju sinergiju, stvorili dodatnu vrijednost projekta.

Sljedeće mjesto je nacionalna agencija koja upravlja programom u vašoj zemlji, ukoliko postoji za program koji vas interesuje. Sa preko 76% budžeta EU upravljaju nacionalni i regionalni organi vlasti. To uključuje strukturne fondove i poljoprivredne subvencije.

Ukoliko je to slučaj, možete pitati predstavnika Evropske komisije u vašoj zemlji. Konačno, takođe možete pogledati web stranicu programa za bespovratna sredstva da vidite da li postoji neka pomoć za traženje partnerstva ili baza podataka o partnerima. Ukoliko imate problema oko pronalazjenja tih sajtova, pokušajte pogledati EuropeDirect.

Linkovi:

Predstavnici Evropske komisije:

http://ec.europa.eu/represent_en.htm

http://ec.europa.eu/world/where/index_en.htm

Za strukturne fondove:

http://ec.europa.eu/regional_policy/manage/authority/authority_en.cfm

Ukoliko imate problema sa pregledavanjem tih sajtova, pokušajte sa EuropeDirect:

<http://ec.europa.eu/europedirect/>

6.

Uspostavljanje oblika upravljanja projektom

Odlučite ko će u vašoj organizaciji biti odgovoran za povezivanje sa partnerskim organizacijama koje se nalaze na raznim mjestima, za upravljanje procesom apliciranja i za pisanje prijedloga projekta. Odvojite određena sredstva za (međunarodna) putovanja za susrete sa partnerima. Na nekim prijedlozima jedna osoba može raditi puna dva mjeseca. Ali u većini slučajeva, potrebno je uključiti razne osobe, gdje svaki pojedinac provede mnogo manje vremena od onog na prijedlogu projekta. Odlučite o doprinosu koji vaš partner treba dati i ko će u toj organizaciji biti kontakt osoba, ko bi mogao biti menadžer projekta, ko bi bili eksperti, finansijski službenici ili spoljni procjenitelji, budući da je njih često potrebno pomenuti u prijedlogu projekta.

7.

Oblik partnerstva

Pitajte partnere sa kojima biste voljeli raditi da li su voljni da se uključe. Donesite odluku o tome koja organizacija će biti vodeći partner. Ta organizacija tada mora zatražiti od ostalih da potpišu Sporazum o partnerstvu i da podnesu sva dokumenta koja su pomenuta u aplikacionom paketu. Ne ostavljajte to za posljednji tren: poznato je da su državni praznici, zatvorene kancelarije i štrajkovi nekada upropaštavali aplikacije za bespovratna sredstva.

8.

Saradnički rad**Pocnite diskutovati o:**

1. Problemu kojim se želite pozabaviti u partnerstvu
2. Kakav je njegov nacionalni/evropski istorijat
3. Koji dokazi su dostupni za gore navedeno
4. Kakvo bi rješenje trebalo biti i zbog čega je ono prikladno
5. Što ćete uraditi
6. Kako ćete to uraditi
7. Kada ćete to uraditi
8. Ko će to uraditi
9. Kojim indikatoirma ćete mjeriti uspjeh

Imajte na umu da sve to treba zadovoljiti programske smjernice, uključujući maksimalni iznos novca koji možete tražiti. Vodeći partneri u državama koje nisu članice EU često kao prvi pokušaj moraju poslati kratki opis projekta. Ukoliko se isti procijeni kao uvjerljiv i oni u tome uspiju, mogu zatim podnijeti puni prijedlog projekta. To je zbog toga da im se uštedi dodatni posao izrade detaljnog prijedloga, ali i ovaj proces može biti izazovan.

Vodeći partner bi trebao početi pisati i koristiti partnere i kolege kao sparing partnere, čavolje advokate ili test poligone. Tražite od njih da budu kritični; procjenitelji u Evropskoj komisiji su poznati kao strogi.

9.

Budžet

Izračunajte trošak svake pojedinačne aktivnosti u vašoj aplikaciji, uključujući sav nadzor, evaluaciju, pisanje izvještaja i administrativni posao koji morate odraditi. Zatim pokušajte sve to uklopiti u vaš maksimalni budžet, dok se prestanu pojavljivati crvena upozorenja i „pop-up“ poruke u obaveznom elektronskom šablonu koji EU stavlja na raspolaganje.

10.

Podnesite aplikaciju prije isteka roka!

Nažalost, kada aplikanti ne ispoštuju rokove EU, njihovi prijedlozi se ne prihvataju za dalju kontrolu i procjenu od strane Komisije. Sama Komisija, međutim, često prekračuje svoje rokove i tu se ništa ne može uraditi. Dakle, provjerite sve stavke na kontrolnoj listi koju Komisija stavlja na raspolaganje kao dio aplikacionog paketa, podnesite sve elektronske šablone i/ili pošaljite poštom kompletan paket, plus anekse, deklaracije i elektronske urečaje (CD-romove, USB-ove). Uradite to, ako je moguće, dosta prije isteka roka za podnošenje.

Zatim, budite strpljivi...

2.2 Vodič Za Početnike Kroz Socijalno Preduzetništvo

Uvod⁸

Ovaj rad predstavlja istorijat socijalnog preduzetništva u Ujedinjenom Kraljevstvu u smislu podrške boljeg razumijevanja onoga što je to sada i kako to može ostvariti misiju NVO-a istovremeno podržavajući finansijsku održivost. Rad se takođe fokusira na prikupljanje sredstava uopšte i posebno na socijalno preduzeće.

Aktivnosti socijalnog preduzetništva u Ujedinjenom Kraljevstvu

Istorijat i uvod

Socijalno preduzeće je aktivnost koja je suprotna nekom organizacijskom tipu. Bilo koja organizacija dobrovoljnog sektora i sektora zajednice se može angažovati na polju aktivnosti socijalnog preduzeća. Često se koriste riječi – socijalno preduzeće, trgovina, dohodak i privredno preduzeće u istom smislu, iako svaka ima pomalo drugačiji naglasak na socijalnu i finansijsku dobit. Razlika je u tome kako neka organizacija identifikuje samu sebe – neke se identifikuju kao socijalna preduzeća, druge kao dobrotvorstva sa trgovinskim ograncima ili holding kompanijama.

Socijalno preduzeće/prihodovne aktivnosti mogu uključivati bilo koju od slijedećih vrsta aktivnosti

- Poslovnu aktivnost sa primarno socijalnim ciljevima kod koje se viškovi u suštini reinvestiraju u tu svrhu.
- Aktivnosti koje obavlja dobrovoljni sektor (unutar nekog dobrotvorsta ili kao neka spoljna trgovinska kompanija) gdje se naplaćuje određena taksa isporuku nekog proizvoda ili pruženu uslugu (dohodak), bez obzira na to da li je to profitna aktivnost koja je vezana za misiju ili ne. To bi uključivalo neku privrednu aktivnost ili aktivnost trgovinske kompanije u korist neke NVO.

U suštini, socijalna preduzeća/zaračeni dohodak/trgovina koriste poslovna rješenja da bi postigli javno dobro – javno dobro mjereno direktno kao postizanje socijalnog dohotka od investicija ili stvaranje profita u korist dobrotvorstva koje koristi profite za postizanje socijalnog dohotka.

Ovaj rad je prevashodno napisan iz perspektive neke NVO iako se puno informacija može primijeniti na socijalno preduzeće kao takvo.

Sektor socijalnog preduzetništva

Definicija

Definicija termina 'socijalno preduzeće' je tema stalnih diskusija. Najprostije rečeno, socijalno preduzeće je firma sa više od jedne osnovne stvari, firma koja ne mjeri svoj učinak samo profitom. Socijalna preduzeća mogu imati dvostruka i trostruka mjerenja osnovnih stvari – finansijske prirode; socijalne ili pitanja zajednice; onih koje se tiču životne sredine.

Pregled iz ugla NVO-a

Postoje razne definicije aktivnosti socijalnih preduzeća i postoji ogroman broj firmi koje rade u kontekstu socijalnog preduzetništva. Vrijedi pogledati što se podrazumijeva pod terminom "Dobrotvorna trgovina" budući da trgovinska aktivnost može biti šira od onoga kako se percipira u početku.

Dobrovoljan Sektor Trgovacki



Pružanje usluga



Dobrotvorne prodavnice



Konverzija of Prava intelektualne svojine (IPR) into Saleable Services

Tri vrste trgovinske aktivnosti dobrovoljnog sektora mogu se dalje definisati na slijedeći način:

A. Dobrotvorne prodavnice. Dobrotvorne prodavnice variraju od tradicionalnih prodavnica polovne robe i onih za prodaju sitnarija, preko prodajnih mjesta Nacionalnog Trusta gdje se prodaje nova roba do Oxfam-a ili osnivanja Progreso kafeterija.

B. Pružanje usluga. U Ujedinjenom Kraljevstvu, ovaj aspekt dobrotvornog prihoda je u porastu budući da Vlada pokušava da sprovede tranziciju dobrovoljnog sektora ka pružaocu socijalnih usluga na prvoj liniji. Izvori prihoda su raznovrsni ali mogu uključivati Centre za zapošljavanje za plasiranje dugoročno nezaposlenih, preko Zatvorske službe za upravljanje dodatnim zanimanjem prekršilaca zakona.

C. Konverzija IPR. Ova vrsta aktivnosti je produžetak dobrotvornih prodavnica i trgovine ali ona preuzima aspekt rada NVO gdje ona ima specijalistička znanja i ekspertizu i pretvara znanje u uslugu koja može generisati prihod. To bi moglo biti dobrotvorstvo koje radi sa slabovidima prodajući Braille-ovu produkciju i audio trake korporativnim klijentima ili nekom dobrotvorstvu koje obezbjeđuje podršku i savjetovanje uspostavljajući proizvod za pomoć zaposlenom koji bi se prodavao firmama.⁹ Obuka i konsultantske usluge su razvijajuće oblasti trgovine – mnoga dobrotvorstva različitih veličina sposobna su generisati prihod od prodaje svoje sektorske ekspertize privatnim, javnim i NVO klijentima.

Moguće je primijeniti zapošljavanje invalida ili siromašnih ljudi u bilo kojoj vrsti trgovine koje su gore detaljno navedene. Potrebno je primijetiti, međutim, da će obezbjećenje zaposlenja podrške unijeti dodatne složenosti u poslovni model i stoga se preporučuje da bilo koja poslovna ideja koja se razmatra treba pokazati jaki potencijal za uspjeh i dobar potencijal za zaradu ukoliko treba izdržati dodatne opšte troškove koje stvarataj model popunjavanja osoblja. Alternativno, poslovni model bi mogao uključivati obezbjećenje bespovratnih sredstava kako bi se subvencionirala dodatna podrška menadžmentu koja je potrebna. Ta pitanja će biti temeljitije obrađena u odjeljcima 2.6 i 2.7.

Stvaranje uspješnog socijalnog preduzeća¹⁰

Prije pokretanja aktivnosti socijalnog preduzeća, važno je razmotriti pitanja organizacione spremnosti. Stvaranje poslovne kulture može prijetiti ustanovljenim vrijednostima dobrovoljne organizacije koja nije ranije razmatrala zaračeni dohodak kao izvor prihoda. Cvrsto se preporučuje da organizacije koje

razmatraju aktivnost zaraćenog dohotka trebaju procijeniti svoju spremnost, osiguravajući da povjerenici, menadžeri i osoblje bude dobro pripremljeno za kulturni i organizacijski uticaj. Organizacije koje su kulturno spremne da pokrenu aktivnost socijalnog preduzeća imaju veću šansu za sprovođenje i upravljanje uspješnim radom.

Ukoliko neka organizacija razmatra započinjanje aktivnosti zaraćenog dohotka, ona mora locirati pravi proizvod(e) koje će iznijeti na tržište. Konačno, najbolje poslovne ideje imaju slijedeće karakteristike:

- **Zadovoljava potrebu potrošača koja se može identifikovati**
- **Ima jedinstvenu tačku razlike**
- **Ima konkurentne cijene kako bi privukla potrošače**
- **Može se proizvesti po najnižoj cijeni kako bi se maksimizirala margina profita**

Osnove onoga što čini uspješan proizvod primjenjuju se na bilo koju firmu, bilo da je to socijalno preduzeće ili osnovana korporacija. Imati pravi proizvod je suštinski element bilo koje firme.

Kada se definiše pravi proizvod, od suštinskog je značaja da se proče kroz detaljan pregled proizvoda i kroz fazu poslovnog planiranja. Dok neki proizvod može pokazivati ogromni potencijal kada se o njemu razmišlja po prvi put, tek će rigorozna analiza i testiranje ukazati na barijere i prepreke. Faza planiranja će obično otkriti mehanizme za prevazilaženje bilo kojih identifikovanih barijera, što umnogome povećava šanse za uspješno pokretanje. U rijetkim slučajevima, poslovni plan bi mogao ukazati na ozbiljne slabosti neke ideje za projekat koje jasno pokazuju da je mala vjerovatnoća da će koncept biti uspješan. Mečutim, to je rijetko, budući da kontrola prije izrade poslovnog plana obično eliminiše proizvode sa ozbiljnim nedostacima. Taj proces omogućava novim firmama da budu u potpunosti spremne, opremljene realnim očekivanjima onoga što će biti postignuto, da naprave dobru analizu troškova koji su tu uključeni i strategije za prevazilaženje barijera.

Posljednja faza je izgradnja neophodnog ljudskog i finansijskog kapaciteta za uspješnu implementaciju. Cvrsta je preporuka da firma ima posvećeno osoblje koje se može fokusirati na bavljenje potrebama firme. Korisno je imati mješavinu setova vještina unutar tima kako bi se zadovoljili različiti izazovi izgradnje firme. To uključuje jedan spoj preduzetničkih vještina kako bi se obezbijedila vizija, istrajnost i prodaja sa menadžerskim i administrativnim resursima koji mogu obezbijediti potpunost i pažnju na detalje koji su takođe od vitalnog značaja unutar firme.

Prevazilaženje barijera na putu ka uspjehu

Slijedeća tabela će razmotriti potencijalne barijere pred NVO-ima koje realizuju uspješno socijalno preduzeće i predložiti metodologije za ublažavanje rizika.

Rizik	Rješenje
Firma bi mogla propasti	Temeljito planiranje će identifikovati rizike i osigurati rješenja kako bi se izbjegao neuspjeh..
Nema dovoljno prodaja	Temeljita analiza tržišta prije pokretanja kako bi se shvatio potencijal prodaje.
Dobrotvorstvo nema nikakvog iskustva socijalnog preduzetništva	Temeljito planiranje poslovnih koncepata će identifikovati zahtjeve za obukom. Dodatni resursi se mogu ugraditi u poslovni plan kako bi se popunile praznine po pitanju vještina. Mogu se obezbijediti obuka i mentorstvo. Istraživanje o modellima uspješnog socijalnog preduzeća može omogućiti NVO da nauči od uspjeha i neuspjeha drugih organizacija. Razmotriti modele partnerstva sa postojećim socijalnim preduzećima.
Firmi je potrebno finansiranje za početak rada.	Temeljito poslovno planiranje će pokazati kako bi se finansijska sredstva za otpočinjanje rada mogla otplatiti i za koliko vremena. Za neke aktivnosti socijalnog preduzeća dostupna su bespovratna sredstva. Poslovni plan će pomoći u definisanju ishoda i popunjavanju aplikacija za finansiranje
Opšti troškovi ljudskih resursa visoki zbog modela 'zaposlenja podrške'.	Osigurati da prihod od prodaje bude velik kako bi se omogućili viši opšti troškovi. Razmotriti bespovratna sredstva kao mehanizam podrške firmi..
Model zaposlenja podrške umanjuje šanse za ispunjenje poslovnih ciljeva..	Osigurati da postoji visoki omjer menadžera i mentora koji bi pomogli i osigurali da postoji dovoljan broj redovnih sudionika kako bi se došlo do zahtijevanih rezultata. Prvo stvoriti poslovni koncept i izgrađivati podršku zapošljavanja oko tog poslovnog modela.
Model zaposlenja podrške i socijalni ciljevi su zasjenjeni poslovnim potrebama.	Stvoriti kulturu gdje model zaposlenja podrške ima određeni naglasak i razviti radne prakse koje mu omogućavaju da bude od suštinskog značaja za poslovni model.
Konfuzija fokusa između profita i socijalne misije bi mogla dovesti do poslovnog neuspjeha.	Osigurati da trgovinska aktivnost bude vidljiva i odvojena od dobrotvorstva. Jasno definisati poslovne ciljeve.
Velika fluktuacija zaposlenih i personalna pitanja destabilizuju firmu.	Ugraditi napredovanje zaposlenih u model kako bi se osoblje zadržalo. Osigurati da postoji adekvatna komponenta osnovnog osoblja koje nije tranziciono. Koristiti model upravljanja ravnopravnih kako bi se osoblje osjećalo uključenim. Koristiti sporazume kako bi se stekla podrška o prihvatljivom ponašanju.

Lekcije iz istraživanja

- Osigurati da postoji dovoljno veliko tržište da podrži firmu, iako će imati operativne troškove koji su veći od prosjeka zbog 'modela zaposlenja podrške' koji će biti primijenjen.
- Uvjeriti se da firma ima kompetitivnu prednost i jedinstvenu prodajnu tačku koja je razlikuje od ostalih snabdjevača.
- Osigurati da osnovna organizacija podržava koncept stvaranja socijalnog preduzeća i da je voljna da dopusti firmama koje se odvoje da postanu odvojena lica.
- Razmotriti mogućnosti tamo gdje su tržišta trenutno u usponu. Nekoliko socijalnih preduzeća u UK (kao što je Remploy) je doživjelo pad u proizvodnom sektoru i moraju izvršiti tranziciju u firme usmjerene na usluge, gdje postoje šanse za razvoj.
- Osigurati da poslovne aktivnosti mogu izdržati fluktuaciju zaposlenih i neuredno prisustvo.
- Revidirati valjanost stvaranja sistema upravljanja baziranog na ravnopravnima kako bi se podstakla podrška od strane grupe kojoj se pruža pomoć.
- Razmotriti neformalno ugovaranje sa zaposlenima kako bi se došlo do prihvatljivih nivoa ponašanja.
- Pogledati da li je dostupan model partnerstva koji bi omogućio firmi da iskoristi iskustva druge organizacije.
- Osigurati da socijalno preduzeće ima pravu mješavinu preduzetničkog osoblja i onog koje je fokusirano na detalje. Malo je vjerovatno da će firma biti uspješna bez 'preduzetničke iskre'.
- Temeljito planirati kako bi se procijenile i ublažile sve barijere.
- Pregledati opcije za finansiranje i pokušati razviti firmu koja ima mješavinu izvora finansiranja.
- Osigurati da je firma kompatibilna sa misijom i ciljevima kako bi unaprijedila misiju, umjesto da bude u sukobu sa njom.
- Uvjeriti se prije svega da je osoblje kvalifikovano za posao i dodati bilo kakvu podršku kvalifikacijama radnika njihovim poslovnim sposobnostima.
- Stvoriti inkluzivno okruženje, gdje svi učesnici doprinose uspjehu firme.
- Uključiti lokalnu poslovnu zajednicu i stanovnike kako bi se došlo do podrške.

Prikupljanje sredstava – Neki generički komentari

Važno je imati izbalansirani pristup prikupljanju sredstava. Na primjer, organizacija bi trebala pogledati i tržišno testirati razne pristupe.

Oni mogu uključivati:



- EU i propisan zakonom
- Nevladin
 - Davanje dijela korporativne plate
 - Prikupljanje sredstava od strane zaposlenih
 - Sponzorstvo
 - Pokloni u naturi/ispomoć
 - Donacije
- Povjerenstva i fondacije
- Manifestacije i prikupljanje sredstava u zajednici
- Individualno prikupljanje sredstava (direktni marketing, ostavštine, licem u lice, veliki donatori)
- Finansijske institucije, zajmovi, akcionarski investitori, obveznice, itd.
- Preduzetnička filantropija (pokriva velike poklone/ akcionarstvo)

- Priprema vašu organizaciju za:
 - Potencijalni pad finansiranja od strane EU
 - Stalno smanjenje međunarodnih donatora
 - Lako će još biti mogućnosti
 - Postoji potreba da se prevaziđe utisak da EU vodi računa o vama
- Smanjuje vaše oslanjanje na jedan izvor prihoda
- Pomaže izbjegavanju oslanjanja na to da vas pokreće finansijer
- Proširuje potencijal za prihod, potencijal za rast i veću fleksibilnost
 - Izgradnja lokalne podrške – privatni i javni sektori
 - Koristiti nova tržišta za trgovinu



To pomaže. Ono...

- To nije sam sebi cilj, to je način na koji se zadovoljavaju potrebe klijenata
 - Da bi se postigla održiva organizacija
 - Da bi se smanjila zavisnost od jednog ili dva izvora
 - Da bi se steklo neograničeno finansiranje i da bi se diversifikovali prihodi
- Da bi se podržala organizacijska nezavisnost, kako bi se
 - Lobiralo u ime klijenata
 - Isprobavale/testirale/razvijale nove usluge
 - Unaprijedio kvalitet usluge
- Da bi bili inovativni, da bi bili uspješni



Dakle zbog čega prikupljati sredstva?

Ključna načela prikupljanja sredstava su:¹¹

- i. Prikupljanje sredstava nije samo sebi cilj – to je sredstvo za postizanje cilja**
- ii. Biti etičan je od suštinskog značaja**
 - Korak 1 - Pripremiti etičku politiku prikupljanja sredstava
 - Korak 2 - Uspostaviti lanac komandovanja
 - Korak 3 – Razgovarati sa drugima
 - Korak 4 – Pogledati i učiti od najbolje prakse
- iii. Morate biti posvećeni da biste bili ubjedljivi**
 - Znajte vašu stvar
 - Budite strastveni u vezi nje
- iv. Znajte vašu organizaciju**
 - Ko, gdje, zašto, što, kada, kako.
 - Znajte vašu konkurenciju
- v. Razvijajte strateški plan za prikupljanje sredstava**
 - Plan istraživanja tržišta i marketinga/prodaje
 - Plan rada
 - Plan portfolija: investicioni prioriteti/izbalansirani pristup/određivanje prioriteta
 - Investicioni budžet
 - Pripremite slučaj za podršku/poslovne slučajeve

vi. Ko je “prava osoba” koju treba pitati?

- Trenutni donator ili ravnopravne
- Razumije da oni nešto nude što donator želi
- Prikupljanje sredstava/prodaja mu je laka stvar
 - Samopouzdan/siguran, p redusretljiv/ pošten
 - Sposoban da vremenom njeguje/izgrađuje odnos
 - Može se nositi sa primjedbama/zabrinutostima

vii. Tražiti određene iznose

- Donatori možda ne znaju koliko da daju - predložite
- Tražite pravi iznos – ne premalo
- Oni će možda samo moći dati do određenog nivoa
- Znajte tačno koliko predmeti, usluge i projekti koštaju, napravite listu za kupovinu, razmislite o jediničnoj cijeni

viii. Ljudi daju ljudima za ljude – ispričajte priče

- Koristite studije slučajeva/fokusirajte se na specifične projekte
- Saopštavajte o stvarnim/pozitivnim razlike koje postizete u životima ljudi

ix. Odaberite lični pristup

- Bolje je nekome tražiti u četiri oka nego...
- Telefonirati i tražiti podršku je bolje nego...
- Pisanje ličnog pisma je bolje od ...
- Dati prezentaciju većem broju ljudi je bolje nego ...
- Postavljanje zahtjeva na Internet je bolje nego ...
- Slanje za molbe velikom broju ljudi

x. Razvijajte odnose

- Podstičite dugoročno angažovanje i posvećenost
- Podstičite donatore da vas posjete; pozovite ih da se sretnu sa osobljem i dobrovoljcima
- Podijelite buduće nade
- Zahvalite se – ima mnogo načina da se to uradi
- Budite odgovorni i podnosite izvještaje.

Socijalno preduzeće: Sistematski pristup

Socijalni preduzetnici, inovacije i naučene lekcije

Ključne karakteristike koje su potrebne socijalnim preduzetnicima uključuju:

- Preuzimanje rizika
- Preduzetnik
- Inovator
- Strastven uz poštovanje intuicije
- Ima san i živi u skladu sa njim

Da bi bila preduzetnička organizacija treba razvijati kulturu preduzeća 'Kulturu poslovanja'.

Poslovno orjentisana organizacija:

- Zna u čemu je dobra
- To reklamira potrošačima
- Teži da stvori vrijednost za potrošače
- Upravlja rizicima

To se oslikava u:

- Strateškim i poslovnim planovima
- Politikama i procedurama, podsticajima i obuci
- Procesima odlučivanja

To znači:

- Biti poslovan
- Biti orjentisan ka potrošaču/prodaji
- Unakrsni marketing – produbljanje odnosa
- Maksimiziranje cijena, profita i socijalnog uticaja
- Biti inovativan i preduzetan

Biti inovativan, definiše se kao:

- Fundamentalno promišljanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa kako bi se postigla dramatična poboljšanja
- Zašto biti inovativan – potražnja klijenata/potreba, uvećani rast, konkurencija, itd.
- Infrastruktura koja omogućava poslovanje, organizaciona spremnost

Biti preduzetnik znači:

- Stvarati nešto novo, oblikujući događaje
- Posmatrati stvari na drugačiji način
- Gledati na promjenu kao na normu i na zdravu stvar
- Preuzimati rizike, raditi sa neizvjesnostima/sumnjama
- Konstantno pomijerati resurse od nižih ka višim oblastima produktivnosti i prinosa
- Biti strastven, poštovati intuiciju
- Imati san i živjeti u skladu sa njim

Da biste uspjeli potrebno je:

- Imati odličnu preduzetničku ideju
- Imati upravljački tim sa preduzetničkim karakteristikama koji takođe može i završiti stvari.

Organizacijska posvećenost

Važno je stvoriti organizacijsku posvećenost kako bi se minimizirali rizici. Ono što slijedi je skiciranje nekih koraka koji su potrebni da bi se stvorila organizacijska podrška i podrška zaposlenih.

A. Stvaranje konteksta

Organizacijske vrijednosti/vizija/misija i istorija moraju biti jasno iskazane, shvaćene i prihvaćene kao dio svake akcije/odluke.

B. Usmjeravanje na osnovne organizacijske elemente koji dovode do rezultata

Potrebno se usmjeriti na ključne organizacijske komponente tokom procesa kako bi se osigurala organizacijska spremnost i organizacijski kapacitet za stvaranje uspješnih preduzeća. One uključuju:

- **Liderstvo** (dobrovoljci i zaposleni)
- **Politika - vizija, misija, vrijednosti, kultura** (blisko povezane sa organizacijskom kulturom. To je skup ponašanja, razmišljanja, vjerovanja koji se prenosi ljudima širom organizacije. Jasno, stil može biti konzervativan ili odmetnički, podsticajan ili restriktivan, rigidan ili fleksibilan, itd. To je suština organizacije i odnosi se na vodeće koncepte, ciljeve i aspiracije. Oni često prevazilaze konvencionalne iskaze korporativnih ciljeva i izgrađuju fundamentalne ideale na kojima se izgrađuje organizacija; i u slučaju preduzeća obuhvataju kulturu poslovanja)
- **Strategija – strateški i poslovni planovi** (tiču se akcija koje neka organizacija planira da postigne svoje ciljeve i anticipira promjene u okruženju)
- **Struktura** (tiče se fokusa i toga kako neka organizacija postiže svoje ciljeve. Na primjer, organizacija može imati jaki, multidisciplinarni upravljački tim ili kolaborativni odnos sa organizacijama sa sličnim razmišljanjem.)
- **Upravljanje ljudima, potrebne vještine, potrebno osoblje** (blisko povezano sa zaposlenima, vještine su jasne sposobnosti i vještine koje posjeduju zaposleni; tiče se sistema ljudskih resursa, koji uključuju procjene, obuku i neopipljive stvari - motivaciju, moral i stav)
- **Resursi** (investicije koje podržavaju realizaciju i rast preduzeća)
- **Procesi i sistemi** (procedure, kako formalne tako i one neformalne, po kojima neka organizacija radi i prikuplja informacije uključujući upravljanje podacima i poslovnu inteligenciju)
- **Fokusiranje na ishode i procjenu** (formativna i sumativna procjena dovodi do preduzeća koja djelotvorno postižu rezultate poslovnog plana preduzeća, koja zadovoljavaju potrebe potrošača, te podržavaju misiju organizacije – potencijalno trostruki nivo osnovne vrijednosti)

C. Ključne zainteresovane strane

Uključiti ključne zainteresovane strane (povjerenike/zaposlen/osnivače/itd.) u ranim fazama promjene u smislu:

- Razumijevanja koncepta i koristi/troškova.
- Uticaja na vrijednosti/misiju.
- Uticaja na politike/resurse/zapošljavanje/postojeće i planirane programe.
- Kako će proces teći, t.j. ko je odgovoran, uloga zaposlenih, itd.
- Kako će napredak biti evaluiran.
- Kako će se odvijati buduća komunikacija.

Identifikovati i njegovati prvake, koristeći njihov autoritet i političku podršku kroz grupu ili grupe kako bi se odredio pravac, te vodio i održavao čitav proces.

D. Vizija i plan

Stvoriti inovativnu viziju i generalni plan/pregled/strategiju (detaljan plan)

•Korporativna vizija – svrha organizacije/zašto je u tom poslu.

- Inovativna vizija:
 - Nadgradnja korporativne vizije.
 - Što organizacija želi da bude u budućnosti.
 - Navodi da je inovacija katalizator da bi se došlo do budućnosti.
 - Definiše široke krajnje tačke (ciljeve).
- Sumarni plan/pregled/strategija za portfolio preduzeća uključujući ciljeve, ulogu rasta u odnosu na nove proizvode u organizaciji/kako se uklapa u ukupan rast, procijenjeni finansijski ciljevi, organizacijski/strukturni sklop (npr. Gdje se uklapa aktivnost; kontrola/process odlučivanja), zahtjevi za ljudstvom/resursima, koraci realizacije, i procesna pitanja (npr. Uključenje drugih)

E. Komunikacija

Saopštavanje potreba:

- i. Sa konzistentnom porukom od Borda/višeg rukovodećeg osoblja, npr.
 - Promjena je šansa, a ne prijetnja.
 - Organizacija zavisi od inovacija da bi opstala i bila uspješna.
 - Biti pozitivan/elastičan/koji pruža podršku.
 - Akcije moraju biti konzistentne sa porukom, npr. Ne uskraćujte finansiranje; to je dugoročna avantura.
- ii. Plan koji:
 - Procjenjuje percepcije zainteresovanih strana, potrebe, razmišljanja i osjećanja.
 - Saopštava:
 - O stvaranju svijesti i razumijevanja koje dovodi do povjerenja; informišući a ne prodajući.
 - Jasne poruke o svrsi, koristima, procesima, uključenju i sposobnosti uticaja od strane zainteresovanih strana, te ishodomima.
 - Koristi vodič za planiranje komunikacija, koji se sastoji od slijedećeg:
 - Opis agende zainteresovanih strana, vrijednosti, potreba i želja.
 - Skiciranje onoga što ćete im reći.
 - Opis načina na koji ćete sa njima komunicirati.
 - Kada?
 - Ko je odgovoran?

F. Unakrsni funkcionalni tim(ovi) za inovacije na više nivoa

Kako bi se podržala podrška zaposlenih širom organizacije i kako bi se procijenila interna ekspertiza i intelektualna svojina, razviti inovaciju/nove prikladne proizvodne timove:

- Unakrsno funkcionalno zastupanje na više nivoa.
- Izabrano na osnovu ekspertize u novoj proizvodnoj oblasti.
- Vjerujte im, osnažujte ih, i ostanite posvećeni njima.
- Obučavajte ih, izgrađujte njihov kapacitet.
- Osigurajte priznavanje/nagrade/poštovanje (pohvale, zahvalnice, članci).
- Finansijske nagrade nakon ostvarenog uspjeha, po timu ili individualno.

G. Sistematski pristup/proces razvoja proizvoda

Planirati i sprovoditi fazni proces razvoja proizvoda koji ima pristup baziran na portfoliju.

- i. Potreba: kako bi se motivisale zainteresovane strane naznačite potrebu za neograničenim finansiranjem, t.j. na što bi se trošila sredstva, kao što su uvećani broj usluga, unaprjeđenje kvaliteta usluga, inovacije usluga, povećanje plata, i tako dalje.
- ii. Svrha: Pojasniti svrhu (npr. Ravnoteža između finansijske dobiti i socijalne dobiti za preduzeća; preduzeća koja su samo usmjerena na misiju?; da li su ona striktno komercijalna po svojoj prirodi?, socijalna preduzeća, socijalne firme, trgovina, zarađeni dohodak ili neka kombinacija) i ustanoviti opšte kriterijume za kontrolu ideja preduzeća (npr. Komercijalne, kao što su potrebe tržišta/proizvod sa jedinstvenim prijedlogom za prodaju/minimalni očekivani profit/upravljanje rizikom; socijalna dobit; uklopljenost/kompatibilnost sa organizacijskim vrijednostima; i zaštita osnovnog brenda organizacije).
- iii. Razvoj proizvoda: Proces razvoja proizvoda se sastoji od:
 - Utvrđivanja organizacijske
 - Potrebe za inovacijom
 - Svrhe preduzeća sa zarađenim dohotkom
 - Strateškog konteksta/organizacijske spremnosti i rizika
 - Razvoja proizvoda
 - Traganje za šansama
 - Stvaranje novih usluga i kontrola
 - Istraživanje, projektovanje i testiranje
 - Pokretanje, evaluacija i revizija
 - Pristup baziran na portfoliju

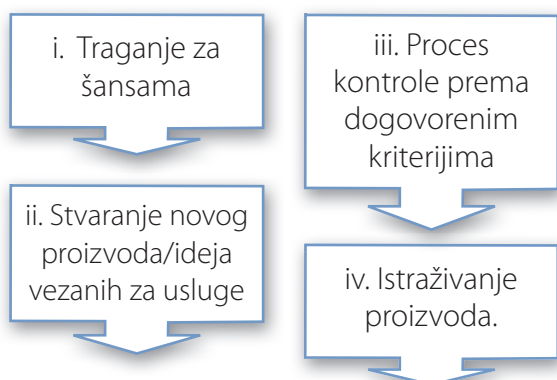
H. Tekuća evaluacija

Razviti i sprovoditi sistem evaluacije koji se fokusira na:

- Kako svaki proizvod napreduje
- Dobit za organizaciju u cjelini
- Pojedinci i kako oni doprinose timu

Sistematicni pristup identifikaciji i razvoju preduzeća

Sistematicni pristup identifikaciji i razvoju preduzeća uključujući pokretanje, sastoji se iz slijedećeg. Obratite pažnju da je ovo napravljeno prevashodno za one organizacije koje u u početnoj fazi rada.



Istraživanje proizvoda uključuje:

- Vježba ostvarivosti i prioriteta ukoliko postoji više od jednog izbora.
- Poslovno planiranje prioriternih poslovnih ideja (i traganje za sredstvima/investicijama).
- Organizacijska spremnost – osigurati da osnovni organizacijski elementi koji dovode do rezultata budu pokriveni kao dio procesa. Oni uključuju:
 - Liderstvo (dobrovoljci i zaposleni).
 - Politiku - viziju, misiju, vrijednosti, kulturu.
 - Strategiju – strateške i poslovne planove.
 - Strukturu (tiče se fokusa i kako neka organizacija postiže svoje ciljeve)
 - Upravljanje ljudima, zahtijevane vještine, potrebno osoblje
 - Resurse
 - Procese i sisteme (procedure, formalne i neformalne, po kojima neka organizacija radi i prikuplja informacije)
 - Ishode, rezultate i uspjeh
- Planiranje i testiranje.
 - Ciljevi projekta/definisani i dogovoreni ciljevi.
 - Podrška vrhovnog menadžmenta/jasno saopštena.
 - Plan projekta/plan (kritična putanja).

Istraživanje proizvoda uključuje:

a. Taktično/izvršno:

- Pokretanje, tekuća revizija/evaluacija i revizija. Osigurati da se strateški, taktički i organizacijski procesi razmatraju i da budu uspostavljeni. Oni uključuju:

b. Strateški:

- Jasno definisanje potreba klijenata kako bi se pravilno specifikovali ljudi i zadaci koji su neophodni da bi se posao odradio.
- Odabrati/obučiti osoblje za projektne timove.
- Specificirati zadatke, povezujući osoblje koje ima ekspertizu da izvrši zadatke. Konstantno podešavanje kako bi se zadovoljile potrebe klijenata.

c. Organizacijski procesi:

- Nadzor, povratne informacije i evaluacija (informacioni sistemi).
- Komunikacijski procesi među timovima, itd.
- Ugrađeni kapacitet za otkrivanje problema, decentralizovan kako bi dopustio članovima tima da riješe lokalne probleme.
- Stvoriti:

Potreba, svrha i kriterijumi

Započinjanje procesa na pravoj osnovi pomaže kasnijem minimiziranju rizika.

- Počinje se sa potrebom. Zašto? To dopušta ključnim zainteresovanim stranama, povjerenicima, zaposlenima i dobrovoljcima da sagledaju razlog za stvaranje preduzeća; razlog je taj da se generiše neograničeni prihod koji bi pomogao ispunjenju misije organizacije.
- Slijedeća stvar je svrha preduzeća – napraviti profit ispunjavajući misiju organizacije i utvrčujući balans između socijalnog kraja, pristupa vezanih za misiju i maksimiziranja profita
- Ovo je praćeno grupnim učenjem o i stvaranjem komercijalnih kriterijuma za procjenu ideja preduzeća u fazi koncepta. Kriterijumi za evaluaciju generalno su slijedeći:
 - Komercijalni
 - Tržište postoji i proizvod zadovoljava potrebe tržišta. Proizvod ima jedinstveni prijedlog za prodaju koji će mu dati kompetitivnu prednost
 - Profitabilnost (koliko, do kada), investicija/dobit, Socijalna dobit od investicija naprema Finansijske dobiti od investicija
 - Rizicima se može upravljati
 - Pristup na bazi portfolija
 - Socijalna dobit od investicija
 - Uklapanje sa vrijednostima
 - Štiti brend dobrotvorstva

Stvari koje je potrebno uključiti u poslovni plan

Poslovni plan je nacrt vrijednosnog prijedloga i plana izvršenja. Poslovni planovi su interna mapa puta i spoljni komunikacijski instrument. Sadržaj i pristup planu zavisi od njegove svrhe i od auditorijuma. Ukratko, poslovni plan bi trebao sadržati slijedeće:

- Izvršni sažetak:** Na najviše dvije strane, sumirati osnovne tačke plana. Uključiti jednu ili dvije rečenice koje sumiraju svaki od glavnih odjeljaka. Uvjeriti čitaoca o efikasnosti vaše poslovne ideje. Budite ubjedljivi, prodajte vašu ideju.
- Organizacijski profil:** Ko je matična organizacija i što ona donosi što bi bilo relevantno za uspjeh firme?
- Opis poslovne aktivnosti:** opisati proizvod jasnim riječima – čitalac bez poznavanja vaše industrije bi trebao razumjeti proizvod i korist za potrošače.
- Industrija i analiza tržišta:** Opisati koliko je tržište za vaš proizvod, industrijske trendove, dinamike tržišta, te aktivnosti konkurenata i saradnika.
- Plan marketinga:** Plan marketinga nije samo stvar reklamiranja. Navesti jasno ciljano tržište, korist od proizvoda, marketinška poruka, strategija cijena, strategija za distribuciju, i strategija za prodaju i promociju. Stvoriti jasnu strategiju brendiranja i objasniti zašto će potrošači biti motivisani za kupovinu.
- Plan upravljanja:** Kako će se menadžment firme integrisati sa ostatkom organizacije? Ko je odgovoran za odluke? Zašto će uspjeti? Baviti se upravljanjem.
- Plan rada:** Kako će se proizvod ili usluga razviti, proizvesti, isporučiti i servisirati? Kakva infrastruktura je potrebna?
- Finansijski plan:** Uključiti minimalno trogodišnju projekciju prihoda, troškova, investicija i toka novca. Takođe uključiti plan investicija i dobit za investitore. Potrebna je izlazna strategija.
- Procjena rizika i plan za vanredne situacije:** Identifikovati glavne rizike, zajedno sa planovima za smanjenje rizika i reagovanje na negativne događaje.

- x. **Dokumenti podrške:** uključiti u ankes bilo što drugo što bi bilo korisno za detaljno razumijevanje poslovne aktivnosti.

Porast vašeg postojećeg poslovanja i profitabilnosti preduzeća

Nema trgovinskog preduzeća na ovoj planeti koje se ne može poboljšati. Samozadovoljstvo može biti najveći neprijatelj od svih.

Istraživanje tržišta

Marketing je suštinski element podrške uspjeha jednog socijalnog preduzeća. U daljem tekstu su sumirane razne komponente:

Marketing vam dopušta da:

- Vidite kako vam je učinak u odnosu na planirane ciljeve
- Identifikujete vaše mjesto na tržištu/segmente/propuste
- Testirate nove proizvode/podržite razvoj i rast

I da procijenite:

- Što želite da klijenti misle da ste vi, odnosno da misle o vama?
- Potrebe i želje vaših klijenata?
- Zašto vaši klijenti kupuju vaše proizvode?
- Zašto će ih kupovati od vas?
- Kako oni donose odluku o kupovini?
- Identifikujte vaše konkurente uključujući njihove: potrošače, proizvode, cjenovnu politiku, jake strane, slabosti i učinak

Da bi opstala i bila prosperitetna, organizacija zahtijeva:

- 'Kompetitivnu oštricu' ili jedinstveni prijedlog prodaje (Unique Selling Point)
- Jaku viziju
- Dobar proizvod(e)
- Proizvode koji su kompatibilni sa vizijom

Svaki marketinški plan bi trebao odgovoriti na slijedeće:

- Gdje smo sada?
- Kako smo došli ovdje?
- Gdje idemo?
- Kako ćemo tamo stići?

Kakav je marketinški plan?

- Činjenični
- Naučni
- Baziran na dokazima

- Vjerodostojan
- Numerički

Što marketinški plan nije?

- Pahuljast
- Zbunjujući
- Kome se ne može vjerovati

Koji su ključni elementi?

- Definirati proizvod
- Razmišljati o jedinstvenom prijedlogu njegove prodaje (Unique Selling Point)
- Kome se to dopada? (ciljno tržište)
- Što bi još oni mogli kupiti? (Ko je konkurencija?)
- Zašto bi oni izabrali vaš proizvod između drugih (jedinstvenom prijedlogu prodaje USP/ kompetitivna prednost)
- Koliko košta? (uradite vaše finansije)
- Kako su ga one pozicionirale?
- Da li brend podržava pozicioniranje?
- Kako naučno identifikujete ko bi ga kupio? (segmentacija)
- Raditi matematiku! (totalno tržište)
- Izračunavanje segmentacije (primarno tržište)
- Dalje segmentiranje tržišta (sekundarno tržište)
- Dalja segmentacija primarnog tržišta
- Dopiranje do vašeg tržišta
- Definiranje kampanje (ciljanje)
- Kako ih ubjeđujemo da kupuju?
- Plan pokretanja
 - Kompletirati program ulaska na tržište
 - Strateški procesi
 - Taktični i izvršni procesi
 - Organizacijski procesi
 - Uporediti planove i prognoze sa rezultatima
 - Analizirati i sprovesti promjene
 - Stalan pregled i revizija

Ono što slijedi je preuzeto iz JPA Europe šablona o marketingu i prodaji.

Strategije prodaje

Prodaja nekog proizvoda potrošaču se donekle razlikuje od prodaje vaše misije finansijeru. Fokus prodaje potrošaču je na potrebama potrošača, a ne na socijalne koristi ili organizacijsku snagu. Slijedeći savjeti bi mogli biti korisni.

- **Razviti plan prodaje:** Plan prodaje prekriva marketinški plan. On uključuje ono što je potrebno prodati, u kojem obimu, kojim potrošačima, po kojoj cijeni, i koji resursi su potrebni.
- **Polužni partneri** (Leverage partners): Preduslov za prodaju je pristup potrošačima. Pronađite nekoga

ko već razgovara sa vašim potencijalnim potrošačima i uključite ih kao put do tržišta, kao partnere.

- **Segmentni i ciljani potrošači:** Upoznajte karakteristike potrošača koji će najvjerojatnije kupiti vaš proizvod, i investirajte resurse u povezivanje sa manjom grupom. Izbjegavajte skupi masovni marketing.
- **Slušajte kako potrošači opisuju svoje potrebe i željene ishode prije nego prezentirate rješenje.** Dopustite potrošaču da vam ispriča svoju "muku". Dopustite im da vam kažu koliko su očajni da ostvare svoje potrebe i prilagodite se da prezentirate vašu ponudu kako biste to postigli.
- **Oblikujte se u smislu potreba potrošača – ne vaših potreba:** Potrošača nije briga o tome zašto želite raditi sa njima ili zašto to vama pomaže. Zadržite fokus na njihove potrebe.
- **Prodajte koristi – ne karakteristike:** Opišite karakteristike u smislu problema koje one rješavaju, a ne kako one funkcionišu ili što rade.
- **Jasno artikulirajte stvorenu vrijednost:** Kažite potrošaču kako se stvara vrijednost.
- **Nemojte se braniti u vezi sa primjedbama:** Potrošač ne želi biti uvjeren da je njegova primjedba neosnovana. Umjesto toga, pitajte potrošača koji uslovi bi riješili njegovu primjebu.
- **Zaključite prodaju:** Ne zaboravite da budete jasni kad govorite o poslu.
- **Omogućite kupovinu:** Projektujte sistem distribucije koji je prikladan i neposredan. Neka transakcija bude bez napora.
- **Napravite prioritete među postojećim potrošačima:** Tipično, 80% profita dolazi od samo 20% potrošača. Saznajte ko su ti potrošači i fokusirajte se to da budu zadovoljni.
- **Nastavak aktivnosti:** Kada dođe do isporuke ili kad je isporuka u toku, ispratite je da biste izmjerili zadovoljstvo potrošača i naučili o potencijalnom unaprjeđenju proizvoda.

Djelotvorna cjenovna politika

Važna odluka koju ćete donijeti u jednom preduzeću je vaša cijena. Može se napraviti paralela sa 'pitati' u nekoj kampanji ili u strukturi nekog programskog ugovora. Niže cijene obično uvećaju prodaju, ali mogu uništiti održivost. Slijedeći savjeti će vam pomoći u određivanju cijena:

- **Neka cijena bude veća od vaših potpuno opterećenih troškova:** Uvijek računajte "potpuno opterećeni" trošak nudeći vašu uslugu, uključujući vrijeme zaposlenih, kiriju i administraciju. Ukoliko ne možete staviti cijenu koja je iznad tog troška, ne pokrećite firmu ili uslugu.
- **Razmatrajte izjednačavanje/pokriće:** Prije određivanja cijene, shvatite tačku izjednačavanja na nekoliko mogućih cjenovnih tačaka. Osigurajte da vam cijena bude dovoljno visoka kako bi izjednačavanje/pokriće vaše investicije bilo razumno.
- **Odredite cijenu vrijednosti – Ne određujte cijenu troška:** Potrošače nije briga za vaše troškove. Potrošače interesuje vrijednost. Shvatite koja je najbolja alternativa za kupovanje kod vas, i odredite cijenu svog proizvoda kako biste bili konkurentni.
- **Počnite visoko:** Odredite visoku cijenu, barem u početku, zato što je lakše spustiti cijene nego ih podići. Vaši potrošači se neće žaliti ako imate "rasprodaju" kako biste uvećali prodaju, ali će se žaliti ako podignete cijene kako biste uvećali maržu.
- **Ne započinjite rat cijenama u kojem ne možete pobijediti:** U ratu cijenama može biti samo jedan pobjednik, a to je konkurent sa najnižim varijabilnim troškom. Ako to niste vi, ne stavlajte cijenu nižu od one vaših konkurenata.
- **Ne dižite cijene postepeno:** Ukoliko ćete dizati cijene, podignite ih puno. Većina potrošača uznemirena povećanjem cijene uznemirena je principom, i biće uznemirena čak i ako samo podignete cijenu za nekoliko penija.
- **Ne ostavljajte penije na stolu:** Odredite cijenu 1 funtu ispod cjenovne tačke, ne 10 funti ispod. Potrošač ne vidi nikakvu razliku između 399 funti i 390 funti (ili čak 379 funti). Nemojte taj novac davati.
- **Shvatite uticaj cijene na profit:** Procijenite kompromis "rasprodaje". Koliko se prodaja mora uvećati

da bi organizacija bila uspješnija? Kod uvećanja cijene, koliko može opasti prodaja? Razvijte politiku diskontiranja.

Sažetak: Napredovanje, naredni korak

'Naši životi počinju završavati na dan kada prećutimo o stvarima koje su važne '
(Nelson Mandela 2002).

George Bernard Shaw je pretpostavio da nekolicina ljudi, možda pet posto, imaju sposobnost da pretvore inovativne misli u akciju. Socijalni preduzetnici to mogu uraditi. Stvaranjem socijalnih preduzeća oni dodaju vrijednost svojim zajednicama postižući finansijsku i socijalnu dobit.

Napredno razmišljanje se podstiče kroz razmjenu ideja i iskustava, budući da su na Zapadnom Balkanu masterklase dio ovog projekta. Socijalni inovatori dijeleći svoje inovacije pomažu razvoju socijalnih preduzeća. Podjela iskustava dopušta socijalnim preduzetnicima da svoje snove pretoče u stvarnost, da žive svoje vrijednosti i da postignu svoju viziju; inspirišući ih da preuzimaju rizike kojima je moguće upravljati stvarajući uspješna preduzeća ili unaprječujući postojeća preduzeća do potpuno novih nivoa uspjeha.

Razmjena između socijalnih preduzetnika i njihovo međusobno učenje osnažuje inovaciju i kreativnost. Napredovanje i življenje vlastitih snova uz ispunjavanje vaše misije je od suštinskog značaja. Srećno!

TRI

Studije Slučajeva

Case Studies



3.1 Studije slučajeva: konkurisanje za sredstva EU



i. Kosovo

Organizacija: ZANA

Studiju slučaja obezbijedio: Tahire Gashi

Lokacija: Klina, Kosovo

O organizaciji

ZANA je osnovana 2002. Godine kako bi pomogla uvećanje učešća žena u društvu u i u okolini grada Kline u Pećkom okrugu na sjeverozapadu Kosova. ZANA organizuje obrazovne aktivnosti i programe u Klini koje su posebno vezane za rodna i zdravstvena pitanja. ZANA takođe preduzima aktivnosti zastupanja i lobiranja. ZANA upotrebljava različite mehanizme za postizanje rodne ravnopravnosti na svim poljima, a posebno kroz obuku koja se koncentriše na izgradnju kapaciteta i sposobnosti žena u NGO-ima, grupama mladih, nastavnica, državnih službenica, u političkim partijama i medijima. ZANA takođe sprovodi obuku i zastupanja o osnovnom konceptu rodne jednakosti i sprovodi istraživanja, organizuje sastanke, debate i okrugle stolove vezane za implementaciju demokratije.

ZANA je članica Mreže mladih Kosova, kao i Ženske mreže Kosova, the Ženskog lobija Kosova, koje čvrsto zagovaraju u korist unaprjeđenja položaja žena i mladih, u svim aspektima života i publikovanja njihovih glasova u procesima odlučivanja, bez obzira na njihovu rasu, vjeroispovijest, etničku pripadnost ili godine starosti.

Za koji posebni projekat su vam potrebna finansijska sredstva?

Projekat za koji smo željeli finansijska sredstva nosio je naslov 'unaprjeđenje ljudskih prava žena, mladih i manjinskih grupa u regionu Peći, putem obrazovanja i podizanja svijesti'. Cilj projekta je bio olakšavanje dijaloga i saradnje između mladih i žena kroz multietničku mrežu u regionu Peći, kroz obuku o ljudskim pravima kako bi se podigla svijest o potrebi unaprjeđenja uloge žena, manjina i mladih u procesu odlučivanja na Kosovu. Projekat ima za cilj razvoj konkretne i dugoročne saradnje između NVO-a, lokalne samouprave, žena i grupa mladih iz različitih zajednica za agendu ljudskih prava na Kosovu.

Posljednjih godina je na Kosovu bilo slabosti na polju ljudskih prava usprkos znatne podrške i finansiranja kosovskih NVO-a od 1999. godine. Osiguranje ženskih prava i prava manjina i marginalizovanih grupa ostaje ogroman izazov za kosovsko društvo i njegove novo-osnovane institucije. Trenutno, novo-osnovana država nema kapaciteta da pruži podršku, unaprjeđuje i sprovodi zakonodavni okvir kako bi zaštitila ljudska prava, pravdu, vladavinu prava i demokratiju.

Ta pitanja je potrebno hitno rješavati. Danas se etničke podjele kosovskog društva oslikavaju u interakciji između organizacija civilnog društva. Kao rezultat toga kosovski Srbi, Romi, Aškalije i Egipćani (RAE), te kosovski Bošnjaci su manje uticajni u lokalnoj i centralnoj vladi od NVO-a kosovskih Albanaca. Nadalje, ranjive grupe kao što su žene, mladi i manjinske zajednice često su diskriminisane i nisu zastupljene u

procesima odlučivanja.

Kakve mogućnosti finansiranja su vam bile dostupne?

Postizanje dugoročne održivosti je veoma teško za nevladine organizacije na Kosovu. Organizacije poput naše često puno zavise od donatora i bez njihove podrške, imali bismo problema da opstanemo. U prošlosti smo bili finansirani od UNIFEM-a (Razvojnog fonda UN za žene) kako bismo realizovali projekat fokusiran na povećanje javne svijesti o nasilju nad ženama. Takođe smo dobili sredstva od UNDP-ja za projekat namijenjen uvećanju kapaciteta organizacija civilnog društva u Opštini Klina kroz savjetodavne usluge. Čuli smo o finansiranju EU prvo od jednog kolege, a zatim smo pročitali na web stranici.

Sa kojim izazovima ste bili sučeni? Kako ste ih prevazišli?

Bilo je raznih izazova, počevši od sprovođenja istraživanja o pitanjima ljudskih prava i prikupljanja činjenica i statistike, do istraživanja finansiranja i logističke podrške projekta. Stvarni proces primjene je takođe bio težak budući da je oduzimao puno vremena. Bili smo dužni završiti veliki dio kancelarijskog posla i obezbijediti kvantitativne i kvalitativne informacije. Mnoga pitanja u aplikacionom formularu su bila fokusirana na ljudske i finansijske kapacitete aplikantata za realizaciju takve vrste projekata. Generalno, pitanja su bila slična onima koja su postavljali ostali donatori sa kojima smo radili.

ZANA je našla da je izrada 'Logičkog okvira' koji se zahtijeva kao dio prijedloga bilo vrlo komplikovano. Zahtjev da organizacije trebaju tražiti sufinansiranje bila je još jedan veliki izazov za malu NVO koja ne može osigurati novac kao garanciju.

Međutim, usprkos činjenice da je vremenski okvir bio ograničen, posvetili smo dvije sedmice pisanju prijedloga. ZANA je angažovala troje ljudi da rade posebno na izradi projekata i završavanju procedura i ispunjavanju formulara za prijedlog projekta. Mi smo takođe koristili spoljnog savjetnika, koji nam je davao savjete u svakoj fazi apliciranja.

Da li imate bilo kakve preporuke za druge NVO-e koje apliciraju za finansiranje?

Nije lako doći do sredstava EU, ali nije nemoguće. Bili smo uspješni u našoj aplikaciji i budžet koji nam je na kraju dodijeljen bio je u skladu sa našim očekivanjima i zahtjevima. Sve u svemu, proces apliciranja bio je jako koristan za nas i bez sumnje će doprinijeti uspjehu budućih aplikacija za finansijska sredstva. Na osnovu naših iskustava, savjetovali bismo druge lokalne NGO-e da urade nekoliko stvari kako bi sebi pomogle i učinile svoju aplikaciju za sredstva EU uspješnom:

- Temeljito analizirati ponudu za finansiranje;
- Redovni sastanci sa ciljnim grupama;
- Pripremati projekte na osnovu kriterijuma za finansiranje i zahtjeva za aplikacije
- Istražiti potrebe građana
- Sprovesti istraživanje prije početka apliciranja kako bi se prikupile sve informacije koje su potrebne za to pitanje.
- Raditi sa savjetnikom.

Za više informacija pogledati <http://www.ngo-zana.org>



EDUCO CENTAR

ii. Crna Gora

Organizacija: Educo Centar

Studiju slučaja obezbijedila: Valentina Ščekić

Lokacija: Podgorica, Crna Gora

O organizaciji

Educo Centar radi na pitanjima edukacije i zaštite životne sredine. Centar vjeruje da crnogorskom društvu nije potrebno više resurs, već više znanja i volje. Educo vjeruje da krajnji cilj edukacije ne bi trebao biti znanje, već akcija. U smislu zaštite životne sredine, Educo Centar želi doprinijeti integraciji ekologije u sve sfere socijalnog i ekonomskog razvoja.

Educo Centar organizuje kreativne aktivnosti kako bi podigao svijest među građanima. Centar takođe sprovodi istraživanja politike i pokušava naći alternativna rješenja za probleme. Educo se nada da će podstaći održivi razvoj u urbanoj i ruralnoj Crnoj Gori utičući na vladine institucije i privatni sektor. Centar takođe ima za cilj oživljavanje razvoja na bazi poštovanja životne sredine. Organizacija je registrovana 2002. godine i ima šest stalno zaposlenih u Podgorici, a ima i mrežu stručnjaka, dobrovoljaca i honorarnih asistenata u svim oblastima Crne Gore.

Za koji posebni projekat vam je bilo potrebno finansiranje?

Projekat je nosio naslov "Nove šanse za djecu sa posebnim potrebama" a realizovan je tokom 2005-2006. zahvaljujući finansijskim sredstvima iz EU CARDS programa (Pomoć zajednici za rekonstrukciju, razvoj i stabilizaciju).

Ukupni cilj projekta bio je unaprjeđenje socio-ekonomskog statusa grupe djece sa posebnim potrebama, šticećenika obrazovnog centra 'Prvi jun' u Podgorici. Projekat se sastojao iz nekoliko komponenata, od kojih su neke imale za cilj unaprjeđenje standarda života djece kroz generisanje prihoda, ili kroz dodatne obrazovne kapacitete, dok su druge težile unaprjeđenju obrazovnih dostignuća djece. Cijeli projekat je imao za cilj osnaživanje ove ranjive grupe i podsticanje iste da uzme aktivnijeg učešća u društvu i da vodi nezavisniji život.

Projekat je uključivao aktivnosti kao što je usluga čišćenja tepiha, projektovan kako bi omogućio šticećenicima da zarade svoje vlastite dohotke, unaprijede uslove života, razviju socijalne vještine i uvećaju sposobnost mladih ljudi da upravljaju svojim životima. Uspostavljen je takođe ekološki park/igralište kako bi se poboljšao život djece i obrazovni uslovi i podstakla interakcija između djece sa posebnim potrebama i ostalih u naselju. Projekat je takođe facilitirao ekološku radionicu kako bi se omogućilo djeci da aktivno učestvuju u aktivnostima zaštite životne sredine, da prošire svoje obrazovanje i da im se omogući da daju svoj doprinos društvu. Mi smo takođe osnovali Kompjuterski centar sa osam kompjutera gdje su omogućeni kompjuterski kursevi za djecu. Bilo nam je potrebno oko 70.000 EUR za projekat i čekali smo tri godine prije nego smo dobili sredstva da isti realizujemo.

Koje opcije za finansiranje su vam bile dostupne?

Imali smo veze sa mnogim donatorima u Crnoj Gori ali nismo mogli naći jednog donatora koji je voljan posvetiti veliki iznos novca, sve dok nismo došli do sredstava EU CARDS programa.

Sa kojim izazovima ste bili suočeni? Kako ste ih prevazišli?

To je bila prva EU aplikacija koju je Educo Centar ikada odradio, i nije bilo nimalo lako. Dijelovi procesa apliciranja su se ponavljali. Jedan od zahtjeva koji smo morali ispuniti bio je organizovanje mreže stručnjaka sa iskustvom rada sa djecom sa posebnim potrebama. Svi eksperti su dali svoj input za našu aplikaciju.

Imate li bilo kakve preporuke za druge NVO koje apliciraju za finansijska sredstva?

Naša osnovna preporuka je da, prije početka pripreme prijedlog projekta, neophodno je početi sa definisanjem stvarnih potreba predloženih korisnika. To pomaže pojašnjenju svrhe projekta i daje prijedlogu određeni fokus i učiniće projekat uspješnim. Takođe preporučujemo da organizacije počnu tako što će izraditi 'Logički okvir' kada apliciraju za sredstva, a onda bazirati ostatak aplikacije na tom dokumentu. Takođe savjetujemo aplikante da veoma pažljivo pročitaju smjernice za finansiranje prije započinjanja procesa. Takođe je važno da svi učesnici u projektu trebaju biti aktivno uključeni i motivisani da učestvuju u realizaciji projekta.

Za više informacija pogledajte www.educocentar.org



AIMS

iii. Albanija

Organizacija: Albanski institut za međunarodne studije
 Studija slučaja data od strane: Dori Hyseni
 Lokacija: Tirana, Albanija

O organizaciji

Albanski institut za međunarodne studije (AIMS) je nevladin, neprofitni istraživački institut i institut za politiku stvoren prepoznajući potrebu za nezavisnom, dubinskom analizom kompleksnih pitanja koja se tiču albanske sigurnosti i razvoja. AIMS je osnovan 1998. godine od strane grupe akademika i analitičara sa velikim iskustvom na polju inostrane politike i donošenja politike. Od tada, AIMS je unaprijedio svoje tehničke kapacitete i postao vodeći «think-tank» (istraživački centar) koji uživa povjerenje albanskih donosilaca politike i međunarodnih partnera na poljima sigurnosnih studija, demokratije, Euro-atlantskih integracija i regionalne saradnje. Kako bi promovisao diskusiju i uticao na političku zajednicu, AIMS angažuje albanske i međunarodne učenjake na razvijanju analize politike i davanje savjeta. Te usluge su omogućene doprinosima domaćih i međunarodnih donatorskih zajednica koje su finansirale njegove aktivnosti. Okrenut rezultatu, metodološki interdisciplinarni tim, AIMS ima za cilj da proizvede pravovremeni savjet, kao i analizu izazova sa kojima su suočeni albanski donosioci politika. Zbog mijenjajuće prirode sigurnosnih prijetnji, AIMS se okrenuo domaćim pitanjima kao što je demokratizacija kao primarni izazov sigurnosti i stabilnosti zemlje. Izgradivši nišu u okruženju donosilaca politika, AIMS je postao važan partner na albanskom putu ka demokratizaciji i tržišnoj ekonomiji.

Za koji posebni projekat vam je bilo potrebno finansiranje?

Evropske integracije su jedan od osnovnih istraživačkih stubova AIMS-a i imamo određeni broj mjerenja percepcije javnosti, projekte za informisanje i izgradnju kapaciteta sa fokusom na evropske integracije Albanije. Ti projekti teže da izmjere percepciju javnosti o važnim pitanjima vezanih za podršku i očekivanje od procesa evropskih integracija, što služi kao osnov za projektovanje djelotvornih informativnih napora i aktivnosti izgradnje kapaciteta, generalno ciljajući centralnu vladu i lokalnu samoupravu i organizacije civilnog društva.

Koje mogućnosti finansiranja su vam bile dostupne?

Glavne šanse za finansiranje projekata vezanih za evropske integracije Albanije ponudila je Evropska komisija i Delegacija EK u Albaniji. Drugi važni donatori su ostali međunarodni akteri, kao što su ambasade država članica EU u Albaniji i pridružene organizacije koje rade na eksternom razvoju i kooperativnoj pomoći, kao što su one iz Španije, Švajcarske i Njemačke. Druge važne organizacije uključuju Fondaciju otvoreno društvo, NED, BTĐ i druge međunarodne organizacije.

Unutrašnji izvori finansiranja su prilično ograničeni. Nekoliko velikih korporacija je nedavno razvilo sheme finansiranja razvoja zajednice, ali one su generalno prilagođene osjetljivijim socijalnim pitanjima koja traže hitne intervencije, a ne istraživanje i zastupanje na nivou politike i izgradnje kapaciteta. Sve u svemu, međutim, poslovna zajednica nije značajan kontributor u radu civilnog društva. Šanse za konsultacije i saradnju bazirane na međusobnim interesima su veoma ograničene. Prikupljanje sredstava u Albaniji u

ovom trenutku je u povojima.

Sa kojim izazovima ste bili suočeni? Kako ste ih prevazišli?

Strani donatori su glavni, a često i jedini izvori finansiranja aktivnosti organizacija neprofitnog sektora u zemlji. Takvi doprinosi su ključni za održavanje u životu civilnog društva. U isto vrijeme, takva zavisnost je takođe prepreka razvoju i unaprjeđenju finansijske održivosti, lokalnog vlasništva, efikasnosti i specijalizaciji među organizacijama civilnog društva u Albaniji.

Kao što je rečeno, nedostatak lokalnog finansiranja uzrokuje probleme održivosti, kako u vezi sa projektima i radom, tako i sa ekspertizom organizacija. Često, sheme finansiranja su čvrsto oblikovane da bi odgovarale prioritetima stranih donatora, što lokalne organizacije čini pukim realizatorima projekata. Pored toga, najznačajnije sheme finansiranja zahtijevaju znatno pisanje projekata i kapacitete za izvještavanje, što povlači velike troškove vis-à-vis strateškog planiranja, istraživanja i realizacije projekata. Trenutna mapa šansi za finansiranje takođe nije podstakla konsolidaciju i specijalizaciju NVO-a.

Takođe, zahtjevi za sufinansiranje i veliki iznosi sredstava čine učešće i konkurentnost lokalnih organizacija vis-à-vis međunarodnih prilično nepovoljnim.

Imate li kakve preporuke za druge NVO koje apliciraju za sredstva?

AIMS radi već preko 10 godina. Jedna od glavnih naučenih lekcija learned tokom tog iskustva je vrijednost razvoja ekspertize i prisustvo na "tržištu" reko analize i aktivnosti koje ne zahtijevaju uvijek veliku finansijsku podršku. Preporučujemo da NVO diversifikuju svoje izvore što je više moguće, da fokusiraju investicije ka najrelevantnijim oblastima ekspertize, da sprovedu što je moguće više strateško finansijsko planiranje i da pišu dobro izkoordinirane, i kada je to moguće, partnerske prijedloge za realizaciju projekata na lokalnom, nacionalnom i regionalnom nivou.

3.2 Studije Slučajeva: Socijalno Preduzeće



Organizacija: Aureola
 Studiju slučaja dala: Sanija Grajčevci
 Lokacija: Priština, Kosovo

O organizaciji

Aureola je nevladino, ne-političko i neprofitno udruženje, ustanovljeno 1995. godine. Kosovo je prolazilo kroz teška vremena i, u pokušaju da pomognemo, počeli smo ići po selu, od kuće do kuće, sastajati se sa lokalnim ženama i podsticali ih da se osnažuju i da pomažu jedna drugoj. Postepeno Aureola je počela dobijati zahtjeve za pomoć od porodica i počela je pružati pomoć, posebno u vezi sa zdravljem i obrazovanjem. Uskoro, rad Aureole se proširio na okolna sela. Na početku nije bilo nikakvog plana da se osnuje NVO, mi smo samo pomagali kako bi se olakšala situacija u našem okruženju. Kako se situacija pogoršavala i kako je izbio sukob na Kosovu, proširili smo svoje aktivnosti obezbjeđujući skloništa i urgentnu pomoć interno raseljenim licima. Do tada, Aureola je otvorila dva centra u drugim selima za smještaj raseljenih žena i djece, kao i ambulantu u Sibovcu. Tokom egzodusa 1999, nastavili smo sa svojim aktivnostima u Makedoniji, pružajući pomoć izbjeglicama sa Kosova – posebno ženama i djeci. Nakon sukoba, Aureola je nastavila svoj rad na Kosovu i kasnije otvorila dva centra u Obiliću i Glogovcu. Sada, Aureola radi sa partnerima i zajednicama na osnaženju žena kako bi imale jednake šanse u obrazovanju, zaposlenju i procesima odlučivanja. Organizujemo kurseve stručne obuke, nudimo savjete po pitanjima zdravlja žena i po pravnim pitanjima vezanim za žene, a preuzeli smo i kampanju protiv nepismenosti.

Zašto ste razvili socijalno preduzeće? Kakave su bile okolnosti?

Aureola je nastavila da se razvija nakon sukoba na Kosovu. Bio nam je potreban način da se izdržavamo finansijski i razvili smo 'Serra Aureola' projekat kako bismo to uradili. Taj projekat se ticao izgradnje velikog, savremenog staklenika – prvog takve vrste na Kosovu. Ideja je bila da se proizvod staklenika koristi za generisanje prihoda koji bi podržao aktivnosti Aureole. Projekat je predložio Oxfam, prije izbijanja rata. Rat je planove odložio nekoliko godina, ali, kada je došao mir, projekat je pokrenut. 'Serra Aureola' projekat je bio uspješan i Aureola je mogla generisati dohodak kako bi nastavila sa svojim aktivnostima i projektima. Projekat staklenika se takođe pokazao kao dobar način obuke žena da rade i budu nezavisne, i kao pomoć ekonomskom razvoju Kosova.

Jedan drugi projekat staklenika, "Serrat familjare" (porodični staklenici) je započet ubrzo nakon toga uz podršku jedne španske NVO. Taj projekat je dao staklenike i baštovansku opremu porodicama koje su imale zemlju ali nisu imale nikakav prihod. Porodice su takođe dobile ugovor kojiim im je obećan savjet, podrška i nadzor tokom tri godine. Ukupno je distribuirano 62 staklenika. Nakon trogodišnjeg ugovora, porodice su nastavile sa radom sa staklenicima nezavisni od naše pomoći. Taj projekat je uspješno stimulisao ekonomsko oživljavanje među mnogim porodicama na Kosovu.

Koje korake ste preduzeli?

Projekat staklenika ne samo da je pomogao Aureoli porodicama da generišu dohodak i ostanu održive, on je takođe podstakao razvoj nacionalnih i međunarodnih kontakata u privatnim i javnim firmama, kao i sa međunarodnim organizacijama i institucijama sa sličnim programima.

Ovim projektom Aureola je takođe uspostavila poljoprivredna partnerstva sa domaćim proizvođačima, prodavnicama, poljoprivrednim sektorom na opštinskom nivou, Odjeljenjem za poljoprivredu i Ministarstvom za poljoprivredu, međunarodnom organizacijom Interco-operation, Swiss Contact, Organizacijom za hranu i poljoprivredu (FAO), Kvinna till Kvinna, CDF itd.

Takođe smo uspostavili brojne kontakte kroz svoje obrazovne programe sa Odjeljenjem za obrazovanje, zdravlje, privredu i finansije na opštinskom nivou, MDE i sa Ministarstvom obrazovanja, nauke i tehnologije, UNICEF itd.

Sa kojim izazovima ste bili suočeni? Kako ste ih prevazišli?

Realizacija Serra Aureola projekta bila je izazovna zato što Aureola nije imala mnogo zemlje ili bilo kakvih eksperata koji su nešto znali o baštovanstvu i staklenicima. Te probleme smo prevazišli uz podršku lokalne zajednice. Lokalna porodica nam je ponudila ukupno dvanaest ari zemljišta bez nadoknade. Pored toga, dobili smo finansijsku podršku od feminističke mirovne organizacije, CFD, Organizacije za hranu i poljoprivredu (FAO) i ženske organizacije 'Kvinna till Kvinna'. Mi smo takođe imali koristi od konsultacija sa sektorom poljoprivrede, odjeljenjem za poljoprivredu, Ministarstvom poljoprivrede, SwissContact i Swiss InterCooperation.

Usprkos pomoći koju smo dobili od lokalne zajednice u vezi sa staklenicima, generalno je bilo lakše voditi Aureolu u ranim godinama razvoja organizacije nego što je to sada. Ljudi su prvo osjetili osjećaj dužnosti da pomognu društvu i postojala je želja da se pomogne organizaciji u tom poslu. Aureola je otkrila da je imala puno podržavalaca i da joj uopšte nije bila potrebna podrška iz inostranstva. Postojao je osjećaj solidarnosti. Tokom rata na Kosovu, to se izgubilo i sada su stvari drugačije.

Pored toga, u ranim godinama postojanja Aureole bilo je vrlo teško doći do priznanja od Vlade Srbije i dugo vremena Aureola se nije mogla registrovati a policija nije davala nikakvo objašnjenje za to. Policija bi nas često odvodila na stranu i govorila da ona nema pravo da radi za humanitarnu pomoć. Na kraju, Oxfam je pomogao da Vlada Srbije prizna Aureolu kao zvaničnu organizaciju.

Kakva su bila dostignuća?

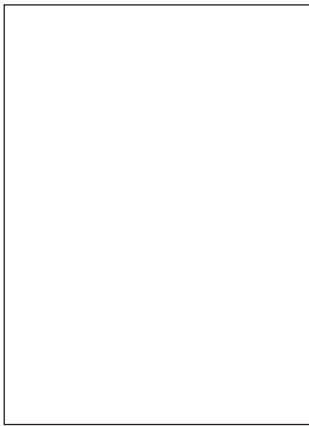
Glavno dostignuće Aureole je da je kroz projekat staklenika ona postala održiva i kredibilna organizacija. Ona je dobila zemljište koje joj je bilo potrebno i dobila je podršku Opštine Obilić za osnivanje zadruge AGRO & EKO u Obiliću. Kroz projekat staklenika stimulisali smo stvaranje radnih mjesta i napravili uticaj na ruralni razvoj Kosova. Zauzvrat, organizacija u cjelini se razvila od male, ad hoc organizacije u jaku, dobro vođenu grupu. Mi sada imamo ogranak u Makedoniji, gdje pomažemo izbjeglicama.

Imate li kakve preporuke?

Najvažnija stvar za neku novu organizaciju je da bude sigurna da razumije potrebe ljudi koje se nada da će opsluživati. Ona takođe treba imati povjerenje u ljude i biti sigurna da zauzvrat ljudi imaju povjerenje u nju. Osluškivati ljude je od suštinskog značaja. Nije dobro pojaviti se u nekoj zajednici i izjaviti da planirate uraditi X, Y i Z ukoliko ljudi u toj zajednici nemaju potrebu ili želju za takvim uslugama. Takođe je važno imati na umu da dok je relativno lako osnovati neku organizaciju na Kosovu, mnogo je teže osnovati neku organizaciju koja će trajati i ostati održiva.

Još jedna ključna preporuka je da bi nove organizacije trebale biti voljne da sarađuju sa drugima i biti

osigurati da poštuju zakone za NVO-e. Aureola ima 'status javne koristi' što znači da je posao koji obavlja priznat kao javna korist i da je transparentan. Pridržavajući se kodeksa saradnje i transparentnosti Aureola je otkrila da ljudi tretiraju organizaciju sa većim povjerenjem i poštovanjem. Aureola je takođe otkrila da je vođenje poslova na transparentan način smanjila predrasude prema NVO sektoru, kao i da je to pomoglo osoblju da postavi i ima pred sobom jasne ciljeve.



ii. Crna Gora

Organizacija: Centar za odnose sa javnošću (PR Centar)
 Studiju slučaja dala: Ivana Vojvodić
 Lokacija: Podgorica, Crna Gora

O organizaciji

Centar za odnose sa javnošću u Crnoj Gori radi od maja 2003. Osnovan je od strane CEMI-ja (Centra za monitoring) uz podršku Pomoći naroda Norveške. U julu 2003, PR Centar je upisan u imenik nevladinih organizacija (NVO) kod Ministarstva pravde Republike Crne Gore. CEMI je neprofitna, nevladina organizacija osnovana 2000. godine za kontrolu tačnosti izbornih rezultata u Crnoj Gori obezbjeđujući preciznu i brzu projekciju rezultata na kraju procesa glasanja sprječavajući na taj način moguće prevare. Jednako tako kao što se smatra uspješnim u oblasti nadziranja izbora, CEMI se percipira kao vodeća grupa za zastupanje, sa značajnim dostignućima koja uključuju izradu i usvajanje četiri zakona na nacionalnom nivou. PR Centar ima za cilj da svakome pruži jednaku šansu da se predstavi u javnosti. Usluge koje pruža PR Centar se konstantno modifikuju na bazi zahtjeva tržišta. PR Centar nudi: (1) konferencijske usluge, (2) organizaciju i vođenje anketa, (3) kongresne aranžmane (organizacija seminara, ručkova, konferencija sa prevođenjem, smještaja, itd.), (4) obuku iz oblasti odnosa sa javnošću, (5) usluge odnosa sa javnošću; (6) iznajmljivanje opreme.

Što vas je navelo da razvijete ovo socijalno preduzeće? Kakve su bile vaše okolnosti?

PR Centar je osnovan da bi obezbijedio adekvatne kapacitete i podršku za upravljanje odnosima sa javnošću NVO-a u Crnoj Gori. U vrijeme kada je PR Centar osnovan postojao je samo jedan i to vladin press centar u Podgorici, dostupan isključivo vladinim institucijama i organizacijama koje su izričito podržavale politiku Vlade. Trenutno, PR Centar je jedini press centar koji pruža usluge raznim političkim, nacionalnim i vjerskim tijelima.

Tokom prve tri godine NVO-ima su bile dostupne press konferencije bez nadoknade. Neprofitne NVO sada imaju 40% popusta za press konferencije dok se od profitnih organizacija očekuje da plate punu cijenu. Profit dobiven kroz press konferencije se koristi za osiguranje dugoročne finansijske održivosti CEMI-ja.

Koje korake ste preduzeli?

PR Centar je osnovan kao nevladina organizacija. Međutim, nakon izrade novog zakonodavstva o NVO sektoru, PR Centar je sada osnovao privredno društvo. On je vlasnik 100% akcija u privrednom društvu. U smislu partnerstava, glavni partneri PR Centra su NGO koje su najaktivniji korisnici njegovih usluga.

Sa kakvim izazovima ste bili suočeni? Kako ste ih prevazišli?

Ideja o PR Centru izvorno je došla od jednog člana Upravnog odbora CEMI-ja. Plan je bio da se osmisli usluga za generisanje prihoda kako bi se omogućilo CEMI-ju da postane nezavistan. CEMI je tada unajmio jednog eksperta da razvije poslovni plan kako bi pomogao realizaciju ove ideje. Međutim, lepeza usluga koje smo nudili u početku jednostavno nije bila dovoljno široka, iako smo izradili pažljivo osmišljeni poslovni plan.



PR Centar je trenutno potpuno nezavistan. Međutim, još nije dovoljno razvijen da bi podržavao razvoj CEMI-ja i obezbijedio značajnu podršku drugim NVO-ima. Finansiranje može biti problem a od dobivanja inicijalne podrške PR Centar nije dobio nikakve donacije od države ili od privatnih institucija. Koncept socijalnog preduzeća PR Centra se ne shvata na pravi način, što ponekad utiče negativno na njegov rad. Veći dio javnosti ne vjeruje da je moguće kombinovati posao i socijalnu odgovornost.

Kako bi se prevazišli ti izazovi, mi konstantno radimo na tome da postanemo uspješniji na tržištu i finansijski održiviji tako što širimo lepezu naših usluga. Od svog osnivanja PR Centar je dodao razne nove usluge bazirane na procjeni potreba tržišta i formalnih povratnih informacija svojih klijenata.

Koja su vaša ključna dostignuća?

Naše ključno dostignuće je sticanje samo-održivosti kroz širenje lepeze naših usluga. Naučili smo da privredna društva na Balkanu trebaju razviti viši nivo svijesti o potrebi za socijalnom odgovornosti, a koncept socijalnog preduzeća treba biti pojašnjen među donatorima i civilnom sektoru. To će biti djelotvoran način za stvaranje atmosfere boljeg prihvatanja za druge organizacije.

Imate li kakvih preporuka?

Preporučili bismo da bi neka NVO koja ima za cilj osnivanje socijalnog preduzeća trebala razviti usluge na polju na kojemu osoblje i/ili organizacija već ima priznatu ekspertizu. Takođe bismo čvrsto preporučili sprovođenje kvalitativne procjene tržišta i potreba potencijalnih klijenata kako bi se stvorio ostvarivi poslovni plan. Lepeza partnerstava će ubrzati razvoj preduzeća. Takođe, dobra je ideja stvoriti nezavisni brend i jasnu upravljačku strukturu preduzeća, koja se može uporediti sa matičnom NVO, kao i uzeti učešća u promociji ideje socijalnog preduzeća.

Za više informacija pogledajte www.prcentar.co.me



iii. Albanija

Organizacija: Albanska fondacija za prava osoba sa hendikepom
 Studiju slučaja dala: Blerta Cani
 Lokacija: Tirana, Albanija

O organizaciji

Albanska fondacija za prava osoba sa hendikepom (ADRF) je počela kao Oxfam-ov program (Jedinica za osobe sa hendikepom u Tirani) u januaru 1994. godine i postepeno se razvijala i prerasla u lokalnu registrovanu nezavisnu NVO (fondaciju) u oktobru 1996. To je bilo potvrđeno 2002. godine novim zakonom za neprofitne organizacije u Albaniji. Albanska fondacija za prava osoba sa hendikepom se pojavila kao odgovor na očajničku potrebu za uslugom koja bi imala pristup baziran na pravima vezanih za pitanja hendikepiranih lica. Zbog toga je ADRF od svog osnivanja vodila kampanju za poboljšano zakonodavstvo vezano za hendikepirana lica. Filozofija ADRF-a je bazirana na socijalnom modelu hendikepiranosti i pristupa baziranog na ljudskim pravima. ADRF je inicijalno imao za cilj promjenu mišljenja i stavova samih hendikepiranih lica te pružanje pomoći istima bilo da se organizuju u udruženja ili da podrže postojeće NVO-e hendikepiranih lica. Uzimajući u obzir slabu socijalnu/ekonomsku situaciju koja je bila dominantna u Albaniji, promjena od programa pomoći na razvojne programe isfrustrirala je mnoge ljude budući da oni vide svoju potrebu da nahrane i obuku svoje porodice kao primarnu potrebu. Demonstriranje važnosti razvoja dugoročnih inicijativa vezanih za pitanja hendikepiranih lica trajalo je dugo vremena. ADRF sprovodi programe kako bi dao informacije, pružio obuku, tehničku pomoć, savjet, pravnu podršku i usluge podrške (kao što je obezbjeđenje sredstava mobilnosti i lična pomoć kod kuće ili u centru) koje sve ciljaju uglavnom hendikepirana lica i NVO istih. Cilj je podrška i osnaženje zajednice hendikepiranih lica i podsticanje saradnje između drugih NVO-a hendikepiranih lica.

Što vas je podstaklo da razvijete ovo socijalno preduzeće? Kakve su bile vaše okolnosti?

Projekat "Invalidska kolica za Albaniju" počeo je kao odgovor na zahtjev NVO-a hendikepiranih lica, koje su identifikovale potrebu za proizvodnjom invalidskih kolica i uslugom distribucije istih u Albaniji. Prije osnivanja ove organizacije, bilo je veoma teško naći invalidska kolica.

Proizvodna služba Miresia osnovana je od strane Oxfam-ove jedinice hendikepiranih lica (sada ADRF) u sprezi sa timom stručnjaka iz britanske organizacije 'Motivation' (Motivacija), koji su bili specijalizovani za projektovanje i proizvodnju invalidskih kolica za zemlje u razvoju. Osoblje radionice bilo je u potpunosti obučeno u tehničkom smislu projektovanja i izrade od strane osoblja organizacije Motivation tokom perioda početka rada radionice između februara i novembra 1996. Radionica sada ima svoje osoblje i nezavisnu upravu lokalnih ljudi.

Ova radionica je izgrađena uz podršku holandske kompanije za komunalne usluge NUON. Sedam tehničara, od kojih je pet hendikepiranih, od kojih je jedan u invalidskim kolicima, činilo je osoblje radionice. Miresia invalidska kolica su lagana ali čvrsta i posebno dizajnirana za lica koje uvijek dobija zdravstveno obrazovanje i obuku iz osnovnih vještina vezanih za invalidska kolica.

Koje opcije su vam bile otvorene?

Inicijalno, Miresia je počela kao jedan projekat ADRF-a podržan od strane donatora kao što su OXFAM i NOVIB. Njena aktivnost je tekla u kapacitetima bolnice u Tirani, sa izuzetno ograničenim prostorom i nedovoljnim brojem mašina. Tokom godina, radionica je postala dobro poznata i imala je veliki uticaj na živote ljudi sa invaliditetom u Albaniji. Postepeno, potražnja za invalidskim kolicima se počela povećati.

ADRF je odlučio da posmatra radionicu za invalidska kolica kao socijalno preduzeće projektovano da pomaže ljudima sa hendikepom obezbjeđujući im šanse za zaposlenje i mobilnost. Ovo socijalno preduzeće je stoga imalo za cilj reintegraciju hendikepiranih lica u društvo kao produktivne pojedince. Ono saraduje između javnog, privatnog i neprofitnog sektora kako bi se uspostavila proizvodna aktivnost koja bi mogla biti samoodrživa i sposobna da proširi svoje projekte i obezbijedi hendikepiranim licima slobodan pristup invalidskim kolicima.

Štoviše, jedan od pozitivnih aspekata socijalne poslovne strukture je direktno učešće radnika u redovno upravljanje projektom, čije plate su direktno povezane sa uspjehom projekta, u smislu prihoda i neto dobiti, na taj način takođe unaprjeđujući kvantitet i kvalitet proizvodnje.

Stoga, naš cilj je bio obezbjeđenje mobilnosti, pružanje šanse za zaposlenje i podrške najranjivijim dijelovima društva čineći naš proizvodni proces efikasnijim i fleksibilnijim, ali zadržavajući iste krajnje ciljeve. U isto vrijeme to je olakšalo aktivnosti na prikupljanju sredstava i uvećalo broj potencijalnih donatora. Organizacija ima za cilj da kupcima obezbijedi invalidska kolica visokog kvaliteta, štake i pribor po konkurentnim cijenama. Ona takođe ima za cilj da korisnicima koji žive ispod linije siromaštva obezbijedi opremu koja im je potrebna bez nadoknade. To radimo koristeći sredstva prikupljena od donatora, djelimičnim privatnim doprinosima korisnika i godišnjim neto profitom dobivenim od projekta.



Koje ste korake napravili?

Da bismo postigli naše ciljeve, generisali smo prihod prodajom naših proizvoda i usluga i kroz aktivnosti prikupljanja sredstava i promotivne događaje obratili se institucionalnim donatorima, sagovornicima u vladi, novim kontributorima i javnosti.

Kako bismo postigli našu misiju mi smo:

- Radili na prikupljanju sredstava koja su upotrijebljena za izgradnju nove radionice i za investicije u tehnološka poboljšanja;
- Izradili studiju izvodljivosti, nakon koje je uslijedio socijalni Poslovni plan, koji je vodio razvoj pogona Miresia tokom pet narednih godina;
- Promijenili organizacionu strukturu i interne operative procedure radionice Miresia, fokusirajući rad na dva prethodno definisana pravca naše misije: marketing kako bi se osigurala direktna prodaja na tržištu, i prikupljanje sredstava kako bi subvencionirali klijente sa hendikepom koji nisu mogli priuštiti da kupe invalidska kolica;
- Obučavali izvršno i tehničko osoblje u Albaniji i u inostranstvu kako bi unaprijedili svoju efikasnost i produktivnost, te poboljšali kvalitet usluga i proizvoda;
- Kombinovali posao sa programima ADRF-a fokusiranim na zastupanje, imajući za cilj osiguranje

zakonskih i strateških unaprjeđenja, koja bi olakšala uključenje države u process podrške licima kojima su potrebna invalidska kolica.

Sa kojim izazovima ste se suočili? Kako ste ih prevazišli?

Zakonski okvir u Albaniji je bio nepotpun, i nije bilo strateških orijentacija u vezi sa pružanjem usluga podrške licima sa hendikepom. Albanska Vlada se bavila pitanjima invaliditeta u kontekstu modela socijalne njege i problemi ove kategorije nisu posmatrani kao prioritetni. Ni lokalne vlasti nisu prihvatile odgovornost za podršku hendikepiranim građanima. Kao rezultat nedostatka svijesti bilo je veoma ograničenih fondova koji su bili usmjereni na pitanja invaliditeta. Nadalje, poslovna zajednica takođe nije bila svjesna o važnoj ulozi koju bi mogla igrati u prihvatanju socijalne odgovornosti posvećenosti prema ranjivim grupama.

Sada su se stvari promijenile i svijest o potrebama ljudi sa invaliditetom je mnogo veća. Vlada je subvencionirala proizvodnju invalidskih kolica za hendikepirana lica sa problemom mobilnosti (kao rezultat zastupanja, lobiranja ADRF-a i drugih neprofitnih organizacija) dvije godine zaredom. Postoji rastući trend sredstava od donatora u pravcu podrške ekonomski obespravljenih ljudi sa problemima mobilnosti (takođe kao rezultat rada i podizanja svijesti Jedinice za prikupljanje sredstava ADRF-a). Štoviše, poslovna zajednica je takođe više uključena u pružanje podrške licima kojima su potrebna invalidska kolica (posebno, Fondacija Vodafone Albanija).

Koja su ključna dostignuća?

- Miresia radionica nastavlja da radi, i njen kapacitet se postepeno uvećava;
- Kapacitet i kvalitet proizvodnje je porastao, i to je pomoglo opsluživanju većeg broja ranjivih lica.
- Postoji nacionalna strategija o invaliditetu, gdje se pitanja invaliditeta posmatraju u kontekstu prava, gdje je sastavni dio snabdijevanje hendikepiranih lica uslugama i invalidskim kolicima (kao rezultat zastupanja i lobiranja ADRF-a i drugih neprofitnih organizacija).

Imate li kakve preporuke?

Inicijativa socijalnog preduzeća treba biti pokrenuta kada postoji:

1. Povoljan zakonski okvir za socijalni biznis;
2. Politička volja da se izradi i usvoji takav zakonski okvir

Usprkos činjenici da je jedan od ciljeva socijalnog preduzetništva vezan za zapošljavanje ranjivih grupa ili pružanje sredstava ili usluga za tu kategoriju, te aktivnosti bi trebale biti vođene poslovnim metodama i tržišnim principima i treba postojati jasna podjela na socijalni dio aktivnosti organizacije od njenog poslovnog dijela.

Resursi i Linkovi



Za opšte informacije o finansiranju od strane EU pogledajte relevantnu stranicu:
http://www.recessionsupport.org.uk/expert_guides/eu_funding

Za pregled finansiranja i pravila Evropske komisije pogledajte:
http://ec.europa.eu/budget/library/publications/financial_pub/pack_rules_funds_en.pdf

Za mogućnosti finansiranja po oblastima politike pogledajte portal Komisije o bespovratnim sredstvima:
http://ec.europa.eu/grants/index_en.htm

Evropska komisija i civilno društvo:
http://ec.europa.eu/civil_society/index_en.htm

Web stranica Generalnog direktorata za regionalnu politiku daje informacije o aktivnosti Evropske unije na podršci regionalnog razvoja:
http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.htm

Ovdje se nalazi i lista upravljačkih organa za strukturne fondove u svakom regionu:
http://ec.europa.eu/regional_policy/manage/authority/authority_en.cfm

Evropski socijalni fond: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/

Kancelarija za saradnju EuropeAid-a: http://ec.europa.eu/europeaid/index_en.htm

Finansijski propis i pravila za njegovu primjenu:
http://ec.europa.eu/budget/documents/implement_control_en.htm

Lista korisnika bespovratnih sredstava EU: http://ec.europa.eu/grants/beneficiaries_en.htm

Lista korisnika ugovora EU: http://ec.europa.eu/public_contracts/beneficiaries_en.htm

TED baza podataka: <http://ted.europa.eu/>

Web stranica Komesara Dalia Grybauskaitė:
http://ec.europa.eu/commission_barroso/grybauskaite/index.htm

Budžet EU: <http://ec.europa.eu/budget/>

Inicijativa za transparentnost: http://ec.europa.eu/transparency/index_en.htm

Vodič o 'Modernizaciji računa EU': http://ec.europa.eu/budget/publications/fin_manag_account_en.htm

Finansijski propis i pravila za njegovu primjenu: http://ec.europa.eu/budget/documents/implement_control_en.htm

Web stranica Generalnog direktorata za regionalnu politiku daje informacije o aktivnosti Evropske unije u pravcu podrške regionalnog razvoja:
http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.htm

Ovdje se nalazi lista upravljačkih organa za strukturne fondove u svakom regionu
http://ec.europa.eu/regional_policy/manage/authority/authority_en.cfm

Informacije o dodjeli finansijskih sredstava po regionu:
http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/fiche_index_en.htm

Informacije o socijalnom preduzeću i upravljanju, uključujući besplatne šablone:
<http://www.jp-a-group.com/>

Resursi i Linkovi



- 1 Zapadni Balkan: Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija, Crna Gora i Srbija http://ec.europa.eu/enlargement/countries/index_en.htm
- 2 Puno je diskusije oko naziva ovog sektora. Termini kao što su 'civilno društvo', 'sektor Organizacija civilnog društva' i 'NVO sektor' se svi jednako upotrebljavaju. U ovom priručniku termini 'NVO' i 'NVO sektor' će se koristiti u smislu formalnog, neprofitnog i nevladinog sektora, budući da je to termin koji najčešće upotrebljavaju praktičari u ovom regionu.
- 3 Izvor: Anketa ATRC-a
- 4 Dostupno na: <http://www.gov.me/minprav/registar.php>
- 5 Compact: Compact je sporazum između Vlade i dobrovoljačkog sektora, kao i zajednice u Engleskoj. On prepoznaje podijeljene vrijednosti, načela i obaveze, te postavlja smjernice o tome kako bi obje strane trebale sarađivati.
- 6 Komisija za dobrotvorstvo: Organ koji uređuje upravljanje i poslove registrovanih dobrotvorstava u Ujedinjenom Kraljevstvu
- 7 Kancelarije za saradnju sa NVO sektorom su osnovane u Crnoj Gori, Makedoniji i Hrvatskoj, dok je Bosna objavila tender za obezbjeđenje tehničke pomoći kako bi se osnažilo civilno društvo.
- 8 Odluka Vlade Republike Crnoj Gori u SL RCG br. 55/2002
- 9 USAID-Kosovo Civil Society Program-KCSP, Final Evaluation Report, page 9, February 2008, Pristina-Kosova (Program civilnog društva na Kosovu, Konačni evaluacioni izvještaj, strana 9, februar 2008, Priština-Kosovo)
- 10 http://www.kdi-kosova.org/eng/index.php?subaction=showfull&id=1232553580&archive=&start_from=&ucat=&
- 11 Ovaj rad draws on the materials presented in JPA Europe Limited master classes as well as on JPA Europe Limited templates and articles. For information go to www.jpa-group.com or email info@jpa-group.com.
- 12 Bric-a-Brac (Sitnarije): Razni sitni predmeti sakupljeni zbog svog antikviteta, sentimentalnog, dekorativnog ili drugog značaja.
- 13 Nacionalni Trust: Organizacija iz Ujedinjenog Kraljevstva koja se bavi očuvanjem istorijskih spomenika i građevina, te mjesta od istorijskog značaja ili prirodne ljepote.
- 14 www.pepin-group.com, Profili socijalnog preduzetništva: „Djelotvorne strategije za dugoročni uspjeh“, Trgovina za podršku vizije i „Razlozi za uspostavljanje profitne podružnice“, Mreža podrške nastavnicima.
- 15 John Pepin and Associates, "Succeeding with Social Enterprise" (Postizanje uspjeha sa socijalnim preduzećem). Ovaj odjeljak daje kratak sažetak nekih pokretača za postizanje poslovnog uspjeha, ali je potrebno tražiti detaljniji savjet.
- 16 Istraživanje: 'Social Enterprise Activity in the UK March 2009' (Aktivnost socijalnog preduzetništva u Ujedinjenom Kraljevstvu, mart 2009.) JPA Group, Kontakt: john@jpa-group.com
- 17 Pogledajte The Complete Fundraising Handbook Directory of Social Change UK (Priručnik o prikupljanju sredstava u Imeniku socijalnih promjena UK)

