

PRAKTIČNI VODIČ

Kako funkcionišu Nevladine organizacije

S a d r Ź a j

Uvod

1. Definicija i razvoj nevladinih organizacija.....	7
1.1. Definicija NVO	7
1.2. Razvoj NVO	7
2. Uloga i značaj nevladinih organizacija	9
2.1. Uloga i značaj NVO	9
2.2. Razvoj uloge i značaja NVO	10
3. Zakonski okvir Za NVO u BiH	12
3.1. Zakon o NVO	12
3.2. Status „nevladina i neprofitna“	13
4. Upravljanje nevladinom organizacijom	15
4.1. Organizacijska struktura NVO	15
4.2. Trendovi upravljanja NVO	15
4.3. Strateško upravljanje	16
5. Upravljanje projektima	20
5.1. Faze projektnog ciklusa	20
6. Javno zagovaranje	23
6.1. Definicija i cilj javnog zagovaranja	23
6.2. Osnovi za kvalitetno javno zagovaranje	24
6.3. Građenje odnosa s javnošću	25
7. Finansiranje	27
7.1. Izvori finansiranja	27
7.2. Prikupljanje sredstava	29
8. Održivost	30
8.1. Institucionalna održivost	32
8.2. Finansijska održivost	32
8.3. Održivost projekata	33
8.4. Održivost kroz izgradnju kapaciteta ljudskih resursa	33
8.5. Održivost formiranjem mreže	33

Uvod

Ujedinjene nacije, u mnogim od svojih rezolucija i konvencija, priznaju ulogu civilnog sektora u promociji razvoja društva, zaštite okoline i ljudskih prava, demokratije i dobrog upravljanja. Sektor nevladinih organizacija uključuje veliki broj ljudi koji su posvećeni ovim ciljevima.

U Bosni i Hercegovini, civilni sektor se suočava s brojnim problemima koji ugrožavaju njegov razvoj. Neki od tih problema su, u osnovi, zajednički za sve organizacije, a odnose se na: uspješno funkcionisanje, izgradnju reputacije i privlačenje fondova za realizaciju njihovih projekata. Značajnu podršku razvoju ovog sektora u BiH pruža međunarodna zajednica, kroz odobravanje grantova nevladinim organizacijama za implementaciju njihovih razvojnih projekata. Smanjivanjem pomoći međunarodne zajednice u BiH, razvoj ovog sektora se susreće s nedostatkom sredstava za finansiranje. Jedan od problema je i nedovoljna podrška razvoju ovog sektora, kao "trećeg sektora" društva, i postizanju partnerstva između nevladinog sektora i vlade, kao i privatnog sektora.

Da bi se izgradio položaj nevladinih organizacija u zajednici te imidž kod privatnog sektora i kredibilitet kod javnog sektora, neophodno je povećati transparentnost rada i odgovornosti nevladinog sektora, kao osnove za privlačenje fondova iz različitih izvora lokalne zajednice. Takođe, neophodno je razviti i saradnju između organizacija unutar sektora, kako bi se razvila reprezentativnost i imidž. Saradnjom i razmjenom informacija, kao i prakse, se mogu izgraditi ključni kapaciteti sektora, uključujući kapacitete za efektivnu analizu potreba, participativni rad, finansijsku transparentnost, etičku praksu, evaluaciju uticaja na razvoj, strateško razmišljanje i djelovanje, strategiju razvoja ljudskih resursa i podsticanje volonterskih akcija te efektivno zagovaranje zajedničkih interesa.

* * * * *

Obzirom da je u Bosni i Hercegovini razumijevanje funkcionisanja civilnog sektora još uvijek na niskom nivou, svrha ovog vodiča je da ukaže na značaj nevladinih organizacija u razvoju društva u cjelini i na njihovu ulogu ravnopravnog partnera vladinom i privatnom sektoru u planiranju razvoja i donošenju razvojnih odluka. Pored toga, cilj je da se ovim Vodičem ukaže na probleme s kojima se susreću nevladine organizacije u svom razvoju te da im se pomogne u prepoznavanju i rješavanju problema u upravljanju organizacijom i projektima, kao i ispunjavanju svoje uloge "glasa građana" kroz javno zagovaranje te problema u finansiranju. Iako ima karakter praktičnih smjernica, Vodič sadrži i određene teorijske osnove, a sve u cilju boljeg razumijevanja: pojma, razvoja, uloge i osnovnih elemenata rada nevladinih organizacija. Vodič je namijenjen predstavnicima civilnog sektora, ali i vlade i drugih interesnih strana, kako bi se unaprijedilo razumijevanje uloge, značaja i funkcionisanja ovog sektora u zajednici.

1. Definicija i razvoj nevladinih organizacija

1.1. Definicija

Iako su volonterske organizacije građana postojale kroz cijelu istoriju, nevladine organizacije (u daljem tekstu NVO) u današnjem kontekstu, posebno na međunarodnom nivou, se razvijaju u posljednja dva vijeka. Pojam “nevladina organizacija” se počeo koristiti s uspostavljanjem Ujedinjenih nacija, u 1945. godini.

Visoka komisija Ujedinjenih nacija za izbjeglice (UNHCR) postavila je slijedeće kriterije za definisanje NVO: da je neprofitna, nekomercijalna, nevladina, pravno registrovana, te da se slaže sa univerzalnim humanitarnim vrijednostima i praksom.

Druge međunarodne agencije traže i dodatne karakteristike, od kojih je najznačajnija da NVO ima kapacitet, što znači da zna kako da napravi plan i da ima resurse da ga implementira, te da je spremna da bude odgovorna za svoje aktivnosti.

U kontekstu EU, ne postoji opšteprihvaćena ili pravno zasnovana definicija pojma “organizacija civilnog društva”. Pojašnjenje bi bilo slijedeće: “organizacije civilnog društva” su glavne strukture društva, pored vlade i javne administracije, uključujući one ekonomskog karaktera za koje se uopšteno ne smatra da su “treći sektor” ili NVO. Pojam je povezan s uključenosti i ukazuje da koncept ovih organizacija ima duboke korijene u demokratskoj tradiciji zemalja članica Unije.

Neprofitni sektor čine pojedinci i organizacije koji pomažu da društvo postane zajednica odgovornih pojedinaca orijentisanih prema ličnom/porodičnom napretku, ali i napretku zajednice kojoj pripadaju.

1.2. Razvoj

Postojale su tri generacije volonterskih razvojnih akcija koje je definisao Korten (1990).

Prva generacija podrazumijeva tipičnu razvojnu NVO koja se fokusira na pomoć i socijalno staranje te distribuiše usluge direktno korisnicima. Primjeri su: distribucija hrane, izgradnja skloništa i pružanje zdravstvene pomoći.

Druga generacija obuhvata NVO koje se orijentišu na male akcije lokalnog razvoja, koje podrazumijevaju izgradnju kapaciteta lokalnih zajednica da zadovolje svoje potrebe kroz lokalne akcije, oslanjajući se na svoje kapacitete.

Treću generaciju Korten naziva "održivi razvoj sistema". U ovoj fazi NVO pokušavaju da unaprijede promjene politika i institucija na lokalnom, nacionalnom i internacionalnom nivou. Prevazilaze svoju ulogu obezbjeđivanja operativnih usluga, te prelaze na ulogu katalizatora. NVO se počinju razvijati od NVO za humanitarnu pomoć prema NVO za razvoj.

Klasifikacija NVO prema Kotleru i Andreasenu

- Umjetnost i kultura
- Obrazovanje i povezane djelatnosti
- Zaštita i unaprijeđivanje okoliša
- Zaštita životinja
- Zaštita društvenog i tjelesnog zdravlja, kao i retardiranih i nemoćnih osoba
- Zaštita potrošača
- Prevencija zločina i delikvencije, zaštita javnih interesa
- Pomoć u zapošljavanju
- Socijalna zaštita (smještaj, prehrana ...)
- Javna sigurnost, hitni i izvanredni slučajevi
- Rekreacija, slobodno vrijeme i sport
- Briga o mladima
- Humanitarne aktivnosti
- Međunarodne aktivnosti i saradnja
- Ljudska i građanska prava, društvene akcije i pokreti
- Međusobna pomoć i solidarnost
- Fondovi
- Istraživanje, planiranje, tehnološka i tehnička pomoć
- Milosrđe, filantropske aktivnosti
- Vjerske institucije, duhovni razvoj



Uloga i značaj NVO

Globalizacija u toku 20. vijeka je dovela do rasta značaja NVO. Postojanje jakog nevladinog sektora je jedna od ključnih vrijednosti civilnog društva. Za potpuno priključenje Evropskoj uniji, neophodno je dijeliti zajedničke vrijednosti zapadnih struktura, uključujući slobodu udruživanja.

2.1. Uloga i značaj NVO

Nevladin sektor ima bitnu ulogu u razvoju demokratskog društva, zbog čega njegov značaj kontinuirano raste. Konsultacije s ovim sektorom proizvode korisne informacije i ideje, kroz zagovaranje pozitivnih promjena. Ovaj sektor, takođe, obezbjeđuje neophodne operativne kapacitete za razvojne aktivnosti. Na taj način se povećava kredibilitet, legitimnost i transparentnost globalnog procesa upravljanja, jer odluke vlade ne mogu uspjeti ukoliko postoji otpor i neprihvatanje od strane civilnog sektora i građana. Nevladine organizacije obezbjeđuju važan glas civilnog sektora, što ima za rezultat donošenje boljih i legitimnijih odluka.

NVO djeluju kako bi odgovorile brojnim izazovima bh. ekonomije, koja se susreće sa socijalnim i ekonomskim problemima, sporom ekonomskom reformom, slabim sistemom socijalne i zdravstvene zaštite, jakim zagađivanjem okoliša, korupcijom, neadekvatnim sistemom obrazovanja, te rasprostranjenim siromaštvom. Marginalizovane grupe i manjine su posebno pogođene ovakvim stanjem.

NVO imaju specifičnu ulogu u: obezbjeđenju obuke i edukacije, razvoju liderstva, zaštiti okoliša, promociji održivog razvoja, obezbjeđenju pravne podrške, edukaciji o ljudskim pravima i zaštiti prava ugroženih grupa, malim projektima podrške poljoprivredi i drugim razvojnim programima. U većini slučajeva, NVO organizacije nadopunjuju aktivnosti podrške koju pruža vlada.

2.2. Razvoj uloge i značaja NVO

Afirmacija nevladinog sektora u Bosni i Hercegovini kao neizostavnog partnera Vlade i međunarodne zajednice u procesu kreiranja politika, kao i njihovoj primjeni, je od posebnog značaja za ostvarivanje razvojnih ciljeva. Pozitivan aspekt promjena u ovom pravcu je i rastući broj nevladinih organizacija na cijelom području Bosne i Hercegovine, što kreira optimističku sliku za budući razvoj demokratskog društva.

Potreba razvoja uloge NVO u zadovoljavanju potreba i interesa društva podrazumijeva slijedeće:

- ✦ razvoj razumijevanja da je održivost mnogo više od samog finansijskog pitanja;
- ✦ razvoj akcija koje će zadovoljiti prioritetne potrebe zajednice (razvoj zajednice, usluge zdravstvene i socijalne pomoći, zaštite okoliša, uključivanje građana, lokalni ekonomski razvoj, poboljšanje uloge i položaja žena i ugroženih grupa u društvu);
- ✦ jačanje kapaciteta za zagovaranje;
- ✦ izgradnju razumijevanja uloge NVO;
- ✦ podršku razvoju NVO koje su aktivne u njihovim zajednicama i koje su kooperativne;
- ✦ izradu strategije podrške razvoju NVO van glavnih centara te
- ✦ podršku razvoju alijansi, formiranja mreža i sl.

Značaj nevladinog sektora će nastaviti da raste u budućnosti i neophodno je uspostaviti načine za veću otvorenost vlasti za partnerstvo sa organizacijama iz ovog sektora u kreiranju politika. Partnerstvo treba biti zasnovano na stvarnoj praksi, a ne samo na simbo-lizmu, kako bi se otklonile osnovne prepreke.

Preporuke:

Obzirom na navedenu ulogu i značaj NVO sektora u razvoju i demokratizaciji društva, potrebno je njegovati ovaj sektor i posvetiti posebnu pažnju njegovom daljem razvoju i održivosti. Donosioci odluka često nisu u potpunosti upoznati sa problemima koje određene socijalne grupe smatraju prioritetnim. Stoga, vlasti u svoj proces donošenja odluka trebaju aktivno uključiti i nevladine organizacije i uzeti u obzir glas socijalnih grupa koje one zastupaju. U planiranju budžeta lokalnih uprava, planiranje podrške nevladinom sektoru zahtijeva posebnu pažnju, kako bi se obezbijedila adekvatna podrška za NVO koje će svojim aktivnostima doprinijeti rješavanju određenih prioritetnih problema u lokalnoj zajednici.



3.

Zakonski okvir za NVO u BiH

U Bosni i Hercegovini su učinjeni određeni pomaci u razvoju pravnog okvira za nevladine organizacije, iako su određene reforme u cilju unaprijeđenja i dalje potrebne. Udruženje kao NVO je u smislu ovog zakona, svaki oblik dobrovoljnog povezivanja više fizičkih ili pravnih lica radi unaprijeđenja ili ostvarivanja nekog zajedničkog ili opšteg interesa ili cilja, u skladu sa Ustavom i zakonom, a čija osnovna svrha nije sticanje dobiti.

3.1. Zakon o NVO

Zakonom se uređuje osnivanje, registracija, unutrašnja organizacija i prestanak rada udruženja i fondacija. U BiH, postoje zakoni o udruženjima i fondacijama na različitim administrativnim nivoima: nivou BiH, kao i na nivou oba entiteta, Federacije BiH i Republike Srpske, te Brčko Distrikta BiH, kao posebne administrativne jedinice. Nadležni organi za registraciju, u odnosu na administrativni nivo, su: Ministarstvo civilnih poslova i komunikacija BiH, Ministarstvo uprave i lokalne samouprave Republike Srpske, Federalno ministarstvo pravde i kantonalni organ uprave nadležan za upravu te Osnovni sud Brčko Distrikta BiH i osnovni sudovi na opštinskom nivou.

Da bi udruženje steklo uslove za registraciju, osnivačka skupština udruženja ima obaveze da donese akte udruženja i imenuje organe upravljanja u skladu sa navedenim Zakonom.

Nevladine organizacije se uglavnom registruju u obliku udruženja građana.

Da bi se izvršila registracija NVO - Udruženja građana, potrebno je da Skupština udruženja, sačinjena od najmanje tri fizička ili pravna lica u različitim kombinacijama, donese Odluku o osnivanju udruženja, sačini i usvoji Statut udruženja te imenuje lica koja će zastupati i predstavljati udruženje u pravnom prometu. Nakon toga, vrši se registracija udruženja kod nadležnog organa i time udruženje dobija status pravnog lica.

3.2. Status “nevladina i neprofitna”

Udruženja i fondacije, kao oblik pravnog lica, se definišu kao neprofitne organizacije. Udruženje odnosno fondacija može obavljati privredne djelatnosti samo ako je osnovna svrha takvih djelatnosti ostvarivanje ciljeva utvrđenih statutom. Ukoliko organizacija kroz svoje aktivnosti ostvari profit, on se mora direktno investirati u aktivnosti za ostvarivanje ciljeva koji se utvrde statutom. Nije dozvoljena direktna ili indirektna raspodjela viška prihoda nad rashodima iz privredne djelatnosti osnivačima, članovima udruženja, članovima upravljačkih organa, odgovornim licima, radnicima, donatorima ili trećim licima.

U skladu sa statusom “nevladina”, osnivači ne mogu biti država BiH, entiteti, kantoni, gradovi, opštine, mjesne zajednice, državni organi, državna preduzeća i fondovi. Ciljevi i aktivnosti udruženja ili fondacije ne mogu uključivati angažovanje u predizbornoj kampanji, prikupljanje sredstava za kandidate, finansiranje i promovisanje kandidata odnosno političkih stranaka.

Udruženja i fondacije su dužna da vode poslovne knjige i dostavljaju finansijske izvještaje.

Neprofitne organizacije su sve one organizacije koje služe ostvarivanju nekog određenog javnog interesa, ali im os-novna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.

Preporuke:

Ukoliko nekoliko pojedinaca identifikuju zajednički interes za rad na rješavanju pitanja od opšteg interesa za zajednicu koja nisu dovoljno tretirana, a čiji cilj nije sticanje profita, trebaju biti ohrabreni za registrovanje nevladine organizacije. Za registrovanje NVO, potrebno je konsultovati se sa odjelom koji je nadležan za rad sa NVO sektorom pri Opštini i upoznati se sa Zakonom o udruženjima i fondacijama za administrativnu jedinicu kojoj pripadaju.

4. Upravljanje nevladinom organizacijom

4.1. Organizaciona struktura NVO

Registrovano udruženje mora imati skupštinu, kao najviši organ upravljanja, a može imati i upravni odbor. Organi registrovanih NVO dužni su da upravljaju imovinom udruženja ili fondacije sa dužnom pažnjom i na odgovoran i zakonit način u najboljem interesu NVO. Skupština bira lice koje će direktno upravljati udruženjem i koje će ga zastupati.

Međutim, ne postoji univerzalno rješenje za organizacijsku strukturu NVO - koliko treba biti zaposlenih i kakva je struktura, da li trebaju biti zaposleni administratori, finansijski menadžeri, projekt menadžeri i sl.

U praksi, svaka organizacija traži najbolja rješenja za svoju organizacijsku strukturu, što je povezano i sa veličinom organizacije. Obzirom da većina NVO radi na projektnoj osnovi, potrebno je pri definisanju strukture voditi računa da se omogući uspješno upravljanje projektima i akcijama.

4.2. Trendovi upravljanja NVO

Dva trenda upravljanja su od posebne relevantnosti za NVO.

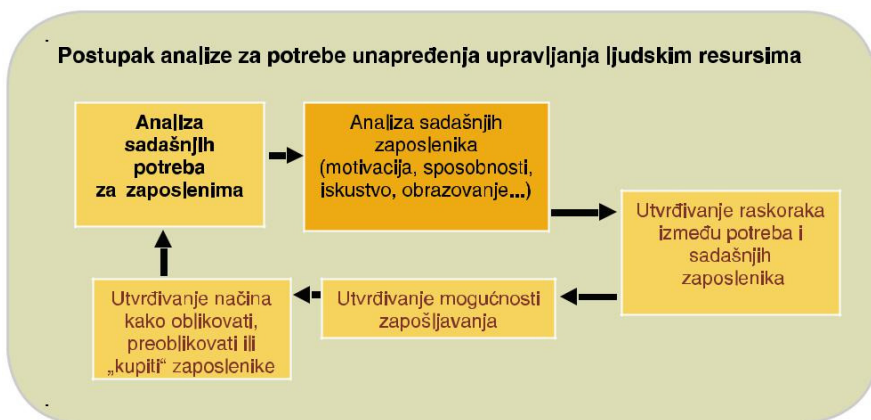
- I. Participativni menadžment je pristup koji je tipičan za nevladine organizacije. Ovaj pristup je povezan i s konceptom "learning organizacije", gdje se svi zaposleni smatraju izvorima znanja i vještina. Kako bi se razvila organizacija, treba postojati unutrašnja demokratija - zaposleni moraju biti uključeni u proces donošenja odluka i trebaju prihvatiti pristup cjeloživotnog učenja.
- II. Menadžment različitosti je pristup koji je karakterističan za organizacije koje se susreću sa različitim kulturama unutar organizacije.

Uspješno upravljanje znači kombinovanje ograničenih raspolo- živih resursa organizacije na najbolji mogući način kako bi se ostvarili definisani ciljevi.

Nisu svi ljudi koji rade za NVO volonteri, već postoji plaćeno osoblje koje treba biti posvećeno ciljevima i principima organizacije. Za uspješno funkcionisanje potrebno je da osoblje ima specijalizaciju u odnosu na poziciju koju će obavljati te da postoji jasan opis poslova za svaku poziciju. Takođe, neophodno je da: radnici budu motivisani, slušaju jedni druge s poštovanjem, prihvataju kritike i upravljaju konfliktnim situacijama.

NVO treba voditi i politiku ulaganja u jačanje kapaciteta svojih članova organa uprave i osoblja u vidu obuke. Pored toga, neophodno je gajiti vještine kontinuiranog učenja i fleksibilnosti organizacije da se prilagođava promjenama.

Za uspješno upravljanje NVO potrebno je da postoji usvojena politika strateškog planiranja, monitoringa i evaluacije. Strateško razmišljanje i kontinuirana analiza okruženja u cilju identifikovanja stvarnih potreba i definisanja prioriteta trebaju biti usvojena praksa uspješne NVO.

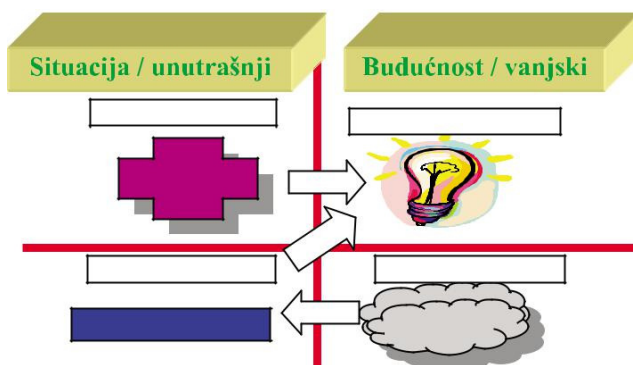


4.3. Strateško upravljanje

Svaka NVO će funkcionisati uspješnije ukoliko su njeni zaposlenici definisali njenu viziju, misiju i ciljeve djelovanja, kao i osnovne aktivnosti. Potrebno je da svi zaposlenici učestvuju u diskusiji u kojoj će svako imati priliku da doprinese definisanju ovih strateških elemenata. Definisanje vizije, misije i ciljeva jasno vodi i definisanju osnovnih aktivnosti u čijim okvirima će NVO djelovati. Vizija odražava gdje organizacija želi doći u dugoročnom periodu, dok je misija razlog postojanja i djelovanja NVO. Iz misije proizilaze ciljevi, koji su su smjernice i motivatori za njeno ostvarivanje.

Strateško planiranje se obično vrši za period 3-5 godina.

Kako bi se uspješno definisala strategija djelovanja, potrebno je izvršiti tzv. SWOT analizu (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Izvodi se putem "brainstorming" diskusije (unutar grupa), o internim (podložnim kontroli) snagama i slabostima te eksternim (nepodložnim kontroli) prijetnjama i prilikama.



Dobra strategija organizacije zasnovana je na dobrom razumijevanju stvarnih potreba, svih interesnih strana, potencijala i mogućnosti, ograničenja i slabosti, problema i prijetnji itd. Potrebno je u okviru analize sagledati koje su mogućnosti prioriteti od posebne važnosti, kao i identifikovati osnovne probleme te sagledati da li će određene mogućnosti dovesti do rješavanja problema.

Mogući elementi SWOT analize NVO

S-Snaga

- ◆ profesionalno vođstvo NVO
- ◆ poštovanost i predanost zaposlenih i volontera
- ◆ dobra organizacija rada
- ◆ prilagodljivost promjenama
- ◆ zatvorena finansijska konstrukcija
- ◆ inovativnost u kreiranju programa
- ◆ prepoznatljivost za korisnike
- ◆ dobri odnosi sa donatorima
- ◆ dobar imidž u javnosti i široka podrška
- ◆ djelovanje poznatih osoba u aktivnostima NVO
- ◆ lokacija

...

O-Prilike

- ◆ novonastale okolnosti u okruženju
- ◆ poboljšanje ukupne ekonomske situacije u okruženju
- ◆ poboljšanje imidža u javnosti
- ◆ saradnja i povezivanje s drugim organizacijama
- ◆ novi kontakti sa donatorima
- ◆ novi korisnici
- ◆ pokretanje novih aktivnosti i programa
- ◆ kadrovske i organizacione promjene
- ◆ mogućnost usavršavanja zaposlenika

W-Slabosti

- ✦ neodgovarajuća kadrovska struktura
- ✦ neadekvatnost vještina zaposlenih za dodijeljene im poslove
- ✦ nezadovoljstvo volontera i zaposlenika
- ✦ neusklađenost pojedinih aktivnosti
- ✦ neodgovarajuća primjena planova
- ✦ nepridobivanje medijski eksponiranih osoba za saradnju
- ✦ loš imidž u javnosti
- ✦ neodgovarajuće praćenje potreba korisnika
- ✦ neuvažavanje trendova i promjena u okruženju
- ✦ nedovoljna upoznatost korisnika s aktivnostima
- ✦ nedovoljna informisanost donatora o aktivnostima
- ...

T-Prijetnje

- ✦ pogoršavanje ukupne ekonomske situacije u okruženju
- ✦ demografske promjene u okruženju
- ✦ političke promjene u okruženju
- ✦ prestanak potrebe za djelovanjem organizacije/ pojedinih programa
- ✦ negativan imidž donatora ili korisnika u javnosti
- ✦ nenaklonost vlade i drugih važnih institucija
- ✦ povećanje broja sličnih organizacija koje imaju iste ciljne grupe
- ...

Pitanje za definisanje vizije NVO:

- ✦ Šta organizacija želi postati u dugoročnoj perspektivi?

Pitanja za definisanje misije NVO:

- ✦ Šta je naš posao (zadatak)?
- ✦ Ko su naši korisnici?
- ✦ Kakve vrijednosti mi pružamo korisnicima?
- ✦ Šta bi trebalo da bude naš posao u budućnosti?

Pitanje za definisanje ciljeva NVO?

- ✦ Šta bi trebalo postići da bi se ostvarila misija?

Preporuke

U upravljanju lokalnim NVO uočen je nedostatak ljudskih resursa, ne samo u pogledu kvaliteta već i broja. Uzrok tome je i nedostatak finansijskih sredstava. Međutim, da bi mogla funkcionisati NVO mora obezbijediti minimum ljudskih resursa neophodnih za održivost, dok se ostali ljudski resursi mogu obezbijediti kroz angažman na projektima, te finansirati iz projekata na određen vremenski period ili po ugovorima. NVO trebaju koristiti sve mogućnosti za usavršavanje vještina i sposobnosti svojih zaposlenika, ali i uprave,

kroz pohađanje organizovanih obuka za jačanje ljudskih resursa u ovom sektoru.

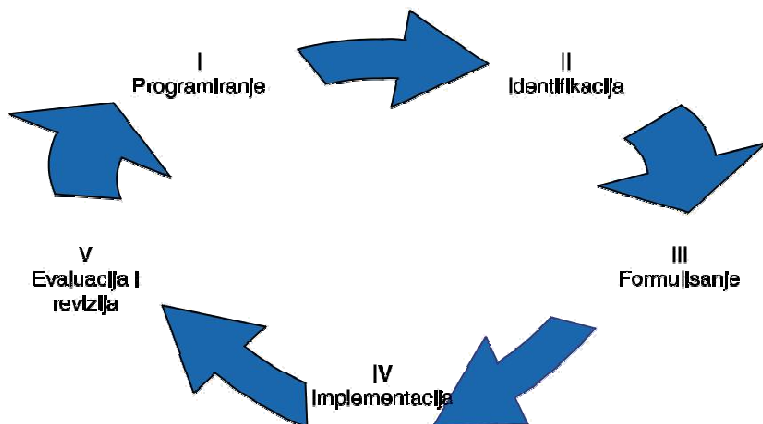
Obzirom da se radi o organizacijama koje imaju mali broj zaposlenika (2-3), potrebno je sve zaposlene uključiti u donošenje odluka, te definisanje misije, ciljeva i aktivnosti NVO, kako bi bolje razumijeli njeno funkcionisanje u zajednici i bili više motivisani za rad na ostvarivanju njene misije i ciljeva.

Za uspješnost izrade strategije NVO i njenog funkcionisanja u zajednici neophodno je da NVO kontinuirano vrši analizu svojih snaga i slabosti, te mogućnosti i prijetnji iz okruženja, kroz SWOT analizu koja je popularna zbog svoje jednostavnosti. Preporučuje se da u analizi učestvuju svi zaposleni i volonteri. Iz SWOT analize je važno identifikovati prilike koje se trebaju iskoristiti, a koje su u skladu sa snagama organizacije i koje će smanjiti njene slabosti.



Upravljanje projektima

Tehnika upravljanja projektima je ključan faktor za uspješnost projekata NVO. U 1992. godini, Evropska komisija je usvojila “upravljanje projektnim ciklusom”, kao svoj primarni set alata za dizajniranje projekata i upravljanje. Ciklus operacija za upravljanje projektima prema praksi Evropske komisije obuhvata pet faza, kako je prikazano na slici ispod.



5.1. Faze projektnog ciklusa

I. Faza programiranja (priprema strategije)

Faza programiranja podrazumijeva analizu problema, potreba i mogućnosti u odnosu na politike donatora i područja ekspertize te uspostavljanje opštih smjernica i principa. Prioriteti za akciju trebaju biti identifikovani, a ideje za projekte i programe uključene u strategiju zajednice i sektora ili programe, kao i u programe donatora.

II. Faza identifikacije

Identifikacija projekta se vrši u okvirima definisanim strateškim dokumentima zajednice, sektora i donatora. Specifični ciljevi, očekivani

rezultati i neophodne aktivnosti se identifikuju, analiziraju i selektiraju te se inicijalna projektna ideja sa ključnim indikatorima formuliše u inicijalnom prijedlogu projekta.

III. Faza formulisanja

Formulisanje i priprema projekta na osnovu izabranog i odobrenog inicijalnog prijedloga projekta obuhvata dodavanje detaljnih specifikacija, plana implementacije i indikatora. U toku procesa procjene projekta, relevantna pitanja koja treba istražiti su vezana za: efektivnost, efikasnost, održivost i uticaje, kao i izvodljivost projekta i interni logički okvir. Obezbjedenje finansiranja je finalna faza pripreme projekta, u kojoj se projekt ispituje od strane relevantnog odbora i odobrava za finansiranje. Nakon toga, implementator(i) projekta potpisuju ugovor o finansiranju.

IV. Faza implementacije

Implementacija projekta podrazumijeva korištenje planiranih resursa za postizanje željenih rezultata, svrhe i ciljeva projekta. Napredak u implementacije treba se kontinuirano procjenjivati i nadgledati, kako bi se omogućilo prilagođavanje promjenama u okruženju, što je od posebnog značaja. Ova faza projektnog ciklusa može se podijeliti na tri podfaze: početna/inicijalna faza, glavna implementacijska faza i završna faza.

V. Faza evaluacije

Evaluacija/ocjenjivanje treba da bude sistematičan i objektivan proces ocjenjivanja projektnog dizajna, rezultata i uticaja prije, u toku i na kraju i/ili poslije implementacije u odnosu na moguće dodatne aktivnosti i/ili okvirne preporuke kao vodič za slične razvojne intervencije u budućnosti. Saznanja, zaključci, preporuke i naučene lekcije ove faze trebaju biti opisane u izvještajima.

Svaki projektni ciklus se zasniva na tri glavna principa:

1. kriteriji i procedure za donošenje odluka su definisani u svakoj od faza (uključujući ključne potrebe za informacijama i kriterije za kvalitativnu analizu);
2. faze u ciklusu su progresivne – svaka faza treba da bude završena kako bi se sljedeća uspješno započela;

3. novo programiranje i identifikacija projekata izvlače se iz rezultata monitoringa i evaluacije, kao dijelova strukturi-sanog procesa prikupljanja povratnih informacija i instituci-onalnog učenja.

Preporuke:

Većina lokalnih NVO ima probleme u razvoju projekata u skladu s kriterijima donatora. Da bi se prevazišao ovaj problem, potrebno je da se ljudski resursi NVO dobro upoznaju s upravljanjem projektim ciklusom i da u razvoju i implementaciji projekata primjenjuju sve faze projektnog ciklusa. Projekti moraju biti usaglašeni sa prioritetima donatora i razvojnom strategijom lokalne zajednice. Analiza uticaja projekta na ciljnu grupu i zadovoljavanje njihovih potreba, kroz aktivnosti orijentisane prema rezultatima da su neophodan preduslov za uspješnost projekata. Važnu ulogu u razvoju projekata lokalnih NVO može imati i „benchmarking“- saznavanje, prilagođavanje i korištenje iskustava najboljih u svrhu poboljšanja vlastitih projekata. Implementacijom projekata koji su uspješno riješili iste probleme u drugim zajednicama, se može smanjiti rizik i kreirati koristi i za vlastitu zajednicu. Takođe, saznanja, zaključci, preporuke i naučene lekcije iz projekata drugih NVO trebaju biti važan izvor za planiranje budućih projekata. Stoga povezivanje i razmjena iskustava, kao i partnerstva sa drugim NVO imaju važnu ulogu u uspješnom razvoju projekata.

6. Javno zagovaranje

U svakoj zajednici, različite nevladine organizacije okupljaju različite socijalne grupe, sa različitim interesima i potrebama. Jedan od glavnih prioriteta je jačanje demokratskih principa i dijaloga između različitih socijalnih grupa uz princip poštivanja potreba drugih, kako bi se zajednica približila standardima Evropske unije i postiglo integrisanje socijalnih grupa u društvo. Da bi se postiglo integrisanje, potrebno je da se razvije jako partnerstvo nevladinog, privatnog i javnog sektora. Javno zagovaranje identifikovanih potreba, ciljeva i prioriteta interesnih socijalnih grupa predstavlja instrument za kreiranje povoljnijeg okruženja za život i rad različitih grupa, koji treba biti usmjeren na predstavnike Vlade i drugih javnih institucija te privatnog sektora.

6.1. Definicija i cilj javnog zagovaranja

Javno zagovaranje se sastoji od organizovanih napora i akcija koje koriste instrumente demokratije da kreiraju i provedu zakone i politike koji će kreirati pošteno i pravično društvo. Javno zagovaranje je sveobuhvatan proces koji nas pokreće od “onoga što jeste” do onoga što treba i mora biti”. Ono uvijek:

- ✦ TRAŽI nešto od drugih – pojedinaca, grupa, institucija;
- ✦ PITA – postavlja važna pitanja;
- ✦ BAVI se temama kojima se niko ne bavi;
- ✦ KREIRA nova politička iskustva;
- ✦ ANGAŽUJE ljude koje zanima promjena određene politike;
- ✦ INICIRA I OTKRIVA.

Javno zagovaranje znači i zastupati, apelovati ili braniti određenu ideju pred drugima. Ono u osnovi traži inovativnost i želju za eksperimentima.

Opšti cilj javnog zagovaranja je da promijeni društvo i pozicije moći, da promijeni mentalitete i način razmišljanja za stvaranje bo-

ljeg i pravičnijeg društva. Javno zagovaranje je oruđe kojim utičemo na ljude, mijenjamo njihov pogled na određene situacije i stvaramo razumijevanje. Javno zagovaranje je proces djelovanja, koji koristi in-strumente demokratije za otvaranje: novih prostora, novih politika i zakona.

Javno zagovaranje je i ključan faktor za promjene u pravcu kreiranja demokratskih, otvorenijih struktura i procedura unutar zajednice.

Da bi se uspješno zagovaralo, treba se koristiti mnogim oruđima i tehnikama, strategijama i taktikama, treba iskušavati snagu u raznim javnim poprištima, jer javno zagovaranje nikada se ne koristi samo jednim sredstvom (ne koristi samo podatke, samo koalicije, niti samo medije).

6.2. Osnovi za kvalitetno javno zagovaranje

Svaka situacija zahtijeva posebnu strategiju i različite tehnike javnog zagovaranja. Međutim, za uspješno javno zagovaranje potrebni su određeni opšti elementi kvalitetne akcije.

a. Odabir cilja

Pristup definisanju cilja je vrlo kompleksan. Uvijek treba provjeravati da li odabrani cilj donosi stvarno rješavanje problema i hoće li privući pažnju različitih grupa.

b. Korištenje podataka i istraživanje

Podaci su izuzetno bitni i često su najvažniji argument, jer bez relevantnih informacija, činjenica, podataka o pojedinom problemu, nemoguće je pokrenuti kvalitetnu kampanju. Potrebno je identifikovati podatke koji će najbolje ukazati na cilj akcije i istražiti temu.

c. Identifikovanje primaoca poruke

Kada su cilj i tema odabrani, potrebno je identifikovati ciljnu grupu prema kojoj usmjeravamo akciju (donosioci odluka ili ljudi koje mogu na njih uticati, privrednici, mediji, javno mnijenje itd.).

d. Oblikovanje i usmjeravanje poruke

Kreiranje poruke je zadatak koji zahtijeva posebnu pažnju. Poruka treba biti kreirana shodno tome kome je upućena i treba biti jasna i razumljiva.

e. Stvaranje koalicija

Moć javnog zagovaranja potvrđuje se i brojnošću učesnika uključenih u dostizanje cilja. Stoga, uključivanje većeg broja grupa i pojedinaca je od posebnog značaja. Za kreiranje koalicije neophodno je sagledati: ko dijeli isti cilj i ko još može biti uključen u akciju.

f. Uvjerljiva prezentacija

Obzirom da je vrijeme donosioca odluke ili drugih pripadnika ciljne grupe često ograničeno, brižljivo pripremljena prezentacija, bazirana na kvalitetnim argumentima, može pretvoriti i kratko suočavanje u uspješnu akciju.

g. Prikupljanje sredstava

Svaka akcija zahtijeva sredstva te je za uspješno javno zagovaranje jedno od ključnih elemenata naći izvor za potrebna finansijska sredstva.

h. Evaluacija

Kvalitetno javno zagovaranje traži i kontinuitet povratne informacije i evaluaciju uloženog napora. U okviru evaluacije potrebno je odgovoriti na slijedeća pitanja: da li je postignut cilj i kako poboljšati strategiju? Neophodno je stalno procjenjivati strategiju uzimajući u obzir specifične ciljeve i taktike te njihovu fleksibilnost u prilagođavanju potrebama. Ustanovljeni indikatori uspjeha će pomoći pri ovoj procjeni.

6.3. Građenje odnosa s javnošću

Djelovanje u javnosti i povezivanje sa akterima na različitim nivoima (od pojedinaca do institucija), stvara moć, snagu i uticaj. Otvaranje novog prostora u javnosti, kreiranje zajedničkog interesa, koji tu prije nije postojao, daje snagu organizaciji i njenim članovima. Moć raste i kad znate uticati na one koji donose određenu odluku. Pitanja koja uputite putem javnog zagovaranja stvaraju moć da dobijete odgovore koji vam trebaju. Odgovori koje čujete daju dodatne informacije koje se mogu iskoristiti pri javnim nastupima.

Metode uključivanja građana grade vještine aktivista, ohrabruju ih da izazivaju vlast i moć i poboljšaju život onih koji imaju manje konvencionalnu političku moć i slabije ekonomske izvore. Njihova moć i snaga, koju donose u javna djelovanja i javni život, omogućuju im da nezavisno djeluju zavisno od uočenih potreba i prioriteta.

Sve nevladine organizacije trebaju njegovati dobre i zdrave odnose sa društvom, kako bi se mobilizovala javnost i aktivirala njihova očekivanja. Pri građenju odnosa s javnošću, neophodno je koristiti medije. Dobri odnosi s javnošću omogućavaju nevladinoj organizaciji da bude ohrabrena u svojim akcijama. Pored toga, zahvaljujući izgrađenim dobrim odnosima NVO s javnošću, kompanije koje podržavaju aktivnosti civilnog društva (npr. od ekološkog značaja i dr.) mogu donirati i dio svog profita za projekte i akcije.



Preporuke:

NVO trebaju posvetiti više pažnje funkciji javnog zagovaranja, kako bi uspješno zastupale interese socijalnih grupa koje okupljaju i doprinijele rješavanju njihovih ključnih pitanja. Javno zagovaranje treba da ima kontinuitet, društvenu transparentnost i sistemski pristup, a ne da bude ad hoc nesistematska aktivnost. Predstavnici NVO sektora trebaju osnažiti svoje veze sa vladom i donosiocima odluka, kako bi uticali na stvaranje njihovog boljeg razumijevanje problema koji se odnose na određenu socijalnu grupu, što bi dovelo do zajedničkog rada na njihovom rješavanju. Pri tome, NVO treba da koriste objektivne argumente vezane za aktualnu situaciju, kako bi ukazali na to da se radi o širem društvenom problemu, a ne ostvarivanju ličnih interesa grupe pojedinaca. Da bi uspješno javno zagovarale i postigle društvenu transparentnost, NVO treba da uspostave jaku i kontinuiranu saradnju s medijima, kako bi podsticali aktivizam širih grupa volontera na rješavanju pitanja koja su predmet javnog zagovaranja, jer brojnost učesnika u zagovaranju može imati značajan uticaj na ostvarivanje željenog cilja.

7. | Finansiranje NVO

Činjenica da se nevladine organizacije u BiH uglavnom oslanjaju na međunarodna donatorska sredstva kao izvor finansiranja, u dugoročnom smislu, ugrožava njihovu održivost, obzirom na trend smanjenja donatorskih sredstava u BiH. Da bi mogle da održe svoje funkcionisanje i aktivnosti u zajednici, NVO se moraju oslanjati i na druge izvore prihoda.

7.1. Izvori finansiranja

U skladu sa zakonskim okvirom u BiH, izvori prihoda za NVO su:

- ✦ članarine,
- ✦ dobrovoljni prilozi,
- ✦ državne subvencije,
- ✦ pasivni prihodi (npr. od zakupnina, honorara, kamata, dividendi i sl.), i
- ✦ ostvarivanje aktivnosti utvrđenih statutom, prodaja proizvoda i usluga.

Iako se koristi termin “nevladine organizacije”, koji podrazumijeva da su ove organizacije nezavisne u odnosu na Vladu, ipak neke NVO se u finansijskom smislu oslanjaju i na vladine fondove kao izvor finansiranja, namijenjene za razvojne aktivnosti koje implementira nevladin sektor.

Prihodi služe za pokrivanje administrativnih, operativnih troškova, isplatu honorara spoljnim saradnicima, isplatu plata zaposlenim u NVO koji su angažovani na projektima te pokrivanje posebnih troškova aktivnosti.

Sredstva planirana Budžetom Opštine, raspodjeljuju se prvenstveno udruženjima građana čiji projekti:

- ◆ pomažu rješavanju problema omladine, porodice, nezaposlenosti, izbjeglica, starih osoba, osoba sa posebnim potrebama i sve građanske inicijative koje pomažu ustanovljavanju bezbjednosti i sigurnosti posebno na socijalnom planu,
- ◆ afirmišu kulturne potencijale i kulturne posebnosti grada i opštine, inicijative i aktivnosti u cilju podizanja nivoa urbane kulture,
- ◆ afirmišu i pomažu u realizaciji principa javnosti u radu državnih organa i ustanova koje se dijelom ili u potpunosti finansiraju javnim prihodima,
- ◆ afirmišu i pomažu u procesu transformacije organa lokalne vlasti u savremene centre pružanja usluga orijentisane prema građanima,
- ◆ afirmišu i pomažu stvaranju povoljnog poslovnog ambijenta,
- ◆ afirmišu i pomažu razvoj sporta i fizičke kulture,
- ◆ afirmišu i pomažu očuvanju životne sredine i podizanju nivoa ekološke kulture,
- ◆ afirmišu ulogu građanina u procesu odlučivanja i podižu nivo demokratskih standarda,
- ◆ afirmišu i pomažu u ostvarivanju prava potrošača, prava na zdravu hranu,
- ◆ afirmišu i podstiču urbani način razmišljanja, slobodu i toleranciju kao opšte etičke vrijednosti modernog društva.

Da bi udruženje građana bilo u mogućnosti da dobije sredstva iz ovog fonda, neophodno je da dostavi:

- ◆ dokaz o registraciji u BiH,
- ◆ kratak opis organizacije sa podacima o predhodno realizovanim projektima,
- ◆ projekt kojim organizacija konkuriše za dodjelu sredstava.

Projektni prijedlog koji organizacija upućuje komisiji na razmatranje mora da sadrži:

- ✦ naziv projekta,
- ✦ naziv organizacije (adresa, telefon/fax i e-mail)
- ✦ oblast na koju se odnosi projekt i opis konkretnog problema koji se rješava realizacijom projekta,
- ✦ ciljeve projekta (na koji način projekat doprinosi rješavanju problema),
- ✦ detaljan opis projekta (skice, planovi, crteži, fotografije, kompjuterske simulacije i drugo sa projekcijom dinamike realizacije projekta),
- ✦ budžet projekta (po stavkama projekta i sumi koja se potražuje),
- ✦ način praćenja projekta,
- ✦ ovlašteno lice za realizaciju projekta i
- ✦ broj žiro računa.

Raspodjelu sredstava vrši Komisija za saradnju sa udruženjima građana koju obrazuje načelnik Opštine, a sastoji se od predsjednika i četiri člana.

7.2. Prikupljanje sredstava

Prikupljanje sredstava nije nauka te ne postoji univerzalna definicija nego je, kako većina autora ukazuje, zbir različitih iskustava.

Razlikujemo dva osnovna načina prikupljanja sredstava:

- ✦ oportunističko – prema ukazanoj prilici i
- ✦ strateško.

Strateško prikupljanje sredstava motivisano je i pokreće se generalnim ciljevima organizacije, a ne uticajima iz njene okoline. Za takvo prikupljanje sredstava treba postojati jasna vizija onoga što organizacija želi ostvariti, treba imati isplanirane korake za ostvarenje tog cilja, a sve aktivnosti su rezultat dugoročnog planiranja organizacije.

U fazi planiranja, se kao dio poslovnih planova procjenjuje i iznos potrebnih finansijskih sredstava za dvije do tri godine rada.

Važno je istaći da je, kod korištenja donatorskih sredstava, izgradnja povjerenja kod donatora od posebne važnosti te NVO trebaju biti potpuno jasne i iskrene u obračunavanju potrebnih troškova u svojim zahtjevima za finasiranje, kako bi se izgradili dobri odnosi sa donatorom na dugoročnoj osnovi. Posao prikupljanja sredstava je da pokažete donatorima kako njihov novac može učiniti pomak u životima ljudi. Veoma je bitno usmjeriti prikupljanje sredstava na specifične projekte, a ne na cjelokupan posao organizacije, jer je na taj način lakše potaknuti entuzijazam vaših donatora. Kada od nekog dobivate novac, dužni ste osigurati trošenje novca u one svrhe za koje je prikupljen. U suprotnom dogodiće vam se gubitak povjerenja.

Pri planiranju finansijskih sredstava neophodno je uzeti u obzir slijedeće:

- ✦ mogućnost volonterskog rada članova NVO,
- ✦ donatori često daju prioritet kratkoročnim projektima sa jasnim ciljevima, koji mogu doprinijeti izgradnji neovisnosti NVO,
- ✦ uvrštavanje prihoda iz projekata, od prodaje usluga ili proizvoda, koji su značajni u dostizanju samoodrživosti projekata,
- ✦ donatori su uglavnom više zainteresovani za pokrivanje troškova projekta koji su direktno vezani za implemen-taciju aktivnosti, nego za pokrivanje troškova orga-nizacije, kao opštih troškova (opšti troškovi se dodaju kao posebna stavka u budžetu projekta, u skladu sa politikom donatora, npr. za opšte troškove EU dozvo-ljava do 7%, UNICEF do 14% od vrijednosti projekta itd.);
- ✦ da li politika donatora omogućuje uključivanje sredstava za nepredviđene situacije, uslijed kojih može doći do prekoračenja budžeta (npr. uticaj inflacije, promje-na valutnog kursa, porast cijena ključnog materijala i sirovina i sl.)
- ✦ indirektno finansiranje može takođe biti od značaja, kao što je obezbijeđena pomoć kroz rad stručnjaka za potrebe projekta, mogućnost korištenja usluga ili pro-stora bez naknade i sl.

Preporuke:

Jedan od osnovnih problema NVO je nedostatak sredstava za akcije, što stvara jačanje konkurentnosti u NVO sektoru. Uzrok ovog problema je i česta orijentisanost NVO samo na jedan izvor sredstava-lokalnu up-ravu. Da bi postigle svoju finansijsku samoodrživost, NVO moraju usvojiti strateški pristup u planiranju finansiranja i korištenju drugih izvora.

/ U animiranju drugih donatora, neophodno je provesti analizu donatora i identifikovati prioritete donatora, kako bi se prijedlozi projekata usaglasili sa prioritetima donatora. Takođe, važno je naglasiti koji će problemi ciljne grupe i kako biti riješeni projektom, kako bi se definisala opravdanost ulaganja prema donatoru.

/ Kako bi NVO okupila veći broj pripadnika socijalne grupe čije probleme rješava i povećala svoje finansiranje iz članarina, potrebno je za članove obezbijediti i određene koristi. Razvijanje usluga za članove i osmišljavanje akcija koje će stvoriti i određene koristi za članove su od posebnog značaja za sve NVO.

/ Iako je bh. privredni sektor nedovoljno razvijen, donacije od preduzeća su važan izvor finansiranja za NVO. Važno je obezbijediti i povratnu korist za preduzeća, kako bi ona dobila potvrdu za svoje dobročinstvo u zajednici, npr. kroz promovisanje i izgradnju imidža tih preduzeća u javnosti, kroz medijske aktivnosti projekta ili dodjelu zahvalnica za donaciju. Neophodno je, kroz aktivnosti odnosa s javnošću NVO, kontinuirano uticati na senzibilnost zajednice i pojedinaca na probleme određenih socijalnih grupa, kako bi se obezbijedila podrška privrednog sektora i povećali dobrovoljni prilozi pojedinaca.

/ Osmišljavanje aktivnosti za generisanje prihoda, u skladu sa Statutom, trebaju biti, takođe, sastavni dio strategije finansiranja NVO. Potrebno je razvijati i aktivnosti prodaje proizvoda i/ili usluga koje može kreirati NVO sa svojim članstvom, kako bi se stvorila dodatna finansijska sredstva za NVO.

8. Održivost

Neophodno je jačati nevladin sektor kako bi se obezbijedila njegova dugoročna samoodrživost. Održivost se može posmatrati sa nekoliko različitih aspekata:

- ♦ institucionalna održivost
- ♦ finansijska održivost
- ♦ održivost projekata
- ♦ održivost kroz izgradnju kapaciteta ljudskih resursa
- ♦ održivost kroz formiranje mreže.

8.1. Institucionalna održivost

Institucionalni aspekt održivosti polazi od činjenice da organizaciju čine ljudi. Da bi mogla da opstane, organizacija mora imati kvalitetno osoblje, što podrazumijeva kvalifikovanost i motivisanost osoblja za rad. Iako lider organizacije ima značajnu ulogu, održivost organizacije nije moguća bez održavanja kvalitetne strukture zaposlenih. Organizacija je jaka ako ima jasno definisane ciljeve i ubjeđenja o vrijednostima kojima teži a sa kojima se identifikuju njeni zaposleni u ostvarivanju vizije.

Stoga, da bi se obezbijedila održivost NVO treba da jasno identifikuje koji faktori mogu doprinijeti njenoj sigurnosti ili, sa druge strane, koji su faktori koji mogu ugroziti njen opstanak. Sagledavanje unutrašnjih faktora, kao i faktora iz okruženja kroz analizu snaga, slabosti, te mogućnosti i prijetnji iz okruženja (tzv. analiza SWOT - Strengths, Opportunities, Weaknesses, Threats), te kombinacija prioriteta iz rezultata analize, treba da dovede do definisanja politike održivosti - šta je potrebno uraditi.

8.2. Finansijska održivost

Preporuke za finansijsko jačanje bi se uglavnom odnosile na slijedeće:

- ♦ privlačenje sredstava donatora za finansiranje 3 do 5 godina,

- ✦ jačanje kapaciteta i vještina NVO te strategija za pris-tup sredstvima, stranih donatora, javnih fondova te fon-dova privatnog sektora;
- ✦ razvoj sistema za transparentnost finansiranja iz fon-dova različitih nivoa vlasti i donatora;
- ✦ unaprijeđenje koordinacije sa donatorima;
- ✦ razvoj vještina za odgovarajuće kreiranje prihoda;
- ✦ izgradnja svijesti i čovjekoljublja kod kompanija i javnosti.

Za održivost je neophodno jačati sposobnost NVO da se konsolidu-ju i povećaju svoju interakciju sa društvom kroz izvršavanje svoje misije.

8.3. Održivost projekata

Ukoliko NVO implementira projekte, koji su orijentisani na koristi za krajnje korisnike, potrebno je obezbijediti i održivost projekta, kada se radi o projektima koji trebaju nastaviti sa radom nakon završne faze implementacije.

Zbog toga, potrebno je obezbijediti i određeno učešće zajednice kroz sufinansiranje projekata ili određen doprinos u stvarima, kako bi se osiguralno minimalno lokalno vlasništvo projekta. Projekt može da, nakon izvjesnog vremena, postigne održivost i kroz pružanje usluga ili prodaju proizvoda ciljnoj grupi projekta, kako bi se stvarao prihod.

8.4. Održivost kroz izgradnju kapaciteta ljudskih resursa

Važan aspekt postizanja održivosti je i izgradnja kapaciteta kroz obuku ljudskih resursa, posebno u odnosu na održivost projekta. Ukoliko se u toku implementacije projekta vrši obuka ljudskih resursa, koji će nakon završetka projekta, imati sertifikat za dalje prenošenje znanja ili da dalje pružaju usluge koje su započete projektom, to će omogućiti održivost.

8.5. Održivost kroz formiranje mreže

Često postoje različite NVO koje imaju iste ciljeve i koje su usmjerene prema istim vrijednostima. Formiranjem mreže različite grupe rade zajedno i udružuju svoje napore usmjerene prema istim, konsenzusom postignutim, ciljevima kroz koordinaciju njihovih



strategija djelovanja te objedinjavanje resursa. Mreža koja uključuje niz NVO, grupa i pojedinaca, koji dijele iste ciljeve, pokazuje kreatorima politika i donosiocima odluka da postoji šira podrška za određene ciljeve i programe, što stvara jaču osnovu javnog zagovaranja i efektivniji rad na ostvarivanju interesnih programa.

Održivost nevladinog sektora je značajan cilj svakog demokratskog društva. Iskustva razvijenih zemalja počinju se sve više izučavati i primjenjivati i u manje razvijenim zemljama u cilju kreiranja samoodrživosti nevladinih organizacija i kreiranja jakog civilnog sektora, koji ima bitnu ulogu u rješavanju važnih socijalnih i ekonomskih problema.

Preporuke:

- ✦ Uspješnost NVO počiva na kvalitetu njenih ljudskih resursa. Kako bi postigla svoju održivost, NVO treba razvijati vještine i sposobnosti svojih zaposlenika. Obzirom da volonteri imaju značajnu ulogu u radu NVO i njih treba uključivati u ove aktivnosti. Primjena politike cjeloživotnog učenja je neophodna za institucionalnu održivost NVO.
- ✦ U pogledu finansijske održivosti, NVO trebaju una-prijediti svoj pristup donatorima, članovima te privrednom sektoru i zajednici uopšte, kako bi razvile strateški pristup planiranju finansiranja, uz preporuke date u poglavlju 7 ovog Vodiča.
- ✦ Održivost projekta je i jedan od važnih kriterija donatora, koji daju prioritet projektima koji će biti održivi i nastaviti kreirati koristi u zajednici. Stoga, NVO trebaju u planiranju projekata predviđeti i mogućnosti postizanja održivosti projekta i nakon isteka vremena implementacije, bilo kroz dalju podršku lokalne zajednice ili prodaju usluga/proizvoda koje su kreirane projektom.
- ✦ Nedostatak kvalitetnih i osposobljenih ljudskih resursa u zajednici često je uzrok različitih problema. NVO trebaju posmatrati ljudske resurse kao osnovni preduslov razvoja, te uključivati aktivno-sti jačanja ljudskih resursa zajednice u održivost svojih projekata.

U praksi lokalnih NVO uočen je nedostatak saradnje sa drugim NVO koje dijele iste ciljeve. Neophodno je razvijati saradnju kako bi se udružili napor u zagovaranju zajedničkih ciljeva te omogućila razmjena iskustava i dobre prakse u rješavanju pitanja od interesa za ciljnu grupu.

Za detaljnije informacije o funkcionisanju NVO u BiH potražite publikaciju UNDP-a «Priručnik za nevladine organizacije u Bosni i Hercegovini

