

Диверсификација средстава

као модел финансијске
одрживости ОЦД





БОШ
БЕОГРАДСКА
ОТВОРЕНА
ШКОЛА



**#ЕУ
ЗА ТЕБЕ**

ПРИРУЧНИК

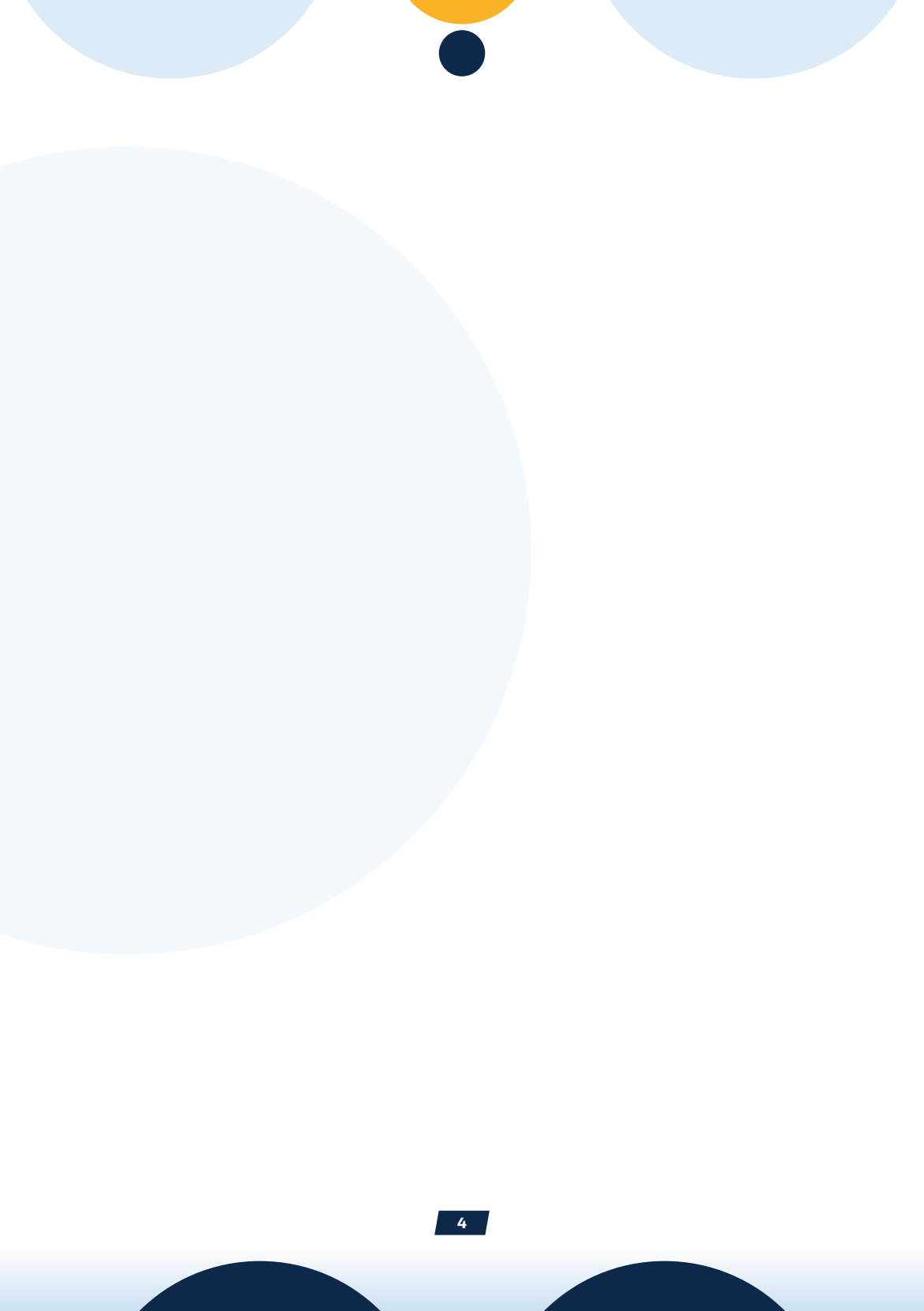
Диверсификација средстава као модел финансијске одрживости ОЦД

(Диверсификацијом
до финансијске одрживости)

Пројекат „ЕУ Ресурс центар
за цивилно друштво у Србији“

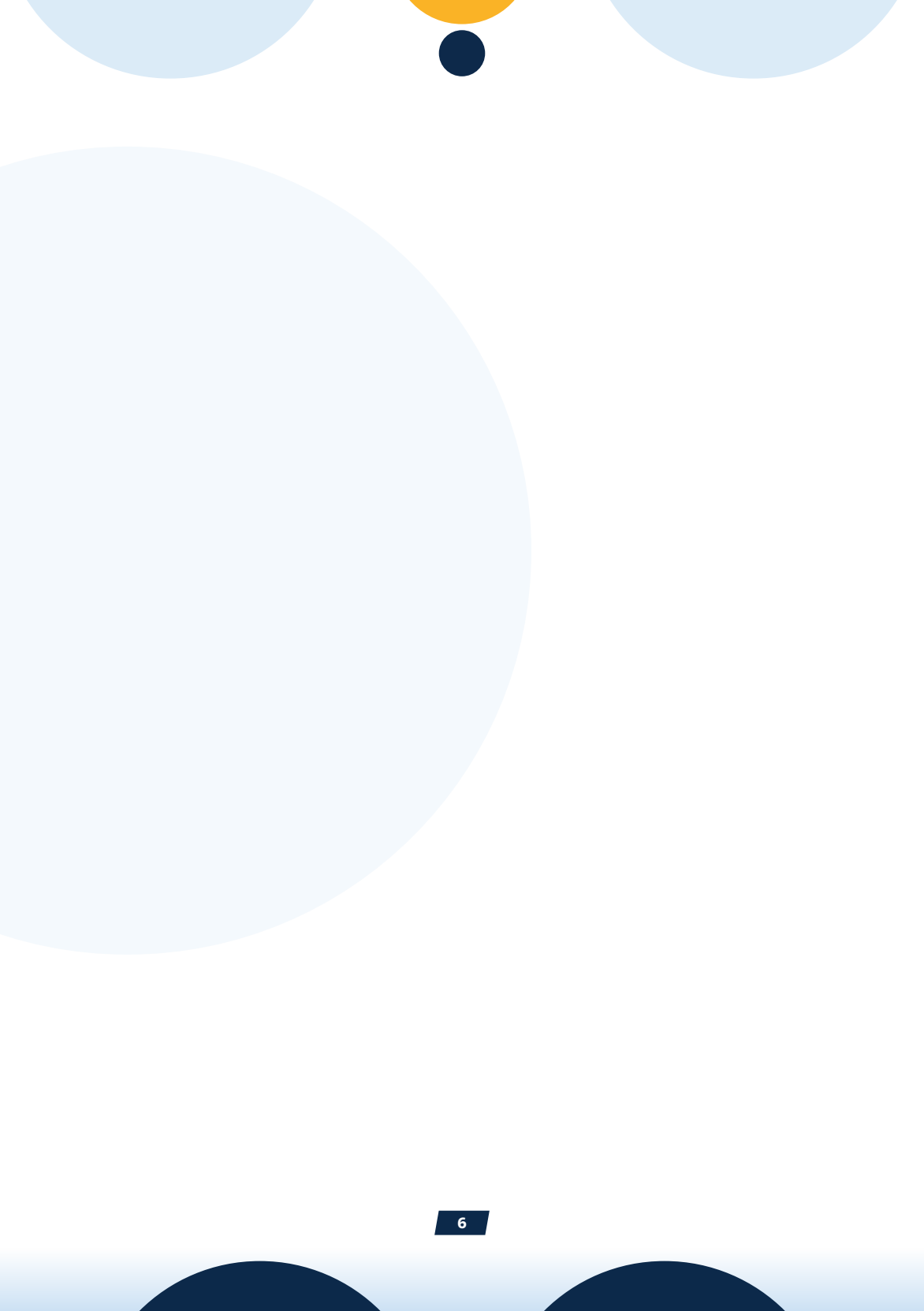
Београд, 2025.





Садржај

Поглавље 1: Одрживо финансирање ОЦД	9
1. Донације и грантови	10
2. Сопствени приход	10
Поглавље 2: Технике прикупљања средстава (ФР технике)	12
1. Велики донатори (ВД)	12
2. Масовне донације (МД).....	14
Поглавље 3: Позив за подршку	16
1. Проблем	16
2. Решење	17
3. Наша јединственост	17
4. Позив на акцију.....	18
Поглавље 4: Сопствени приходи	20
Поглавље 5: Стратешко финансирање	23
Корак 1: Процена трошкова	23
Корак 2: Процена прихода	24
Корак 3: Акциони план	25



Увод: Ко ме је приручник намењен и због чега је настао?

Овај приручник израђен је у оквиру пројекта **ЕУ Ресурс центар за цивилно друштво у Србији**, који реализује **Београдска отворена школа (БОШ)** уз подршку Европске уније, а у партнерству са организацијама: Новосадском новинарском школом, Ужичким центром за права детета, Удружењем економских експерата из Ниша (ЕНЕЦА), Младим пољопривредницима Србије (Јагодина), Сигурним стазама (Бор) и Новом планском праксом (Београд).

Намењен је **организацијама цивилног друштва, локалним иницијативама и удружењима** која желе да ојачају своју **финансијску одрживост и независност**, као и свим онима који желе боље да разумеју **концепт диверсификације извора финансирања** и начине да своје пословање учине стабилнијим и отпорнијим.

Идеја за настанак овог приручника проистекла је из видео серијала посвећеног одрживом финансирању ОЦД, а циљ је био да се кључни појмови из лекција додатно разраде, допуне практичним примерима и алатима, и учине доступним у писаном, прегледном формату.

Приручник обухвата пет тематских целина које прате видео лекције:

- 1. Диверсификација средстава и финансијска одрживост ОЦД;**
- 2. Технике прикупљања средстава (фундраисинг);**
- 3. Израда позива за подршку (Цасе фор Суппорт);**
- 4. Сопствени приходи и социјално предузетништво;**
- 5. Стратешко финансирање и дугорочно планирање.**

Циљ приручника је да помогне организацијама да препознају различите изворе прихода, развију реалне и одрживе финансијске моделе, као и да усвоје алате и приступе који им омогућавају да стабилно функционишу и унапређују свој друштвени утицај.

Као и у другим материјалима израђеним у оквиру пројекта ЕУ Ресурс центра, приступ је **практичан, јасан и применљив**, са примерима, саветима и алатима који свакој организацији могу помоћи да постане дугорочно одржива и спремна на промене у финансијском окружењу.

Поглавље 1:

Одрживо финансирање ОЦД

Одрживост једне организације огледа се у много фактора: посвећени људи, здрава култура, легитимитет и кредибилитет, стабилни ресурси, итд. Важно је да разумемо да новац није једини фактор, али он јесте важан. Зато ћемо се на овим сесијама усмерити на **финансијску одрживост**.

У времену изазова, као што је ово наше, а који нису тако ретки, можда не можемо одмах достићи одрживост. Међутим, оно што можемо јесте да стремимо ка њој. Сваки помак на том плану ће нам **олакшати рад и повећати друштвени утицај**.

Да видимо које су то одлике које чине организацију финансијски одрживом. Упоредићемо финансирање организације са кућним буџетом:

- ◆ **Средства довољна за редован и стабилан рад:** ово значи да имате **довољно новца** да покријете редовне трошкове организације и онај обим пословања који сматрате оптималним. Другим речима, имате редовна примања са којима можете да водите свакодневни живот комотно.
- ◆ **Разноврсни извори финансирања:** ово значи да се не ослањате само на једну опцију, већ да развијете **неколико врста прихода** (пример: грантови, донације грађана, наплата услуга). У домаћинству, рачунате да више чланова има приходе и то не само од плата, већ издајете и некретнину, или обављате додатни хонорарни посао...
- ◆ **Слободна средства:** ово би значило да имате средства која **можете трошити без ограничења**, то јест не морате одређене износе наменити за одређену врсту трошка (као што је случај код пројеката од донатора). То су најчешће средства од тзв. институционалних донатора који дају подршку за целокупан рад, затим од зараде на услугама, производима и слично. За домаћинство, то би био сопствени бизнис.

- ◆ **Резерва:** имате непотрошена средства која су вам више нису потребна за активности, или сте зарадили преко својих годишњих потреба. Пандан томе је штедња у домаћинству („сламарица“). Ова средства употребићете да покријете трошкове у ванредним ситуацијама. Можете донети одлуку и да их уложите у инвестиције, ако процените да је добра прилика за то. Стандард је да резерва треба да буде довољна за шест месеци одржавања организације на „хладном погону“ (основни трошкови да се организација одржи у случају нестанка свих других прихода).
- ◆ **Дугорочно планирање:** ово значи да ћете целокупно финансијско пословање планирати на дуже стазе, а не од прилике до прилике, или од једне до друге потребе. Сагледавате ширу слику и правите план за неколико година. Кад је домаћинство у питању, не живите „од данас до сутра“, већ размишљате о томе како ћете се финансирати у наредних неколико година, и правите план за пензију.

Погледајмо две велике категорије извора финансирања које су доступне организацијама цивилног друштва (ОЦД):

1. Донације и грантови

Ова категорија односи се на све оне начине приходавања када вам **донатори дају директна средства за програме, односно за рад организације**. Таква давања су заснована на одређеним политикама или на добротинству (филантропији). Притом, донатори заузврат **не добијају никакву робу нити услуге**. Међутим, да бисте добили грант или донацију, потребно је да се активирате у **прикупљању средстава, што изискује одређени напор и улагања**. Дакле, ова категорија захтева приступ који се зове **фандрејзинг (ФР)** или прикупљање средстава.

2. Сопствени приход

Ова категорија односи се на различите методе које ОЦД примењују како би **остварили сопствени приход**. То подразумева да треба да **обезбедите производе или услуге** за одређене клијенте. На овај начин, организација

добија новац којим може **самостално располагати**, независно од било ког донатора, али ће зато морати да **уложи своја средства и да води озбиљно бизнис (профитабилно) пословање**. Дакле, ова категорија захтева приступ који подразумева **доходовне активности**.

У оквиру обе категорије постоји више метода које се примењују за остварење прихода организације. На пример, грантови од влада, великих националних фондација, породичних фондација. Затим, мање донације од појединаца, корпоративна спонзорства, велике донације од имућних појединаца. А можете и зарађивати путем улагања или профитом од предузећа. У прилогу 1 детаљније је приказана **класификација могућих извора прихода за ОЦД**, а постоје бројне друге поделе.

Оно што је најважније разумети, јесте да имамо више могућности и више различитих приступа финансирању организације. Такође, важно је да практикујемо више опција. Што шареније, то одрживије.

Неће бити једноставно нити брзо решење да имамо оволику разноликост извора, нарочито ако то нисмо раније практиковали, али важно је да постигнемо макар то да не зависимо од једног гранта или донатора. Ако смо рачунали само на једну или две опције и оне нам измакну, стабилни смо колико и столица којој су преостале две ноге. Зато је пожељно да су нам приходи као лепеза шарених боја.

Прилог 1 [Водич кроз изворе прихода за ОЦД](#)

Поглавље 2:

Технике прикупљања средстава (ФР технике)

Рекли смо да можемо приходовати тако што ћемо новац прикупљати од других или га сами зарадити.

Када говоримо о **прикупљању средстава** као начину доласка до прихода, пред нама су две опције. Све ФР технике делимо на:

ВД - Велике Донације

МД – Масовне Донације

Кључна разлика између ове две категорије је у томе што код великих донација (ВД) од малог броја донатора очекујемо веће појединачне износе, док се у масовним донацијама (МД) обраћамо великом броју донатора за мање износе појединачних донација.

1. Велики донатори (ВД)

У **категорију ВД** убрајају се донатори као што су: имућни појединци, компаније, приватне фондације, међународни донатори и јавни фондови. За грантове се обраћамо предлогом пројекта, а за приватне донације путем кампање. То су две ФР технике.

Оно што је карактеристично за све ове технике јесте да је приступ донаторима искључиво **„један на један“**, то јест сваком донатору се обраћамо засебно и прилагођавамо наш позив управо њему. Такође, карактеристика ових техника јесте да су **„тихе“**. Нећемо објавити на сва звона да смо поднели пријаву за грант некој фондацији, или да смо се обратили компанији или имућном појединцу. Чак иако намеравамо да се за исту сврху обратимо неколицини појединаца и/или компанија, нећемо то објављивати већ ћемо се свакоме понаособ обратити писаним путем

или уживо у неком приватном простору. Овде, дакле, примењујемо лични приступ који нас води **изградњи дугорочних односа**. Код појединаца је он дубоко везан за личне вредности и емоције, док је код компанија потребна бизнис то јест интересна логика.

Предности оваквог приступа су:

- ◆ **Изградња односа** са одређеним људима, компанијама, фондацијама. Када једном задобијете и оправдате поверење великих донатора, врло је вероватно да ће вас поново подржати. Притом, везујете их за своју организацију и могу вам бити од користи не само финансијски већ и на друге начине (контакти, утицај и слично)
- ◆ **Исплативост** - јер су улагања мала а добит је велика. Највећи улог који дајете јесте ваше време и рад. Осим времена, немате много материјалних улагања. Активности се највише тичу састанака, тако да вас може коштати путовања, освежења, скромног поклона и слично, али нема потребе за скупим материјалима.

Недостаци су следећи:

- ◆ **Нема велике видљивости:** то су такозване „тихе кампање“
- ◆ **Прилагођавање:** интензиван рад са сваким појединцем или институцијом захтева да се посветите и прилагодите приступ сваком понаособ
- ◆ **Захтева време:** Дуго ћете чекати на резултате, нарочито ако је у питању нови донатор с којим тек треба да изградите однос у случају појединаца и компанија, док фондације и фондови могу имати дуготрајне процедуре одлучивања о грантовима

Пример кампање са имућним појединцима је задужбински фонд Траг фондације.

2. Масовне донације (МД)

У **категорију МД** спадају најразличитије врсте кампања: слање позива путем поште, телефонски, преко ТВ-а, *онлине*, уживо лицем у лице (Ф2Ф) на јавним местима, *крауфандинг* итд. За разлику од ФР који се обраћа великим донаторима, масовне донације подразумевају јавне кампање у којима се **на исти или сличан начин обраћате свој циљаној публици**, тј. свим потенцијалним донаторима. У зависности од врсте канала комуникације, публици се обраћате директно - адресирано (примери: СМС, имејл или поштанска адреса) или индиректно - неадресирано (примери: ТВ, билборд, веб сајт, уплатница уз комуналије). Можете користити један или комбинацију наведених канала. Код оваквог приступа, веома је важно да имате:

- Кратка, емотивну поруку и визуелно примамљив садржај,
- једноставан начин донирања (пар кликова)
- додатни подстицај (поклон, такмичење, ангажовање донатора)

Предности оваквог приступа су:

- ◆ **Брзо ћете добити резултате**, јер одмах након упућивања позива добијате одговор, било да је он позитиван или негативан (примери: СМС, имејл, Фејсбук, Ф2Ф), тако да ћете знати на чему сте
- ◆ **Прикупићете корисне податке** и имати статистику која вам може рећи доста о томе како стојите код публике којој сте се обраћали (колико људи је подржало, колике су уобичајене донације, демографска структура групе и слично), што ће вам бити корисно за наредне кампање
- ◆ **Подићи ћете видљивост организације и ширити свест о теми** којом се бавите, јер иступате у јавност и обраћате се широкој публици.

Недостаји су:

- ◆ Управљање кампањама је **сложено и захтева бројне ресурсе**: добар менаџмент, маркетинг, велики тим, партнерства, разне врсте трошкова

(агенција, дизајн, рекламе, физички, медијски или *онлајн* простор, и слично)

- ◆ **Законски оквир и администрација могу бити захтевни** ако наступате у јавном простору (физички или *онлајн*), отвара се питање заштите личних података донатора, механизма давања преко банака, *онлајн* и слично. Или ако су у питању нарочито осетљиве теме (деца, трафикинг).
- ◆ **Ризик репутације и исхода.** Колико год да сте се припремали, када пустите у јавност позив за подршку, ви даље губите контролу над резултатом. Може се десити да се кампања перципира негативно, или да се деси у незгодно време (избори, природне катастрофе, друге важне теме у јавности), а лош резултат ће се доживети као неуспех и нарушити имиџ организације. Остаје вам могућност да наредне фазе прилагођавате, али немате контролу над тим како ће публика реаговати у тренутку.

Поглавље 3:

Позив за подршку

Много је начина да се приступи фандрејзингу, технике су бројне, али једна ствар је обавезна и увек иста пре него што се почне: имати јединствен „позив за подршку“.

Позив за подршку је основни алат у прикупљању средстава, а **потиче од енглеског** *Кејс фор Суппорт*. Овај алат је апсолутно неопходан, макар и у најбазичнијем облику. **Дакле, у ФР не крећете без Позива за подршку!**

Може користити разне облике, од писма, преко дигиталних визуала, лифлета, постера, билборда, видеа, ППТ презентације, до усменог излагања. Формат се прилагођава циљаној публици и начину комуникације с њом, а оно што је константа јесу неке одлике и елементи које Позив треба да садржи.

Сада ћемо погледати **шта позив за подршку треба да садржи**, који су његови **елементи**:

1. Проблем

Људи не дају новац организацијама, већ људима којима је подршка потребна. Тешко ће вас неко подржати ради опстанка организације, али хоће због ваше мисије, то јест проблема који решавате у друштву. То значи да у први план треба да истакнете друштвени проблем због ког постојите и радите.

Проблем се може истаћи илустративним примером са снажним емоцијама, као и статистиком и подацима. Важно је да га изнесете на **убедљив** начин који ће људе уверити у озбиљност, значај и хитност проблема. Конкретна прича из нечијег живота, лично сведочанство или илустрација ситуације на терену, добри су начини да се проблем дочара људима.

Пример статистике изнете на емотиван начин, имамо код НСПЦЦ: Сваке недеље, бар једно дете умре од суровости.

Наставак следи: Многе од ових смрти могу бити спречене само ако би одрасли контактирали НСПЦЦ или ако би дете узело телефон и причало са саветником на дечијој линији. Многи позову. Међутим, због тренутних околности, не можемо на све позиве НСПЦЦ СОС линији и дечијој линији одговорити. Морамо да обучимо нове саветнике и инвестирамо у нове технологије како би унапредили наше СОС линије тако да обезбедимо да се сваки позив у помоћ детета чује.

Ево и примера добро поткрепљених подацима:

2. Решење

Изнели сте проблем и сада нећете оставити људе без решења. Желите да код њих пробудите осећања, али не очаја и безнађа, већ наде да се ствари могу променити боље. Можда су у први мах доживели осећање туге или љутње због проблема, а ви желите да та осећања преточе у акцију. Зато ћете им понудити решење које је конкретно, јасно и буди порив за деловањем.

Решење треба да буде **убедљиво и добро образложено**. Треба да уверите људе да је проблем могуће решити. Циљ је да се осете добро, јер могу допринети решењу.

У горњем примеру НСПЦЦ проблем је садржао и решење, СОС линију. Ево још неких примера решења, издвојених из позива за подршку:

3. Наша јединственост

Када смо убедили неког да је проблем важан и да за њега постоји одговарајуће решење, логично питање које ће се поставити јесте: **Зашто сте баш ви позвани да проблем решите?** Потенцијални донатор може се осетити погођен проблемом, узети га заозбиљно и вредновати га као

важног. И решење му се може учинити разумним. Међутим, може помислити да би неко други требало то да реши, на пример држава.

Зато је потребно да уверимо донатора да смо ми способни да допринесемо решењу и да нам се може **веровати** да ћемо то заиста и учинити. Доказујемо **компетентност и кредибилитет**. Можемо споменути, као у претходном примеру, да проблем не решава нико други, или да је наш начин делотворнији. Такође, задатак нам је да се и донатор осети позваним да учествује у решавању проблема и да пожели да допринесе решењу.

Чести изрази који се користе да изградимо наш кредибилитет су следеће: **лидери, први, једини, највећи...**

Ево још неких примера како се гради кредибилитет у позиву за подршку:

4. Позив на акцију

Претпоставимо да смо особу заинтересовали за проблем, дотакли јој емоције, убедили је да решење постоји и да га ми можемо донети. Придобили смо особу, али и даље нисмо добили конкретну подршку. Може нам се десити да неко, као после доброг филма, отплаче над потресном причом, или помисли како је сјајно да неко овакав постоји и бави се проблемом. Недостаје нам корак у коме ће особа хтети и моћи да **реагује**.

Потребно је да убедимо донатора да је његова подршка **потребна и важна**, и да његов акт може променити ствари, без обзира на износ донације. Зато ћемо му се обратити **директно** (најчешће са „ти“ или „ви“), **јасно** тражити подршку и **практично** га усмерити на то шта треба да уради: где се уплаћује новац, колико, на који рачун итд. Важно је и да се **захвалимо** за подршку, без обзира на исход.

Позив на акцију треба да буде **хитан**. Не остављамо простор за одложену реакцију – правило 20 секунди. Желимо да акција уследи одмах, донација нам треба „сада“. Чак и ако је циљ акције дугорочнији, рећи ћете да вам

подршка треба одмах да бисте остварили тај циљ. Кад акција није заиста хитна, **учините је хитном.**

Ево примера како то ради организација која се икључиво финансира од грађана:

Помозите Гринпис-у да заштити планету. Молимо, донирајте данас. Дајући преко потребну донацију данас, придружујете се Гринпис-у у нашем напору да заштитимо нашу драгоцену планету и нађемо потребна решења за најважнија питања животне средине. Гринпис је једина глобална еколошка организација која не прихвата корпоративне нити донације од владе, што нам омогућава да задржимо преко потребан независни глас. Ово, такође, значи да се у потпуности ослањамо на подршку појединаца као што сте Ви у финансирању нашег рада. Зато је Ваша донација толико важна. Хвала на подршци. Много нам значи.

Ево још неких примера:

[У прилогу 2 се налазе примери позива за подршку.](#) Они су бирани тако да нису сви репрезентативни. Погледајте их и анализирајте одговарајући на питања из прилога 2а.

[У прилогу 3 се налази упутство за израду вашег Позива за подршку.](#)

Поглавље 4:

Сопствени приходи

Спомињали смо у првом модулу да има разних начина да ОЦД стекне сопствени приход. Имате могућност да **новац улажете**, уколико га имате и ако има могућности. Један од начина је формирање задужбинског фонда.

Ако говоримо о доходу, логично је да ћемо новац најпре зарадити ако нешто продајемо (робу или услуге). То је уобичајени модел пословања привредног сектора. ОЦД имају право да врше привредну делатност према одређеним условима, што је дефинисано *Законом о удружењима и Законом о задужбинама и фондацијама*.

Свака организација сигурно поседује експертизу која би другима била драгоцену. Рецимо, уколико се бавите правима деце, социјалним услугама за одређену групу, заштитом птица, врло је вероватно да ћете бити међу онима који најбоље познају одређену тему. Ваше знање и умеће добро ће доћи онима којима то није примарна делатност, али желе да тему интегришу у своје пословне политике, принципе и праксе. Могуће је, притом, да сте ту своју стручност већ преносили другима као део своје мисије, путем својих редовних програма едукације, информисања и сл, а да је нисте наплаћивали. Можда је време да такве активности комерцијализујете, макар за одређене актере, као што су на пример компаније или државне службе. Примери су: организације које обучавају државне службенике за борбу против родно заснованог насиља (АЖЦ, Дуга); фондације које администрирају грантове за компаније (Траг фондација).

Своју експертизу можете уобличити у портфолио услуга. У [прилогу 4](#) наћи ћете упутство, а у [прилогу 5](#) формат за израду портфолија услуга.

Још једна опција коју можете размотрити јесте **предузелништво**, комерцијално или социјално. Постоји много дефиниција за **социјално**

предузетништво, а једна је од највише коришћених дефиниција Европске уније из документа *Социјална бизнис иницијатива*. Погледајте кратак и једноставан видео о социјалном предузетништву, који је пре неколико година урадила мрежа социјалних предузећа СЕНС: <https://www.youtube.com/watch?v=IPqn-Ru-PQ>

У 2022. усвојен је и стављен у примену **Закон о социјалном предузетништву**. Према Закону, социјална предузећа могу бити и организације цивилног друштва. Много је могућности за ОЦД: укључивање особа које теже долазе до посла у израду производа или пружање услуга, решавање еколошких изазова, едукације с циљем да се уведе нека промену у друштву итд. Неке организације послују по принципима социјалног предузетништва а да тога нису ни свесне.

Услови су следећи:

- Бави се израдом производа или пружањем услуге
- Регистрована привредна делатност и регистрован статус у АПР-у
- Најмање 50% остварене добити морају да:
 - ♦ **реинвестирају у интерне програме** подршке друштвено осетљивим групама или радним ангажовањем радно способних припадника друштвено осетљивих група, или програме који решавају проблеме заједнице у областима свог деловања;
 - ♦ **донирају другим субјектима са статусом социјалног предузетништва** за решавање проблема заједнице. Субјект цивилног сектора са статусом социјалног предузетништва добит коју остварује од регистроване привредне делатности може донирати искључиво другом субјекту цивилног сектора са статусом социјалног предузетништва.

За социјалне предузетнике **друштвени утицај** није само последица њихове предузетничке активности, што је случај код комерцијалних предузетника, него представља **главни циљ и саставни део методологије**. Погледајте примере: Бејгл, Каритас...

У [прилогу 6](#) можете пронаћи упутство како да препознате да ли сте, као организација, квалификовани да постане социјално предузеће?

Упутство за поступак регистрације социјалних предузећа за организације цивилног друштва можете наћи у прилозима [7](#) и [8](#), као и образац у [прилогу 9](#).

Детаљне смернице за стицање и регистрацију статуса социјалног предузећа, можете наћи у истоименом приручнику на сајту Коалиције за солидарну економију који је приложен у [Прилогу 10](#).

Наравно, организације имају и могућност оснивања чисто комерцијалних предузећа која се онда независно воде. **Неопходни кораци** да бисте се упустили у предузетништво су:

1. Идеја
2. Процена изводљивости
3. Бизнис план

Предности сопствених прихода су:

- ◆ Јачање финансијске стабилности и друштвене мисије
- ◆ Слободна средства
- ◆ Прилике за нове фондове (код социјалних предузећа)
- ◆ Нове вештине и бизнис пословање

Недостаци су:

- ◆ Пословни ризик
- ◆ Прилагођавање бизнис моделу (нови приступи, вештине, отпор неких чланова)
- ◆ Дуго чекање на добит (код предузећа)

Поглавље 5:

Стратешко финансирање

Рекли смо да је дугорочно планирање један од факора финансијске одрживости. Зато је добро да за финансирање имамо **дугорочну стратегију**. Као што је добра пракса да ОЦД има општи **стратешки план** да би знала куда се креће у наредних неколико година, исто тако је добро да има и стратегију финансирања. Такође, важно је и да организација има такозвани **организациски буџет**, дакле да води обједињене свеукупне трошкове организације (а не по пројектима, како се то некада ради). Трећи важан предуслов јесте да **особе кључне за планирање финансија и доношење стратешких одлука учествују у процесу**. То су обично: извршни директор/ка, програмски менаџери/ке, финансијски менаџер/ка, неколико релевантних чланова управног одбора.

Стратегију финансирања је најбоље наслонити на стратешко планирање, али је можете урадити било када, осим у ситуацијама велике кризе.

Три су кључна корака у изради стратегије финансирања:

Корак 1: Процена трошкова

У овом кораку одговарамо на питање: *Колико нам је новца потребно?*

Пројектујемо трошкове за период од 3-5 година, тј. процењујемо **колико нам средстава треба да бисмо остварили све своје стратешке циљеве за наредни период**.

Основни алат за ову вежбу нам је **тренутни организацијски буџет**, тј. трошкови. Полазећи од тренутног, процењујемо који ће нам трошкови расти или опадати у наредним годинама, које ћемо можда укидати, а које уводити. Овај приступ у планирању буџета се зове **„растуће буџетирање“**.

Образац под називом [Пројекција трошкова налази се у прилогу 11](#), а прати га [Водич за дискусију о трошкова у прилогу 12](#).

Веома важна логика у овом процесу јесте да размишљамо о томе **колико нам средстава треба** да бисмо остварили све оно што смо планирали за наредне тро године. А не колико имамо или мислимо да ћемо имати на располагању.

Корак 2: Процена прихода

Ово је најважнији корак у процесу, када одговарамо на питање: **Где ћемо новац наћи?**

Пошто смо проценили колико нам новца треба, сада размишљамо о томе **одакле ћемо тај новац прибавити**. Сличном логиком као и у претходном кораку, кренућемо од текуће године. Забележићемо све извесне изворе прихода за текућу годину, а затим размислити које још могућности имамо у наредне три године.

У Водичу кроз изворе прихода за ОЦД ([Прилог 1 из првог модула](#)), дали смо различите опције за приходе. Категорије су подељене на грантове и донације, и сопствене приходе, а затим још детаљније унутар ових двеју категорија. Имајући све то на уму, размислићемо који су извори најприкладнији за нас у наредних неколико година. Постоје питања која нам могу помоћи да одлучимо да ли ћемо се подухватити одређеног извора прихода, и она се налазе у [прилогу 13 Смернице у процени извора прихода](#). Видећемо да су неке могућности изван нашег опсега, али сигурно ће се наћи неке које су одговарајуће, или ће нам се родити потпуно нова идеја у дискусији с тимом. Циљ нам је да нам извори прихода буду што одрживији, а то подразумева диверсификацију. Ипак, водићемо рачуна да не будемо нереални и да иновације уводимо постепено. Унећемо процењене износе у [образац Пројекција прихода који се налази у Прилогу 14](#).

Када смо пројектовали приходе, вратићемо се на трошкове и **погледаћемо баланс трошкова и прихода**. Циљ нам је, наравно, да приходи буду у најмању руку једнаки, а пожељно и већи од трошкова. Уколико то није случај, мораћемо или да смислимо још начина приходовања, или да смањимо трошкове тамо где нас „најмање боли“. Пожељан је сценарио у ком ћемо имати вишак прихода и одредити га за формирање резервног фонда организације (о томе више у приручнику Ка финансијској одрживости), који нам повећава финансијску стабилност.

Корак 3: **Акциони план**


У овом кораку одговарамо на питање: **Шта треба да урадимо да бисмо до новца дошли?**

Сада, када смо установили где и на које начине можемо доћи до новца, потребно је да видимо **шта треба предузети да би се то заиста и догодило**. Другим речима, правимо план активности које треба спровести да бисмо остварили оно што смо замислили, попут оног у пројектима.

У прилогу 15 се налази образац за акциони план прикупљања средстава. Овај формат прати претходни прилог - Пројекцију прихода. Размишљамо о **корацима које треба предузети од сада па до краја стратешког периода** (наредне 3 године). За сваки од извора финансирања, одговарамо на три једноставна питања, *шта, када, ко* треба да уради да би се наш план остварио.

Наша стратегија финансирања сада се састоји из три документа – Пројекција трошкова, пројекција прихода и Акциони план. Можемо формулисати и наратив стратегије финансирања, тако што ћемо у посебном документу записати шта нам је била логика, које смо кључне финансијске циљеве зацртали, на шта ћемо усмерити посебну пажњу, које промене у финансијској слици очекујемо у наредне три године у односу на тренутно стање и како ће то допринети одрживости организације. Стратегија у овако сажетом

облику, може вам бити корисна јер је лако можете представити донаторима и другим подржаваоцима. Наравно, као и код сваке стратегије, биће потребно да се на њу враћамо као на „живи“ документ, да је прилагођавамо околностима и, најважније, да **редовно пратимо реализацију активности и резултате које даје.**



Овај материјал објављен је уз финансијску помоћ Европске уније. За његову садржину одговорна је искључиво Београдска отворена школа и она нужно не одражава ставове Европске уније

euresurscentar.bos.rs