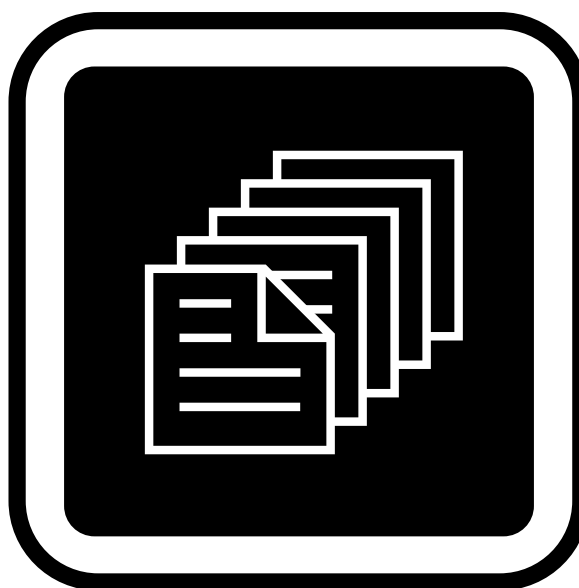


5 prikaza slučajeva

Autorice i urednice:

Nichole Etchart &

Eva Varga



1. Ekocentar Caput Insulae Beli	3
2. Udruga MI	13
3. SLAP - Udruga za kreativni razvoj	21
4. Udruga slijepih	29
5. Zelena Akcija	39

Izdavač izvornika:



Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESST)

Jose Arrieta 89
Providencia, Santiago, CHILE
Tel: +(56 2) 222-5190
Fax: + (56 2) 634-2599
E-mail: nesst@igc.org
<http://www.nesst.org>

Nakladnik:

Academy for Educational Development
Kralja Držislava 3, 10000 Zagreb

Za nakladnika:

Jennifer Stuart

Prijevod: Tamara Slišković

Lektura: Darko Šeperić

*Prijelom: *BESTIAS*

NESST promiče socijalna, politička, ekonomska i religijska prava svih ljudi, bez diskriminiranja na osnovi spola, rase, nacionalnosti, mentalnoga ili fizičkog invaliditeta, seksualne orijentacije niti političkih ili religioznih stavova ili opredjeljenja.

NESST posjeduje autorska prava na cjelokupan sadržaj ove publikacije osim autorskih prava koja se pripisuju drugim autorima ili organizacijama. Sva prava su pridržana. Niti jedan dio publikacije ne može se prodati u bilo kojem obliku niti reproducirati radi prodaje bez prethodne dozvole vlasnika autorskih prava u pisanom obliku.

Copyright ©2006. NESST

ISBN: 978-953-7339-06-7

Publikacija sadrži informacije koje su pripremili izvori izvan NESST-a kao i stavove zasnovane na tim informacijama. NESST nastoji pružiti točne informacije i argumentirane stavove, ali ne tvrdi da su informacije i stajališta u ovoj publikaciji bez greške.

Ova publikacija ima informativnu svrhu. NESST se ne bavi pružanjem pravnih, računovodstvenih ili drugih profesionalnih savjeta. Budući da se profesionalni savjet daje u odnosu na specifične uvjete i pojedinačnu situaciju, informacije i mišljenja iz ove publikacije ne treba koristiti kao zamjenu za savjete stručnjaka.

NESST se ne obvezuje na ažuriranje informacija iz ove publikacije.

Ovu publikaciju omogućila je velikodušna potpora američkih građana preko Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID), pod uvjetima iz Sporazuma o suradnji USAID CA#160-A-00-01-00109-00, kroz projekt CroNGO, koji provodi Academy for Educational Development (AED). Sadržaj ne odražava nužno stajališta Američke agencije za međunarodni razvoj ili Vlade SAD-a, nego je za njega odgovoran AED.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

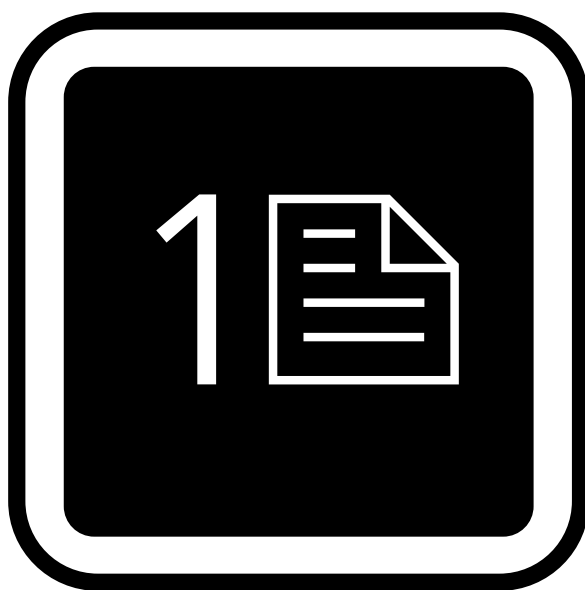
AED
Academy for Educational Development



CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 629910.

5 PRIKAZA SLUČAJEVA

Ekocentar Caput Insulae Beli



Sažetak:

Organizacija	Ekocentar Caput Insulae Beli
Mjesto	Beli, otok Cres
Aktivnosti	Okoliš/edukacija/promicanje filantropije i volonterstva
Godišnji proračun (2004.)	650.000 kn
Samofinanciranje (2004.)	21%

Ekocentar Caput Insulae Beli osnovan je 1993. godine s ciljem zaštite ugrožene vrste bjeloglavog supa te prirodnoga i povijesnoga naslijeđa otoka Cresa. Budući da nije mogao osigurati stalno financiranje iz dugoročnih izvora i javnih sredstava te zbog teškog položaja udruga u Hrvatskoj uslijed nestabilnih mogućnosti prikupljanja sredstava, Ekocentar je otpočetak bio svjestan da će se morati osloniti na alternativne izvore financiranja, od kojih je najodrživije bilo samofinanciranje. Prva aktivnost samofinanciranja, pokrenuta 1995. godine, pružala je smještaj volonterima koji su radili u Centru i skupinama školske djece koje su ga posjećivale. Otada su se aktivnosti proširile na konzultantske usluge s područja zaštite okoliša, organiziranje obilazaka s vodičem za turiste i skupine školske djece, naplaćivanje ulaznica za izložbe s vodičem te prodaju suvenira. Osmišljavajući aktivnosti samofinanciranja tako da budu usklađene s misijom organizacije, Ekocentar Caput Insulae Beli se u provedbi aktivnosti snažno oslanjao na potporu svojih volontera i donacije u proizvodima i uslugama. Uloženo je puno truda, ali se Ekocentar danas ponosi time što predstavlja uspješnu priču o samofinanciranju u hrvatskome civilnom sektoru. Godine 2004. prihodi od samofinanciranja činili su 21 % ukupnog proračuna, a udruga u budućnosti planira niz kreativnih ideja za širenje tih aktivnosti.

1. Uvod

Od svojeg osnivanja 1993. godine, Ekocentar Caput Insulae Beli temelji svoj rad na razvoju održivosti kroz skladan suživot čovječanstva i prirode. Misija Ekocentra jest zaštititi i očuvati prirodnu raznolikost, autohtone vrijednosti te kulturno i povijesno naslijeđe otoka Cresa. Zato su aktivnosti udruge usmjerene na šest glavnih programa: (1) zaštita bjeloglavog supa, (2) zaštita općeg prirodnog naslijeđa regije Tramuntana na sjeveru otoka Cresa, (3) zaštita povijesnoga naslijeđa Tramuntane, (4) odgovarajući izobrazbeni programi za studente svih životnih dobi te (5) ekoturizam i volonterski programi.

U zakonskome smislu, Ekocentar je organiziran kao neprofitna i nevladina organizacija (udruga) na čijem je čelu Nadzorni odbor od četiri člana. Ima 9 zaposlenika, što stalno zaposlenih, što honorarnih suradnika. Usto, udruga se oslanja na oko 350 volontera koji godišnje pridonose oko 13.000 radnih sati. Udrugom upravlja predsjednik i osnivač Ekocentra.

2. Financijski podaci

2.1. Prihodi

Ekocentar se oslanja na potporu međunarodnih donatora i države za dvije trećine svojega proračuna. Ostatak sredstava osigurava se kroz samofinanciranje, privatne izvore i donacije u proizvodima i uslugama. Prikupljanje sredstava od međunarodnih donatora postaje sve teže jer je većina već završila ili će uskoro završiti svoje programe u Hrvatskoj. Država je i dalje stabilan izvor financiranja, iako s mnogo nedostataka. Postupci dodjeljivanja često nisu transparentni – nerijetko se procjenjuje organizacija, a ne dobre strane predloženoga projekta. Osim toga, javni sektor obično dodjeljuje tek mali dio zatraženih sredstava pa je udrugama teško realizirati projekt. Iznosi koji će možda zadovoljiti manje udruge nisu dovoljni velikim organizacijama poput Ekocentra. Ekocentar planira smanjiti svoju ovisnost o vanjskim donatorima daljnjim povećanjem prihoda od samofinanciranja.

Godine 2004. proračun udruge iznosio je 650.000 kuna. Aktivnosti samofinanciranja činile su 21,53% ukupnoga proračuna, a većina se odnosila na prihode od obilazaka i izložbi s vodičem, školskih kampova i pripreme ekoloških studija. Više od jedne trećine proračuna, 38,47%, osigurano je iz međunarodnih izvora, dok su državne potpore iznosile 30,77% proračuna. Planirani proračun za 2005. bio je 46% veći od proračuna za prethodnu godinu, ali su udjeli različitih izvora ostali jednaki. Donatori uključuju nadležna ministarstva, lokalnu samoupravu, Academy for Educational Development, Regionalni centar za zaštitu okoliša te nekoliko privatnih donatora i tvrtki.

2.2. Rashodi

Godine 2004. programi i aktivnosti činili su 41% ukupnih rashoda, za razliku od 39% 2003. Administrativni i operativni troškovi smanjili su se s 45% 2003. na 38% 2004. godine. S obzirom na prirodu aktivnosti koje udruga provodi, nova oprema i ulaganja čine značajan dio rashoda. Godine 2004. ti su se troškovi povećali na 20% ili 4% više u odnosu na 2003. Planirani rashodi za 2005. godinu iznosili su: administrativni i operativni troškovi 36%, troškovi prikupljanja sredstava 3%, programi i aktivnosti 48% te nova oprema 13%.

Tablica 1: Izvori prihoda 2003. – 2005. (planirani)

IZVOR	2005. (planirani)	2004.	2003.
STRANI/MEĐUNARODNI IZVORI			
- strane/međunarodne potpore	36,84	38,47	37,31
JAVNI IZVORI (LOKALNI/NACIONALNI)			
- državne potpore	31,58	30,77	37,31
PRIVATNI IZVORI (LOKALNI/NACIONALNI)			
- individualne donacije	2,10	2,30	1,49
- potpore tvrtki	5,26	5,38	5,97
SAMOFINANCIRANJE			
- honorari za usluge	10,53	10,77	8,95
- prodaja proizvoda	5,26	5,38	2,98
- korištenje nematerijalne imovine	1,05	0,77	0,75
- korištenje materijalne imovine	4,21	4,61	3,73
DONACIJE U PROIZVODIMA I USLUGAMA	3,15	1,54	1,49
UKUPNO	100%	100%	100%

3. Aktivnosti samofinanciranja

Ekocentar je počeo razmišljati o načinima na koje može postići financijsku i organizacijsku održivost odmah nakon osnivanja 1993. godine. Odluka o pokretanju aktivnosti samofinanciranja bila je prirodna: u skladu sa svojom misijom zaštite okoliša i edukacije, udruga naplaćuje ulaznice za obilaske staza te za izložbe s vodičem i nudi ih svojim ciljanim skupinama, djeci svih uzrasta, studentima i turistima. Volonterski program osobito je uspješan i u stalnom je širenju. Godine 1995. udruzi su bili nužni volonteri jer zbog nedostatka sredstava nije bilo zaposlenog osoblja. Dosad je oko 350 volontera uložilo svoje vrijeme kako bi pomogli udruzi, istovremeno sami pokrivajući troškove svog smještaja u prostorijama Ekocentra, školske zgrade iz ranoga 20. stoljeća koja je renovirana za tu svrhu.

Tablica 2: Vrste samofinanciranja

1. Honorari za usluge	<p>Državne institucije na različitim razinama često naručuju od udruge pripremu različitih studija utjecaja na okoliš. Prihodi od tih aktivnosti slijevaju se u organizacijski proračun.</p>
	<p>Ekocentar je uredio izložbeni prostor posvećen bjeloglavom supu. Ulaznica za obilazak s vodičem naplaćuje se svim posjetiteljima.</p>
	<p>Kao dio svojega izobrazbenog programa za djecu svih uzrasta, Ekocentar je razvio dnevne ili vikend programe koji uključuju izložbe, obilaske staza i grada Belog. Sudjelovanje u programu se naplaćuje.</p>
	<p>Ulaznice za obilaske Centra i okolice s vodičem naplaćuju se skupinama turista, a vode ih zaposlenici Centra.</p>
2. Prodaja proizvoda	<p>Mala suvenirnica otvorena je u prostorijama Centra. Namijenjena je turistima i studentima koji su došli u posjet ili sudjeluju u programu. Suvenire proizvode volonteri ili umjetnici.</p>
3. Iznajmljivanje "materijalne imovine"	<p>Od 1995. godine Ekocentar vodi uspješan volonterski program. Volonteri koji borave u Centru sami plaćaju troškove smještaja.</p>

4. Pokretanje aktivnosti

Nakon što se pokušalo s konvencionalnim oblicima prikupljanja sredstava od državnih institucija, tvrtki i zaklada, Ekocentar je shvatio da ovisnost o donatorima koji se ne žele dugoročno obvezati na pružanje potpore za ulaganja što su nužna za misiju i održivost udruge, nisu rješenje. Donatori će nakon određenog vremena otići, a i tvrtke će financirati aktivnosti samo na određeno vrijeme. Odluku o pokretanju aktivnosti samofinanciranja poduprli su i unutarnji dionici.

Iz današnje je perspektive teško procijeniti ukupan iznos potrebnog početnog ulaganja, djelomično zato što se ono uglavnom sastojalo od kapitalnih ulaganja tijekom 12 godina i značajnog udjela volonterskoga rada. Ekocentar procjenjuje da je potrošio oko 100.000 američkih dolara, od kojih je većinu uložio u obnovu samog Centra koji pruža smještaj volonterima i skupinama učenika u posjetu. 30% od 100.000 američkih dolara za početne troškove prikupljeno je od sredstava za financiranje projekata. Volonterski rad čini oko 60%, dok je preostalih 10% prikupljeno kroz donacije u proizvodima i uslugama. Aktivnosti samofinanciranja bile su pouzdan izvor prihoda od početka i omogućile su stalan razvoj. Međutim, sve mogućnosti nisu iskorištene u potpunosti, zbog poteškoća u osiguravanju nužnih financijskih ulaganja. Udruga u budućnosti planira premostiti i taj izazov.

5. Upravljanje aktivnostima

Samofinancirajuće aktivnosti provode postojeći zaposlenici. Predsjednik udruge ima konačnu odgovornost. Nadzorni odbor čine četiri voditelja projekata. S obzirom na opseg aktivnosti, takva je struktura najprimjerenija i održala se do danas. Međutim, Ekocentar je svjestan da predsjednik posvećuje većinu svojega vremena vođenju aktivnosti samofinanciranja.

Provedba samofinancirajućih aktivnosti omogućila je zapošljavanje tri dodatna zaposlenika koji su zaduženi za aktivnosti samofinanciranja i za programe. Odluka o tome kako se prihod od samofinancirajućih aktivnosti treba potrošiti donosi se na zajedničkim sastancima Nadzornog odbora i svih zaposlenika.

6. Učinci samofinanciranja na organizaciju

6.1. Financijski učinak samofinancirajućih aktivnosti

Samofinanciranje čini jednu petinu godišnjeg proračuna Ekocentra i važan je čimbenik organizacijske održivosti. Oko polovica prihoda od samofinanciranja osigurava se naplaćivanjem posjeta izložbama i stazama. Prodaja suvenira te naplaćivanje smještaja volonterima i skupinama učenika čine ostatak u otprilike istom omjeru. Konzultantske usluge i studije utjecaja na okoliš mogu biti izvor prihoda i unosne su kao individualne aktivnosti. Ipak, one ne predstavljaju važan izvor sredstava jer su takvi zahtjevi neredoviti i neplanirani.

Na početku su operativni troškovi bili veći od prikupljenih prihoda. Danas se, ovisno o aktivnosti, profitna stopa kreće od 20% do gotovo 100%. Stopa je niža za iznajmljivanje smještajnih kapaciteta, koje zahtijeva značajna ulaganja i veće operativne troškove. Najviša profitna stopa odnosi se na prodaju suvenira koje često ručno izrađuju volonteri, što značajno smanjuje troškove njihove proizvodnje.

Očekuje se da će prihodi od samofinanciranja stalno rasti i da će se tijekom sljedeće tri godine vjerojatno udvostručiti radi povećane prodaje u proširenim aktivnostima.

6.2. Socijalni učinak

Učinci samofinanciranja na misiju organizacije bili su vrlo pozitivni. Budući da su aktivnosti potpuno povezane i utemeljene na misiji, pridonijele su promicanju misije među pripadnicima ciljne skupine, podjednako s obzirom na ekološke kao i na izobrazbene aspekte. Provedba aktivnosti samofinanciranja i prikupljenih prihoda poboljšala je sposobnost organizacije da ispuni svoju misiju. Iako samofinanciranje nema očit učinak na definiciju misije, pridonijelo je cjelovitijemu i učinkovitijem ostvarenju misije Ekocentra.

Učinak samofinanciranja na odnose s dionicima i javnošću općenito je bio pozitivan. Ekocentar ima sve veću potporu lokalne zajednice, gradskih vlasti i gradonačelnika. Ti bi dionici željeli financijski poduprijeti organizaciju, no u ovome trenutku ne mogu to učiniti pa su sretni što je Ekocentar pronašao načine da ostvari prihode kroz aktivnosti samofinanciranja. Volonteri i posjetitelji iznimno su zadovoljni programima koje nudi Ekocentar. Aktivnosti samofinanciranja pridonijele su većemu broju posjetitelja, koji se s početnih 500 do danas povećao na više od 8.000 godišnje. Zahvaljujući proširenju svojih smještajnih kapaciteta, Ekocentar danas može primiti veći broj volontera no ranije. Budući da se dio prihoda troši na plaće zaposlenika, to je povećalo sigurnost zaposlenja u organizaciji.

Drugi važan aspekt odnosa s javnošću jest činjenica da je Ekocentar postao ugledna udruga za zaštitu okoliša u Hrvatskoj. Aktivnosti su izvrsno medijski popraćene i udruga ima odličan pristup medijima.

Što se pak tiče odnosa sa srodnim udrugama, postoji pogrešno uvjerenje da Ekocentar ima više sredstava nego što mu je potrebno. Prijedlozi udruge često su bili odbacivani od strane predstavnika drugih udruga objašnjenjem da ima "dovoljno novca" i da joj dodatna sredstva nisu potrebna. U početku je bilo i nesporazuma s lokalnim turističkim uredom jer su shvaćali Ekocentar kao konkurenciju.

6.3. Financijska održivost

Prihodi od aktivnosti samofinanciranja pridonijeli su većoj neovisnosti organizacije, posebice u provedbi projekata za koje bi bilo teško osigurati sredstva, kao što je npr. ličenje smještajnih kapaciteta ili održavanje voznoga parka, a koji su izuzetno važni za svakodnevni rad Ekocentra.

Kako bi se osigurala veća samostalnost i smanjila ovisnost o donatorima, Ekocentar planira povećati udio prihoda prikupljenih u aktivnostima samofinanciranja. Prema riječima predsjednika, organizacija želi biti neovisna o političkoj sferi i donatorima te zadržati moć donošenja odluka o trošenju sredstava.

Ekocentar ima puno ideja o tome kako proširiti te aktivnosti ne bi li se povećao njihov udio u proračunu. To povlači za sobom daljnja ulaganja kako bi se proširio izložbeni prostor i povećali smještajni kapaciteti za udobniji boravak volontera. To će proširenje zahtijevati značajna kapitalna ulaganja. Ekocentar se oslanjao na međunarodne donatore za financijske potpore te planira i dalje na taj način prikupljati sredstva.

6.4. Organizacijska stabilnost

Dosad samofinanciranje nije utjecalo na organizacijsku kulturu. Kako nam je objasnio predsjednik udruge, Ekocentar djeluje na temelju uvjerenja da dobro obavlja posao. To uvjerenje dijele i predani zaposlenici i većina volontera koji svake godine rade za udrugu. Ipak, sa stajališta ljudskih potencijala i organizacijskog upravljanja, razvijanje aktivnosti dodatno je opteretilo zaposlenike.

Drugi je problem zadržavanje osoblja. S obzirom na udaljenost i izoliranost otoka kao i niske plaće, teško je zadržati zaposlenike više od nekoliko godina. Ekocentar će se morati pozabaviti ovim problemom jer programi i aktivnosti samofinanciranja udruge stalno rastu, što zahtijeva dugoročno upravljanje.

Korištenje povećanih nevezanih prihoda za povišenje plaća zasigurno će pridonijeti rješenju problema.

Uza stabilnu i rastuću potražnju za proizvodima i uslugama, čini se da je održivost aktivnosti samofinanciranja Ekocentra zajamčena. Razvojni planovi udruge uključuju proširenje izložbenoga prostora na cjelokupan prostor Centra, tako da se ulaznice mogu naplaćivati na ulazu u kompleks i da se javnosti mogu ponuditi različiti dodatni programi. Konkretno, udruga planira ostvariti ove ciljeve:

- 1) Postaviti interaktivnu izložbu u šumi koja bi bila zanimljiva skupinama školske djece i turistima.
- 2) Urediti dvorište kao odmorište za turiste koji su sudjelovali u obilascima. Postavile bi se fontane s vodom, a turisti bi imali mogućnost razgledati suvenirnicu.
- 3) Postaviti drugi izložbeni prostor u blizini kaveza u kojemu se čuvaju bjeloglavi supovi. Izložbeni prostor bio bi odvojen od kaveza posebnim staklom, da se supovi ne bi uznemiravali. Prostor bi mogao primiti jedan školski razred koji bi mogao slušati prezentacije i predavanja. Tu bi se uredila i suvenirnica jer je trenutačni prostor premalen da zadovolji potrebe.

Vjerojatno će se morati osnovati posebna profitna organizacija za vođenje suvenirnice. Čini se da će odvajanje profitnih aktivnosti od aktivnosti udruge povećati učinkovitost i pridonijeti usklađivanju sa zakonskim okvirom. Možda će podrazumijevati i ograničavanje razine aktivnosti samofinanciranja unutar same neprofitne organizacije i pojednostaviti odnose s dobavljačima i kupcima. Međutim, te pretpostavke se još propituju kroz konzultacije s drugim udrugama i Nacionalnom zakladom za razvoj civilnog društva. No premještanje zaposlenika (zapošljavanje svih zaposlenika u profitnoj podružnici) moglo bi u budućnosti ugroziti sposobnost udruge da se prijavljuje za financijske potpore.

Dugoročan cilj Ekocentra jest prijeći na samofinanciranje što je više moguće, jer udruga smatra da tako može osigurati svoju dugoročnu održivost, u smislu da će moći pokretati aktivnosti presudne za misiju udruge, a za koje je teško prikupiti donatorska sredstva i razviti pouzdan izvor sredstava.

7. Zaključci i pouke

Ekocentar pokazuje čvrstu orijentaciju na samofinanciranje. Prema mišljenju Centra, koristi su daleko nadmašile troškove, osiguravši organizaciji veći stupanj neovisnosti i veću fleksibilnost u odlukama o korištenju prihoda koji su ostvareni aktivnostima samofinanciranja. Samofinanciranje je osnažilo poziciju udruge u prikupljanju sredstava jer joj je omogućilo osiguravanje vlastitih sredstava za potencijalne projekte. Možda je najvažnije to da je pridonijelo financijskoj i organizacijskoj održivosti jer je samofinanciranje danas značajan i stabilan izvor prihoda za udruhu. Zahvaljujući samofinanciranju, Ekocentar danas može zaposliti više ljudi i provoditi više programa.

Budući da su aktivnosti samofinanciranja koje provodi udruha zahtijevale značajna kapitalna ulaganja, jedna od najvećih prepreka bio je nedostatak početnih sredstava. Taj je problem djelomično riješen postupnim razvojem i raspoređivanjem aktivnosti tijekom nekoliko godina. Taj proces nije završen: organizacija planira nastaviti širenje svojeg prostora. Dodatne su prepreke nejasan zakonski okvir u Hrvatskoj i sumnjičavost prema nevladinu sektoru.

Iz današnje perspektive, Ekocentar je prilično zadovoljan postignutim rezultatima aktivnosti samofinanciranja i čini se da je u dobrom položaju da ih u budućnosti proširi i unaprijedi.

5 PRIKAZA SLUČAJEVA

Udruga MI



Udruga MI osnovana je 1996. godine kao neprofitna organizacija koja podupire osobni i društveni razvoj izbjeglica kroz stručan psihosocijalni rad. Kako bi povećala svoju održivost, udruga je počela razmatrati mogućnosti ostvarivanja vlastitih prihoda već od osnivanja organizacije. Konkretni koraci poduzeti su 2002. godine, kada je organizacija počela naplaćivati drugim udrugama treninge o upravljanju volonterima i strateškom planiranju. Glavna aktivnost za prikupljanje prihoda počela se razvijati 2003. godine, kada je udruga uvela novu uslugu temeljenu na članarinama za svoje korisnike, uglavnom starije građane, u suradnji s gradskim vlastima. Danas ta aktivnost samofinanciranja uspjeva pokriti neke od svojih izravnih troškova, tj. cijelu plaću jednog stručnjaka, iako ne i sve operativne troškove. Očekuje se da će se prihodi nastaviti povećavati sljedeće tri godine i da će se raspodijeliti tako da pokriju troškove logistike i veći postotak plaća osoblja za program dostave obroka, koji ima najveće stalne troškove vezane uz aktivnost samofinanciranja. Cilj je da aktivnost samofinanciranja na kraju pokrije sve troškove dostave obroka te da pridonese proračunu drugih socijalnih usluga koje udruga nudi.

1. Uvod

Naplata usluga: Dnevni program

Aktivnosti koje zadovoljavaju financijske potrebe

Udruga MI je neprofitna organizacija osnovana 1996. godine. Razvila se u okviru rada s izbjeglicama i prognanim osobama Međunarodnog povjerenstva za izbjeglice, čiji je cilj bio pridonijeti razvoju socijalne države koja promiče osobni razvoj i brigu za druge.

Misija Udruge jest poduprijeti osobni i socijalni razvoj izbjeglica kroz stručnu psihosocijalnu pomoć.

Udruga MI ima tri glavna područja aktivnosti:

- 1) info-centar za izbjeglice,
- 2) volonterski centar u Splitu, koji promiče volonterski rad i suradnju između različitih sektora društva i
- 3) “Mi i mudrost grada”, program čiji je cilj zadovoljiti potrebe starijih građana kroz savjetovanje, edukacijske programe, volonterski rad itd. Godine 2004., udruga je utemeljila zasebnu ustanovu socijalne skrbi namijenjenu starijim građanima koja uključuje pružanje pomoći kod kuće, savjetovanje i usluge zabave te kućnu dostavu toplih obroka.

U skladu sa statutom organizacije civilnog društva, Udrugom MI upravlja četveročlani Upravni odbor, peteročlani Savjetodavni odbor koji se sastoji od vanjskih članova i Skupština od 40 članova. Udruga trenutačno ima 12 zaposlenih na puno radno vrijeme i jednu honorarnu zaposlenu osobu te koristi pomoć 54 volontera.

2. Financijski podaci

2.1. Prihodi

Godine 2004. proračun Udruge MI iznosio je 1,8 milijuna kuna (oko 320.000 USD), od čega se skromnih 3,5% odnosilo na aktivnosti samofinanciranja, malo više od 2,3 % iz 2003. godine. Da bi prikupila potrebna sredstva za rad, organizacija se uvelike oslanja na strane donatore, čija su sredstva 2004. činila 75% ukupnog proračuna, u usporedbi sa 64% 2003. godine. Državne potpore bile su drugi najznačajniji izvor prihoda sa 16,5% 2004. godine, u usporedbi s 23% godinu ranije.

Mali dio proračuna prikupljen je kroz individualne doprinose, 4,3% 2004., u usporedbi s 10% 2003. godine. Donacije u proizvodima i uslugama čine manje od 1% i najmanja su proračunska stavka.

Godine 2005. organizacija planira povećati državne potpore na 35% (sredstva će dodijeliti lokalne vlasti iz Splita i Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva). Očekuje se da će prihodi od samofinanciranja ostati na istoj razini i činiti 4% ukupnog proračuna. Veći dio proračuna i dalje će se osiguravati kroz potpore stranih donatora, iako manje nego u prethodnoj godini (60%). Donatori uključuju UNHCR, USAID kroz Academy for Educational Development, Zakladu Charles Stewart Mott, Nacionalnu zakladu za razvoj civilnog društva, OSCE, Cooperating Netherlands Foundations, Europsku komisiju, Ministarstvo socijalne skrbi, Grad Split i dr.

2.2. Rashodi

Programi i aktivnosti i dalje čine gotovo dvije trećine proračuna (70% 2004. i 67% 2003. godine). Administrativni i uredski troškovi smanjili su se s 14% 2003. na 11% 2004. godine. Iako su troškovi prikupljanja sredstava i dalje na simboličnim 1%, oprema i ulaganja činili su značajnih 18% 2004. i 2003. godine. Planirani rashodi za 2005. godinu iznose: programi i aktivnosti 75% (uključujući plaće osoblja), administrativni troškovi 12%, oprema i ulaganja 12% te prikupljanje sredstava 1%.

3. Aktivnosti samofinanciranja

Kako bi povećala svoju održivost, Udruga MI počela je razmatrati mogućnosti ostvarivanja vlastitih prihoda već od osnivanja organizacije. Konkretni koraci poduzeti su 2002. godine kada je organizacija počela naplaćivati drugim udrugama treninge o upravljanju volonterima i strateškom planiranju.

Glavna aktivnost ostvarivanja prihoda počela se razvijati 2003. godine, kada je Udruga MI uvela novu uslugu temeljenu na članarinama za svoje korisnike, uglavnom starije osobe.

U suradnji s gradskim vlastima Splita, Udruga MI počela je pružati uslugu svakodnevne dostave toplih obroka. Uvođenje članarine dovelo je do rasprava unutar organizacije o tome je li taj potez bio opravdan i u skladu s misijom. No kad je postalo očito da su korisnici vrlo zadovoljni uslugom, to se više nije smatralo spornim pitanjem.

Više od 60 starijih korisnika koristi se uslugom svaki dan, a više od njih 20 trenutačno se nalazi na listi čekanja jer dostava obroka ima ograničene kapacitete, uglavnom na području rada u kuhinji i prijevoza. Istodobno se vidljivost organizacije i njezinih usluga izuzetno povećala.

Kao dio usluga starijim građanima, Udruga MI organizira različite aktivnosti tijekom dana, u kojima ljudi mogu sudjelovati i provoditi slobodno vrijeme na koristan način. Jedna od ideja jest naučiti korisnike izrađivati cvjetne aranžmane te im dati prostor i sirovine za vlastite proizvode. Udruga MI planira početi prodavati te cvjetne aranžmane i na taj način pokrivati određene troškove programa.

Tablica 3: Vrste samofinanciranja

1. Članarine	Udruga MI prikuplja simbolične članarine.
2. Naplata usluga	Osoblje udruge vodi treninge za druge organizacije civilnog društva i institucije (gradske i županijske vlasti, škole itd.) o upravljanju volonterima, strateškom planiranju i vođenju projekata.
3. Prodaja proizvoda	Korisnici udruge rade kao volonteri za izradu cvjetnih aranžmana koji se prodaju građanima. Prodaja publikacija (knjižica i priručnika) i majica.

4. Pokretanje aktivnosti

Inicijativu za dostavu obroka pokrenuo je Ured za socijalnu skrb Grada Splita, koji je svakodnevno dostavljao tople obroke starijim osobama. Bili su svjesni potreba starijih građana te su željeli poduzeti korake kako bi poboljšali njihovu kvalitetu života. Kada je Udruga MI preuzela organiziranje tih aktivnosti, zatražila je da dio troškova pokriju gradske vlasti, a dio sami korisnici. Takav je dogovor osigurao dovoljna sredstva da Udruga MI zaposli jednu osobu isključivo na dostavi hrane. Unatoč nekim početnim dvojbama o posljedicama naplaćivanja usluge korisnicima, većina dionika poduprla je tu strategiju samofinanciranja. Istraživanje provedeno prije pokretanja aktivnosti uključivalo je procjenu potreba, koja je pokazala da je usluga dostave toplih obroka niskorizična jer postoji značajna potražnja.

Sredstva i oprema potrebna za pokretanje aktivnosti osigurani su novčanim donacijama i donacijama u robi i uslugama. Uredski prostor i vozilo za dostavu obroka osigurao je Grad Split. Sredstva u iznosu od 500.000 kuna (oko 88,000 USD) osigurana su kroz financijsku potporu privatne zaklade iz Nizozemske.

5. Upravljanje

Nakon njenog pokretanja, aktivnošću samofinanciranja upravljalo je postojeće osoblje udruge. Na početku je zaposleno pet novih osoba za provedbu aktivnosti: voditeljica programa, honorarni socijalni radnik, radnik koji je radio na pružanju usluge i dva vozača za dostavu obroka. Osim toga, uprava procjenjuje da je posvećivala do jednu trećinu svojega vremena vođenju samofinancirajuće aktivnosti. Voditeljica programa, koja je završila studij ekonomije, također je imala prethodno iskustvo u vođenju obrta.

U kolovozu 2005. godine, Udruga MI osnovala je zasebnu pravnu osobu, neprofitnu socijalnu ustanovu za usluge starijim osobama u njihovim domovima ("Ustanova za njegu i pomoć u kući"). Udruga je zatim prenijela uslugu dostave obroka na Ustanovu. Gradske su vlasti u početku financirale plaću socijalnog radnika zaposlenoga u Ustanovi. Međutim, Udruga MI sada će morati prikupljati novac za pokrivanje operativnih troškova dok Ustanova ne postane samoodrživa.

6. Učinci samofinanciranja na organizaciju

6.1. Financijski učinci aktivnosti samofinanciranja

Aktivnost samofinanciranja trenutačno pokriva neke od svojih izravnih troškova, tj. cjelokupnu plaću jednog stručnjaka, iako ne i sve operativne troškove. Očekuje se da će se prihodi nastaviti povećavati sljedeće tri godine i da će se raspodijeliti tako da pokriju troškove logistike i veći postotak plaća osoblja za program dostave obroka, koji ima najveće stalne troškove vezane uz aktivnost samofinanciranja.

6.2. Društveni učinci

Smatra se da je aktivnost samofinanciranja imala pozitivan učinak na misiju organizacije. Jedna od najvećih koristi usluge dostave obroka bila je sposobnost Udruge MI da pridonese kvaliteti života starijih građana.

Samofinanciranje je omogućilo organizaciji održavanje postojeće razine usluga za klijente. Neki su se dionici, uglavnom korisnici i volonteri, aktivnije uključili u rad organizacije.

6.3. Financijska održivost

Prihodi od usluge dostave obroka sada pokrivaju plaću jednog zaposlenika na puno radno vrijeme i dio operativnih troškova. Planira se da bi samofinanciranje trebalo pokriti do 100% izravnih i operativnih troškova dostave obroka i do jedne četvrtine ukupnoga proračuna organizacije. S obzirom na zadovoljstvo ciljanog tržišta tom uslugom i na činjenicu da na listi čekanja ima više od 20 potencijalnih korisnika, potražnja će se vjerojatno nastaviti povećavati. Ako Udruga Mi uspije zadovoljiti potražnju, velika je vjerojatnost da će se ispuniti cilj potpunog pokrivanja troškova ove aktivnosti i dijela ukupnih troškova organizacije.

6.4. Organizacijska održivost

Od početka aktivnosti samofinanciranja, organizacija je bila u mogućnosti raspodijeliti više financijskih i ljudskih resursa za aktivnosti vezane uz svoju misiju. Pokrenula je nove usluge, osoblje je stručnije, a ukupni organizacijski kapaciteti su se povećali.

Samofinanciranje je također imalo pozitivan učinak na organizacijsku kulturu. Udruga je zadržala svoje usmjerenje na misiju i korisnike, istodobno razvijajući poduzetnički duh i spremnost na rizik. Nadalje, povećala je broj i opseg postojećih aktivnosti te je uvela nove.

To je dovelo do povećanja broja građana i korisnika do kojih organizacija dopire kroz svoje aktivnosti.

Iako samofinanciranje nije izravno utjecalo na plan prikupljanja sredstava u udruzi, dovelo je do dodatnih ugovora i povećanja suradnje s lokalnim vlastima. Općenito, imidž i ugled organizacije značajno su se poboljšali među svim dionicima, što je bilo iznenađenje i dobrodošao popratni učinak.

Međutim, samofinanciranje je također imalo neke negativne učinke. Povećanje broja aktivnosti i radnih obveza koje je prouzročio program dostave u kuću bilo je naporno provesti uz postojeće resurse. Prikupljena su dodatna sredstva za projekte kako bi se premostili neki od tih početnih problema.

Samofinanciranje je omogućilo organizaciji održavanje postojeće razine usluga klijentima.

7. Zaključci i pouke

Usluga dostave obroka Udruge MI razvila se organski iz postojećih aktivnosti uglavnom kao reakcija na potrebe njenih korisnika. Poticale su je i financijski poduprle gradske vlasti, koje udругu smatraju važnim pružateljem socijalnih usluga u Splitu. Korisnici su također poduprli pokretanje i širenje usluge dostave obroka jer smatraju da se na taj način ispunjava važna potreba na profesionalan i human način.

Međutim, Udruga MI se morala suočiti s velikim izazovima u organizaciji i vođenju dostave. Početni troškovi bili su veliki i bilo ih je teško pokriti, unatoč financijskoj potpori gradskih vlasti. Postoji stalna potreba za dodatnim sredstvima za pokrivanje operativnih troškova, dok usluga ne postane samoodrživa i počne pridonositi ukupnome proračunu Udruge MI.

Drugi glavni izazovi odnose se na ljudske resurse i sposobnost Udruge MI da upravlja uslugom kao dijelom organizacije i kao dijelom Ustanove.

Organizaciji je bilo teško pronaći osobe s potrebnim vještinama i financirati njihove plaće. Pojavile su se i druge organizacijske i kulturne napetosti, kao i rasprava o problemu naplate usluge.

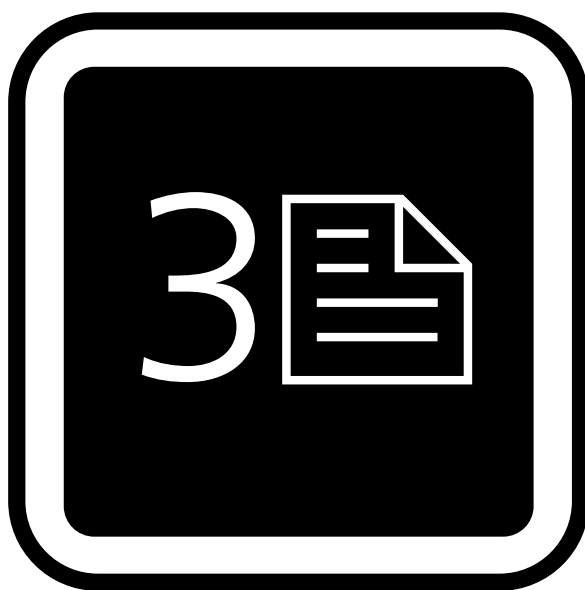
Udruga MI uspjela je manje ili više uspješno premostiti te izazove, iako je upravljanje razvojem usluge i dalje problem.

Udruga čvrsto vjeruje da će samofinanciranje postati važan izvor prihoda u budućnosti i da će nastaviti ispunjavati važne ciljeve misije.

Postoje i druge aktivnosti vezane uz pružanje socijalnih usluga koje bi se mogle pretvoriti u projekte socijalnog poduzetništva. Širenjem socijalnog poduzetništva, Udruga MI pokušava povećati poduzetnički potencijal i kapacitete osoblja, iskorištavajući poduzetnički duh svojih korisnika te istodobno pokušavajući postići samoodrživost.

5 PRIKAZA SLUČAJEVA

SLAP
Udruga za kreativni razvoj



Sažetak:

Organizacija	Udruga za kreativni razvoj SLAP
Mjesto	Osijek
Aktivnosti	Jačanje civilnog društva
Godišnji proračun (2004.)	320.000 kn
Samofinanciranje (2004.)	25%

Udruga za kreativni razvoj SLAP osnovana je 2000. godine s ciljem pružanja potpore civilnome društvu u Hrvatskoj, posebice u istočnom dijelu zemlje, ostvarivanja održivosti kroz uspostavljanje međusektorske suradnje između civilnoga, vladinog i poslovnoga sektora te razvoja društveno svjesnog poduzetništva. Slap je prepoznao poteškoće u prikupljanju sredstava s kojima se suočavaju mlade udruge koje su relativno nepoznate donatorima i otpočeta se oslonio na aktivnosti samofinanciranja. Glavna aktivnost samofinanciranja udruge jest pružanje trenerskih i konzultantskih usluga nevladinim organizacijama, lokalnoj samoupravi i tvrtkama na temu organizacijskog razvoja i neprofitnoga poduzetništva. Druga aktivnost, promidžba i prodaja pletiva koja izrađuju socijalno ugrožene skupine žena, potvrđuje usmjerenje udruge na socijalno poduzetništvo i nameće se kao model dobre prakse za civilni i poslovni sektor. Unatoč početnim poteškoćama s linijom proizvoda, Slap je uvjeren u uspjeh. Godine 2004. samofinanciranje je činilo 25 % ukupnog proračuna, a udruga očekuje da će se ta razina održati i u budućnosti. Slap vjeruje da obje aktivnosti samofinanciranja koje trenutno provodi nisu samo u skladu s misijom organizacije, već je i osnažuju.

1. Uvod

Slap je osnovan 2000. godine s ciljem pružanja potpore civilnome društvu u Hrvatskoj. Misija je udruge ojačati ljudske resurse civilnoga sektora pružanjem potpore udrugama, stvaranjem modela održivog razvoja, promicanjem međusektorske suradnje i razvojem socijalnog poduzetništva te poslovnim umrežavanjem. Aktivnosti se mogu podijeliti na četiri glavna područja: (1) Trenerski centar koji udrugama pruža trenerske i konzultantske usluge za organizacijski razvoj, (2) Centar za neprofitno poduzetništvo POMAK, čiji je cilj povećati održivost udruga kroz neprofitno poduzetništvo i međusektorsku suradnju te pružiti institucionalnu potporu udrugama i drugim dionicima u lokalnoj zajednici, (3) Program neprofitnog poduzetništva CRAFT, koji pomaže zapošljavanju žena i promiče tradicionalno kulturno naslijeđe i (4) Agro-centar, program za promicanje poljoprivrednog poduzetništva.

Slap je registriran kao neprofitna i nevladina stručna organizacija na čijem je čelu tročlani Izvršni odbor. Na čelu Izvršnog odbora je predsjednik, dok tročlani Nadzorni odbor nadzire aktivnosti. Udruga ima tri člana osoblja zaposlena na puno radno vrijeme, ali u svakodnevnom radu oslanja se na više od deset konzultanata i volontera.

2. Financijski podaci

2.1. Prihodi

Godine 2004. proračun udruge iznosio je 320.000 kuna. Prihodi od aktivnosti samofinanciranja činili su 25% ukupnog proračuna, a većina njih prikupljena je od konzultantskih i trenerskih usluga pruženim udrugama, lokalnoj samoupravi i tvrtkama. Gotovo dvije trećine proračuna osigurano je iz međunarodnih izvora, dok su potpore od nacionalnih zaklada činile samo 5% proračuna. Donatori su između ostalih bili Misija OEES-a u Republici Hrvatskoj, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, BAG, Centar za društveni razvoj Podunavlje, Academy for Educational Development i Institut Otvoreno društvo Hrvatska.

Planirani proračun za 2005. godinu teži daljnjem povećanju broja izvora financiranja, pri čemu bi oslanjanje na međunarodne izvore trebalo pasti na 35%. Očekuje se da će državne potpore popuniti 10% proračuna, a potpore Nacionalne zaklade i poslovnih tvrtki trebale bi se povećati na 23%. Prihodi od aktivnosti samofinanciranja i dalje će iznositi stabilnih 22%.

2.2. Rashodi

Godine 2004. programi i aktivnosti činili su 73% ukupnih rashoda, što je malen pad od 2003. godine kad su iznosili 79%. Administrativni i operativni troškovi povećali su se 2004. na 25% s 20% iz prethodne godine. Troškovi prikupljanja sredstava bili su 2% (2004.) i 1% (2003.). Planirani rashodi za 2005. godinu iznosili su: programi i aktivnosti 75%, administrativni i operativni troškovi 20% te troškovi prikupljanja sredstava 5%.

Tablica 1: Izvori prihoda 2003. – 2005. (planirani) (Postotak od ukupnog iznosa)

IZVOR	2005. (planirani)	2004.	2003.
STRANI/MEĐUNARODNI IZVORI			
- strane/međunarodne potpore	35%	70%	70%
JAVNA SREDSTVA (LOKALNA/NACIONALNA)			
- državne potpore	10%		10%
PRIVATNI IZVORI (LOKALNI/NACIONALNI)			
- potpore zaklada	23%	5%	
- potpore tvrtki	10%		
SAMOFINANCIRANJE			
- naplata usluga	20%	24,50%	20%
- prodaja proizvoda	2%	0,50%	
UKUPNO	100%	100%	100%

3. Aktivnosti samofinanciranja

Samofinanciranje se od samog osnivanja udruge smatra važnim oblikom ostvarivanja prihoda koji će pridonijeti njezinoj održivosti i financijskoj neovisnosti. Konkretno aktivnosti razvijene su tijekom prvih godinu dana rada udruge, nadogradnjom na raspoložive unutarnje resurse. Najznačajnija aktivnost samofinanciranja jest pružanje konzultantskih i trenerskih usluga različitim udrugama, lokalnoj samoupravi i tvrtkama, a Slap ju je razvio imajući u vidu da bi potrebu za takvim uslugama mogao zadovoljiti znanjem i vještinama koje postoje unutar organizacije.

Tablica 2: Vrste samofinanciranja

1. Naplata usluga	Kroz Trenerski centar, Slap pruža trenerske i konzultantske usluge udrugama, lokalnoj samoupravi i tvrtkama na području organizacijskog razvoja, osmišljavanja projekta, razvoja ljudskih potencijala, organizacijskoga i financijskog upravljanja, međusektorske suradnje, socijalne promidžbe, održivosti, socijalnoga i neprofitnog poduzetništva.
2. Prodaja proizvoda	Slap je dizajnirao i razvio proizvodnu tehnologiju proizvodnje pletiva koje ručno izrađuju nezaposlene žene. Promidžba proizvoda nije još pokrenuta, ali planirano je da će se prodavati u odabranim trgovinama diljem zemlje. Prodaja knjiga koje udruga izdaje čini malen dio prodaje.

4. Pokretanje aktivnosti

Aktivnosti samofinanciranja razvijale su se na dvije razine. Prva je bila stvaranje prihoda koji bi osigurali aktivnosti tek osnovane udruge prije prijave za sredstva iz drugih institucionalnih izvora. Druga je bila primjerom pokazati kako je društveno odgovorno neprofitno poduzetništvo izvedivo i održivo rješenje za udruge u potrazi za alternativnim izvorima financiranja. Nadalje, cilj izrade linije pletiva jest povećati zaposlenost socijalno ugrožene skupine žena.

Što se tiče troškova pokretanja aktivnosti, trenerske i konzultantske usluge zahtijevale su značajno ulaganje vremena i znanja kako bi osoblje razvilo nastavni program i metodologiju. Međutim, istodobno nisu zahtijevale gotovo nikakva druga financijska ulaganja pa je to bila izvediva aktivnost za organizaciju. Trenerski tim razvio je 14 trenerskih modula, čije su teme i trajanje prilagođeni potrebama i zahtjevima korisnika.

Linija ručno izrađenoga pletiva razvijena je između 2001. i 2004. godine. Ta je aktivnost rezultat želje da se iskoriste vještine žena iz toga ratom zahvaćenog područja te im se omogući zaposlenje koje inače ne bi mogle pronaći. Početno ulaganje pokriveno je državnim sredstvima i radom udruge. Vladin Ured za udruge, Grad Osijek te Ministarstvo rada i poduzetništva donirali su 100.000 kuna ili oko 70% potrebnog ulaganja. Preostalih 30% prikupila je udruga. Ta su sredstva upotrijebljena za razvoj linije proizvoda i proizvodne tehnologije. Aktivnosti su privremeno zaustavljene zbog nedostatka vremena i sredstava. Intenzivniji nastavak aktivnosti planira se za 2005. i 2006. godinu uz razvoj marketinške i promotivne strategije, uključujući ulazak na tržište kroz razvoj "branda" i oglašavanje ručno izrađenih proizvoda drugih udruge.

5. Upravljanje

Aktivnostima samofinanciranja trenutačno upravljaju zaposlenici udruge. Osoblje ima nužne sposobnosti za provođenje društveno poduzetničkih aktivnosti zahvaljujući svojoj poslovnoj izobrazbi i iskustvu u pravu i upravljanju. Zbog nedostatka resursa, organizacija je odlučila kako nema potrebe za zapošljavanjem vanjskog osoblja. Uprava posvećuje oko četvrtinu svojega vremena nadziranju aktivnosti samofinanciranja.

Međutim, ta se struktura može promijeniti jer se razmišlja o novim mogućnostima provedbe te aktivnosti, uključujući osnivanje tvrtke s ograničenom odgovornošću ili zadruge žena uključenih u proizvodnju. U oba slučaja, Slap bi bio osnivač ili jedan od osnivača. Konačna odluka ovisit će o izboru najpovoljnijeg rješenja s obzirom na zakonske učinke i najučinkovitiju upravnu strukturu.

6. Učinci samofinanciranja na organizaciju

6.1. Financijski učinci aktivnosti samofinanciranja

Budući da podaci o financijskim učincima nikad nisu analizirani, nije moguće utvrditi točne iznose za svaku od aktivnosti samofinanciranja. Međutim, općenito se može procijeniti da je ponuda konzultantskih usluga vrlo unosna, dok linija ručno izrađenog pletiva još nije donijela zaradu. Treninzi i konzultantske usluge donose oko 30% dobiti nakon plaćanja troškova trenera, putovanja, materijala itd. Pletenjem se ne pokrivaju troškovi proizvodnje jer prihodi od prodaje pokrivaju samo troškove materijala i rada (oko 80 %), ali ne i druge neizravne troškove proizvodnje i promidžbe, što će zahtijevati daljnje ulaganje u istraživanje tržišta i pozicioniranje proizvodne linije na tržištu.

6.2. Društveni učinci

Kroz pružanje trenerskih i konzultantskih usluga organizacijama civilnoga društva, prva aktivnost samofinanciranja udruge osnažila je njezinu misiju na nekoliko razina: (1) pružajući dodatnu potporu svojim korisnicima na području institucionalnog razvoja i održivosti i (2) omogućujući Slapu sredstvo za "provođenje riječi u djela", budući da aktivnost redovito donosi prihode organizaciji i u skladu je s misijom pomaganja organizacijama civilnog društva da postanu održive. Osim toga, misija udruge ima važnu ulogu u promidžbi njezinih aktivnosti samofinanciranja jer usluge koje pruža često traže organizacije koje su upoznate s misijom udruge i povremeno su sudjelovale u njezinim programima.

Aktivnost pletenja također je važna za osnaživanje misije udruge jer ona želi razviti model društveno odgovornog poslovanja koji bi pokazao drugim sektorima da su takvi pothvati izvedivi i korisni. Iako nije izravno vezan uz misiju i osnovnim sposobnostima organizacije, model može snažno pridonijeti misiji jer je usmjeren na zapošljavanje žena srednje životne dobi sa siromašnijih područja koje teško pronalaze zaposlenje.

6.3. Financijska održivost

Aktivnosti samofinanciranja redovno čine više od 20 % godišnjega proračuna udruge i predstavljaju važan, ali ne potpuno stabilan izvor prihoda za Slap. Konzultantske usluge, koje čine najveći udio u приходima, nemaju ravnomjernu potražnju tijekom cijele godine. Zbog tih oscilacija, ponekad su kapaciteti nedovoljno iskorišteni, dok ponekad udruge mora odbiti zahtjeve za uslugama. Slap mora poboljšati svoje kapacitete za planiranje ove aktivnosti i pregovaranje s potencijalnim klijentima o rokovima do kojih se ciljevi klijenta moraju ispuniti, istodobno prilagođavajući te aktivnosti drugim programskim prioritetima. Kada je riječ o liniji pletenih proizvoda,

očekuje se da će aktivnosti pokriti troškove bez pružanja dodatnih prihoda jer je njezin cilj stvoriti održivi model, a ne pokrenuti aktivnosti koja će donositi dobit.

Trenutačno prihodi od samofinanciranja pokrivaju režijske troškove, plaće zaposlenika te honorare i ulaganja u opremu. Također su uvelike pridonijeli sposobnosti udruge da redovito pokriva svoje stalne operativne troškove, kao što su režije i najamnina.

Očekuje se da će se tijekom sljedeće tri godine prihodi od samofinanciranja stalno povećavati. Nadalje, pokazalo se da su donatori spremniji pružiti potporu znajući da se dio sredstava sada može osigurati kroz samofinanciranje.

6.4. Organizacijska održivost

Zaposlenici smatraju da je samofinanciranje poboljšalo sposobnost udruge da ostvaruje svoju misiju zahvaljujući pozitivnom učinku na unutrašnju sposobnost organizacije i njezinu financijsku održivost. Čini se da je Slap svjestan opasnosti stavljanja prevelikog naglaska na pružanje konzultantskih usluga i pretvaranja u konzultantsku organizaciju, što svakako želi izbjeći. Istodobno je konkurencija pridonijela višim standardima te kvaliteti proizvoda i usluga koje Slap nudi svojoj ciljanoj skupini. Udruga je uvjerenjena da je, zahvaljujući toj vrsti aktivnosti samofinanciranja, postala vjerodostojnija u promicanju svoje misije jer riječi provodi u djela.

Slap također razvija svoje ljudske potencijale, što je ključ uspjeha samofinancirajuće aktivnosti koju provodi. Organizacija je organizirala obuku za devet novih trenera i zaposlila dva nova člana osoblja tijekom 2005. godine – administratora i konzultanta za financijsko upravljanje i razvoj. To je omogućilo Slapu povećanje svoje konkurentnosti i sposobnosti natjecanja za veće programe i financijska sredstva. Organizacija se odnedavno može prijavljivati na natječaje za institucionalnu potporu i razvoj u sklopu predpristupnih fondova EU.

7. Zaključci i pouke

Aktivnosti samofinanciranja predstavljaju sredstvo kojim Slap osigurava svoju održivost od osnivanja. Iz današnje perspektive, može se reći da su konzultantske usluge bile dobar odabir. Zahtijevale su mala početna financijska ulaganja i oslanjale su se na znanje i vještine osoblja, dok su prihodi pomogli da organizacija opstane dok ne izgradi ime i ugled kako bi mogla privući druge donatore i pronaći nove izvore financiranja. Konzultantske usluge također su omogućile sredstva kojima se moglo slobodno raspolagati za pokrivanje režijskih troškova i plaća, što donatori nerado financiraju. To je organizaciji donijelo određeni stupanj neovisnosti o donatorima.

Istodobno je linija pletiva, druga aktivnost samofinanciranja koju je Slap počeo provoditi, imala mukotrpniji put. Udruga je uvidjela da je taj pothvat prevelik zalogaj, pokrenut prerano u razvojnom tijeku i prošle je godine odlučila privremeno prekinuti aktivnost jer joj je nedostajalo financijskih i ljudskih resursa da joj se posveti. Aktivnost nije donosila dovoljan prihod da bi pokrila troškove, a donatori nisu bili voljni financirati operativne troškove. Zaposlenici su posvetili pozornost drugim aktivnostima. Pokušali su riješiti problem uz pomoć međunarodne stručnjakinje koja je dva mjeseca volontirala u udruzi i radila na marketinškoj strategiji. No rezultati su bili ograničeni jer je ta stručnjakinja nedovoljno poznavala lokalno tržište. Iz današnje perspektive, organizacija shvaća da je potrebna sredstva i ljudske resurse trebalo osigurati prije pokretanja aktivnosti, što će pokušati učiniti prije nego što ponovno pokrene tu aktivnost prema novome planu.

Slap će ostati predan samofinanciranju jer shvaća njegove dugoročne koristi u smislu organizacijske neovisnosti i financijske održivosti, unatoč značajnom ulaganju vremena i resursa koji se ne mogu vratiti kratkoročno. Slap želi stvoriti modele najbolje prakse i primjerom pokazati da je društveno odgovorno poduzetništvo izvedivo u Hrvatskoj.

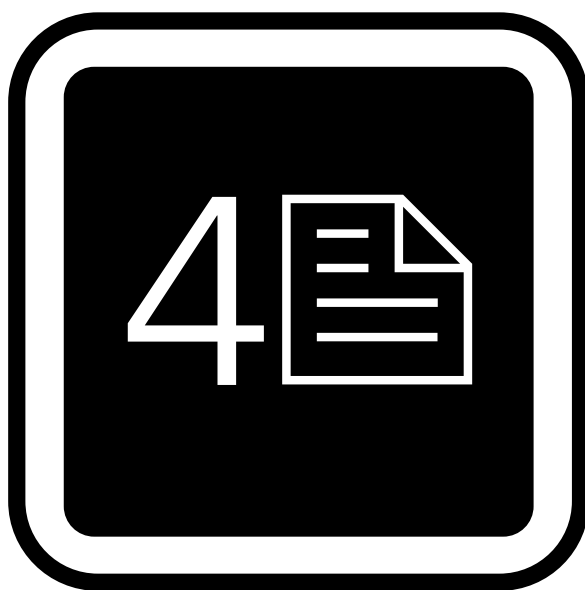
Kada je riječ o treninzima i konzultacijama, najveći je izazov i dalje ograničena količina vremena koju ključno osoblje može posvetiti ciljevima razvoja i promidžbe poduzetničkih aktivnosti, dok istodobno provodi projekte koje financiraju donatori. Redovito financiranje (za razdoblje od najmanje godinu dana) kroz institucionalne potpore omogućilo bi Slapu usmjeravanje energije na promidžbu aktivnosti samofinanciranja i određivanje ukupnog potencijala konzultantskih usluga. Organizacija bi se tako mogla pripremiti za bolje upravljanje programima i konzultantskim uslugama.

Što se tiče modela društveno odgovornog poslovanja, organizacija mora premostiti nekoliko izazova:

- ✓ povećati razinu zalaganja i upornosti osoblja organizacije u ovoj aktivnosti,
- ✓ poboljšati stručnost i vještine upravljanja na području razvoja i provedbe poduzetničke aktivnosti i
- ✓ osigurati sredstva kojima će se poduprijeti pokretanje aktivnosti ostvarivanja vlastitih prihoda.

5 PRIKAZA SLUČAJEVA

Udruga slijepih



Sažetak:

Organizacija	Udruga slijepih
Mjesto	Sisak
Aktivnosti	Socijalne usluge i pomoć korisnicima
Godišnji proračun (2004.)	410.000 kn
Samofinanciranje (2004.)	10%

Udruga slijepih osnovana je 1955. godine s ciljem promicanja izobrazbe, zapošljavanja i uključivanja u društvo slijepih osoba na području Siska i okolice. Svjesna potrebe za pronalaženjem različitih izvora financiranja ne bi li se manje oslanjala na državne potpore kao i za otkrivanjem načina učinkovitijeg ostvarivanja svoje misije, udruga je započela svoju prvu aktivnost za ostvarivanje prihoda 2001. godine - uspostavila je suradnju s jednom malom obiteljskom tvrtkom te je pokrenula proizvodnju drvenih igračaka i predmeta, kao i prodaju na tržištu. To je omogućilo organizaciji zapošljavanje četvero svojih korisnika koji su prije toga bili nezaposleni i pripadali društveno najugroženijoj skupini. Proizvodi su bili dobro primljeni na tržištu, što je pridonijelo većoj vidljivosti i prepoznatljivosti rada udruge u javnosti. Godine 2004. samofinanciranje je činilo gotovo 10% ukupnog proračuna. S obzirom na stalan porast potražnje, udruga istražuje različite mogućnosti za daljnji razvoj aktivnosti u skladu sa svojom misijom i ciljevima.

1. Uvod

Udruga je osnovana prije više od pedeset godina i danas nastavlja ostvarivati svoje ciljeve okupljanja, organiziranja i pružanja pomoći slijepim i slabovidnim osobama na području Siska, promičući dijalog i suradnju između udruge i drugih institucija, povećavajući svijest o potrebi humanog ponašanja prema slijepim osobama i njihovog uključivanja u društvo. Glavne su aktivnosti udruge pružanje pomoći članovima u ostvarivanju njihovih zakonski zajamčenih prava na zdravstvo i socijalnu skrb, socijalna skrb za siromašne članove, organiziranje edukacije i treninga za članove i druge dionike te organiziranje kulturnih i rekreativnih aktivnosti za članstvo.

Godine 2001. udruga je registrirana u skladu sa Zakonom o udrugama kao neprofitna organizacija (udruga). Njezini su članovi 143 slijepe i slabovidne osobe svih dobnih skupina. Udrugu vodi Izvršni odbor, njezinim poslovanjem upravlja predsjednik, a provodi ga tajnik zaposlen na puno radno vrijeme. Udruga ima jednog zaposlenika na puno radno vrijeme i jednoga honorarnog zaposlenika. Također se oslanja na volonterski rad civilnih ročnika.

2. Financijski podaci

Godine 2004. proračun udruge iznosio je 410.000 kuna. Aktivnosti samofinanciranja činile su gotovo 10% ukupnog proračuna, a dva glavna izvora prihoda bili su članarine i prodaja proizvoda. Polovica proračuna osigurana je kroz državne potpore, dok su potpore privatnih tvrtki činile gotovo jednu trećinu prihoda. Donacije u proizvodima i uslugama činile su značajnih 11% proračuna. Glavni su donatori različita ministarstva, gradske vlasti, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva te više od 20 privatnih tvrtki.

Planirano je da će u 2005. proračun ostati na razini iz 2004. godine. Očekuje se da će se državne potpore smanjiti na 39%, što bi se moglo nadoknaditi povećanjem donacija u robi i uslugama na 24%. S udjelom od 29%, donacije poslovnog sektora ostat će na razini iz 2004. godine, dok bi samofinanciranje trebalo pridonijeti sa 7% ukupnom proračunu. Očekuje se da će se aktivnosti samofinanciranja smanjiti jer se udruga nije prijavila za državnu potporu potrebnu za njihovo provođenje. Glavni problem bio je ne povećati razinu prihoda kako udruga ne bi prešla prag za ulazak u sustav PDV-a, što bi njezin položaj učinilo složenijim.

2.2. Rashodi

Godine 2004. programi i aktivnosti činili su 53% ukupnih rashoda, što je malo povećanje u usporedbi s 2003. godinom, kada su iznosili 50%. Administrativni i operativni troškovi porasli su 2004. na 37%, u usporedbi s 25% prethodne godine. Troškovi prikupljanja sredstava iznosili su 10% (2004.) i 25% (2003.). Planirani rashodi za 2005. godinu iznose: administrativni i operativni troškovi 40%, troškovi prikupljanja sredstava 15%, programi i aktivnosti 45%. Povećanje udjela administrativnih i operativnih troškova posljedica je zapošljavanja jednoga dodatnog člana osoblja odgovornog za administraciju i računovodstvo. Udruga također planira povećati svoje aktivnosti prikupljanja sredstava, oslanjajući se uglavnom na civilne ročnike. Donacije tvrtki oduvijek su činile značajan udio u proračunu. Udruga je uspješno izgradila svoj odnos s donatorskim tvrtkama, obavještavajući ih o svojim programima i osiguravajući medijsku pokrivenost za svoje zajedničke aktivnosti, što je pozitivno utjecalo na kvalitetu odnosa i broj donatora koji stalno raste.

Tablica 1: Izvori prihoda 2003. – 2005. (planirano; u postocima)

IZVOR	2005. (planirani)	2004.	2003.
JAVNI IZVORI (LOKALNI/NACIONALNI)			
- državne potpore, sporazumi	39,04	51,32	49,66
PRIVATNI IZVORI (LOKALNI/NACIONALNI)			
- potpora poslovnih tvrtki	29,76	27,20	27,48
SAMOFINANCIRANJE			
- članarine	2,9	2,71	3,45
- prodaja proizvoda	3,62	6,15	5,54
- sekundarni poslovni pothvati	0,48	0,80	0,72
DONACIJE U ROBI I USLUGAMA	24,17	11,78	13,27
UKUPNO	100%	100%	100%

3. Aktivnosti samofinanciranja

Prikupljanje članarine bilo je važan izvor prihoda od osnutka. Članarina je obvezna jer udruga na taj način osigurava sredstva koja joj omogućuju organiziranje socijalne skrbi i pomoći za svoje članove. Godišnji iznos članarine je 100 kuna (50 kuna za siromašne članove) i može se platiti u jednom ili više obroka.

Godine 2001. udruga je započela istraživati dodatne načine ostvarivanja prihoda od aktivnosti samofinanciranja. Prihvaćene su donacije umjetničkih djela domaćih umjetnika i slike su reproducirane na božićnim čestitkama koje su se prodavale lokalnim tvrtkama. Istodobno je uspostavljena uspješna suradnja s malom obiteljskom tvrtkom za proizvodnju drvenih igračaka i predmeta. U početku je udruga prodavala svoje proizvode na različitim događanjima i sajmovima te je zadržavala 30% prihoda. Godine 2004. shvatili su da se članovi mogu uključiti u proizvodnju igračaka, što je korisno iz terapijskih razloga i stvara dodatan prihod. Suradnja je omogućila ograničeno zapošljavanje članova udruge koji su u osjetljivom socijalnom položaju i teško pronalaze zaposlenje. Članovi sudjeluju u drugoj fazi proizvodnje (brušenje drva), dok su zaposlenici obiteljske tvrtke zaduženi za prvu i treću fazu – rezanje i bojanje drva. Proizvodnja uključuje igračke, ukrase i predmete koji se prodaju na sajmovima udruge, gradskoj tržnici, u tvrtkama i na sličnim mjestima.

Tablica 2: Vrste samofinanciranja

1. Članarina	Udruga prikuplja obveznu članarinu od svojega osnutka. Prihodi se raspodjeljuju na najsiromašnije članove u obliku različitih vrsta pomoći.
2. Prodaja proizvoda	<p>Udruga zapošljava svoje članove u proizvodnji igračaka, ukrasa i predmeta od drva ručno bojenih ekološkim bojama.</p> <p>Domaći umjetnici donirali su zbirku slika koje su reproducirane na božićnim čestitkama što se prodaju svake godine, većinom lokalnim tvrtkama.</p> <p>U suradnji s lokalnim kazalištem, udruga je proizvela CD s pričama i radijskim dramama. CD-ovi se besplatno šalju članovima udruge te se prodaju školama i drugim ustanovama.</p>

4. Pokretanje aktivnosti

Motivacija za pokretanje proizvodnje igračaka bila je dvostruka. Cilj je bio ojačati organizaciju, osiguravajući dodatne prihode te stvoriti mogućnosti zapošljavanja nezaposlenih članova. Proizvodi koje su proizveli korisnici udruge prodaju se privatnim tvrtkama i građanima. Iako nije provedeno nikakvo istraživanje prije pokretanja samofinancirajuće aktivnosti, odluka o vrsti aktivnosti donesena je imajući u vidu potrebe članova i korisnika te područja na kojima im se može najviše pomoći, dajući im posao koji mogu obavljati i koji bi im mogao donijeti određeni prihod.

Početna su sredstva osigurana kroz potporu Ministarstva zdravstva i socijalne skrbi u iznosu od 25.500 kuna i donaciju u robu privatne tvrtke, koja je darovala sirovine za pokretanje proizvodnje. Od 2004. godine, aktivnost je omogućila zapošljavanje četvero ranije nezaposlenih članova udruge. Reakcija svih organizacijskih dionika na tu aktivnost bila je izuzetno pozitivna.

Što se tiče prodaje božićnih čestitki, članovi udruge nisu uključeni u njihovu proizvodnju, ali su aktivniji u prodaji. Umjetnici doniraju slike, koje stručnjaci reproduciraju na čestitke što se zatim tiskaju u tiskari. Čestitke se prodaju tvrtkama diljem zemlje i zainteresiranim pojedincima. Udruga izlaže originale, koje se poslije mogu kupiti na dražbi.

5. Upravljanje

Aktivnosti provodi postojeće osoblje jer je to bio najlogičniji izbor s obzirom na raspoložive organizacijske resurse i na opseg djelovanja. Osoblje zaduženo za aktivnosti samofinanciranja ima iskustvo u marketingu za neprofitne organizacije i poslovno znanje. Oba člana osoblja uključena su u aktivnosti samofinanciranja.

Trenutačno uprava posvećuje oko četvrtinu radnog vremena nadziranju aktivnosti samofinanciranja. Predsjednik i tajnik donose neovisne odluke o operativnim i financijskim aspektima aktivnosti samofinanciranja. Ipak, njihovi postupci moraju ostati unutar okvira odluka Izvršnog odbora.

6. Učinci samofinanciranja na organizaciju

6.1. Financijski učinci aktivnosti samofinanciranja

Financijski učinci aktivnosti samofinanciranja dosada su bili zadovoljavajući. Prihodi od proizvodnje igračaka dijele se s obiteljskom tvrtkom i članovima udruge na način kako slijedi: 50% uzima obiteljska tvrtka, 30% se plaća članovima kao novčana pomoć udruge (ne mogu se službeno zaposliti jer postoji rizik od gubitka socijalne pomoći), a 20% zadržava udruga i troši na promidžbu, prijevoz i dostavu. Udruga procjenjuje da nakon pokrivanja troškova proizvodnje aktivnost izrade igračaka ostvaruje dobit po približnoj stopi od 1%.

Glavni ciljevi nisu financijske prirode jer je udruga zadovoljna ako se prihodi od aktivnosti samofinanciranja mogu raspodijeliti kao novčana pomoć članovima bez ikakvih izravnih financijskih pogodnosti za samu udrugu. Udruga vjeruje da postoje mnogobrojne mogućnosti za rast - razmišljaju o osnivanju zadruge ili radionice kako bi i formalno prijavili ovu svoju aktivnost. Udruga je također zadovoljna prodajom božićnih čestitki; procjenjuje se da ti prihodi pokrivaju 10% ukupnog proračuna organizacije.

Prihod prikupljen kroz samofinanciranje uglavnom se koristi za plaće korisnika koji sudjeluju u aktivnostima, čime se ispunjava važna misija osiguravanja prihoda za članove ove društveno ugrožene skupine. Manji dio sredstava također se koristi za pokrivanje administrativnih troškova.

6.2. Društveni učinci

Učinak aktivnosti samofinanciranja na misiju organizacije bio je izvanredan - osigurao je zapošljavanje i prihode za četvero korisnika koji bi u suprotnom ostali nezaposleni. Međutim, velika je prepreka nemogućnost udruge da zajamči stalno zaposlenje jer aktivnost nije dokraja razvijena. Četvero članova radi stalno, ali ovisno o broju narudžbi. Nisu službeno zaposleni jer im udruga ne može zajamčiti redovite prihode zbog neravnomjerne potražnje. Članovi dobivaju naknadu za svoj rad u obliku novčane pomoći jer bi činjenica da ostvaruju prihode mogla dovesti do gubitka socijalne pomoći.

Općenito se smatra da su misija i ugled udruge izuzetno važni ciljanom tržištu kad odlučuju o kupnji proizvoda. Ciljano tržište predstavljaju prvenstveno roditelji korisnika i odrasle osobe. Proizvodi se prodaju na sajmovima, događanjima udruge i u cvjećarnicama. Aktivnost je pridonijela promicanju misije i podigla svijest o radu udruge u široj javnosti te među donatorima.

6.3. Financijska održivost

Udruga je trajno posvećena samofinanciranju jer vjeruje da je to pravi način da premosti poteškoće izazvane isključivim oslanjanjem na državne potpore. Iako udruga nije odredila postotak godišnjeg proračuna koji bi se trebao pokrивati iz aktivnosti samofinanciranja, bila bi zadovoljna kada bi prihodi od samofinanciranja iznosili do jedne četvrtine ukupnoga godišnjeg proračuna. Uprava očekuje da će se prihodi od samofinanciranja stalno povećavati tijekom sljedeće tri godine.

Općenito, udruga smatra da su prihodi od samofinanciranja pridonijeli financijskoj održivosti organizacije i istodobno motivirali osoblje da nastavi provoditi te aktivnosti. Najvažniji učinak bila je mogućnost zapošljavanja korisnika koji se inače ne bi mogli zaposliti. Nadalje, uprava vjeruje da je samofinanciranje imalo pozitivan utjecaj na financiranje iz drugih izvora jer je udruga postala vidljivija i prepoznatljiva. To je na određeni način potaknulo financiranje iz drugih izvora – državnih institucija i tvrtki.

Što se tiče financijskih učinaka, prodaja božićnih čestitki ostvaruje dobit i pridonosi do 10% ukupnim organizacijskim prihodima. Proizvodnja igračaka pokriva svoje troškove i stvara minimalnu dobit (1%). Istodobno se smatra kako obje aktivnosti snažno pridonose financijskoj održivosti udruge.

6.4. Organizacijska održivost

Iako je doprinos samofinanciranja, koji iznosi manje od 10% godišnjeg proračuna, i dalje skroman, uprava se jednoglasno odlučila za kreditiranje samofinanciranja za jačanje kapaciteta udruge da promiče svoju misiju i sigurnost zaposlenja postojećeg osoblja. Pozitivan učinak na misiju posebno je očit u povećanoj javnoj svijesti o uključivanju slijepih i slabovidnih osoba u društvo u regiji u kojoj udruga djeluje.

Budući da je opseg aktivnosti i dalje prilično ograničen, nije bilo značajnijih promjena u raspodjeli sredstava za aktivnosti organizacije vezane uz misiju. Ipak, aktivnost samofinanciranja imala je pozitivan učinak na imidž i percepciju organizacije među različitim dionicima. Uprava je stalno naglašavala kako je opći profil udruge poboljšán zahvaljujući prodaji proizvoda koje su izradili korisnici udruge. Nadalje, udruga je prepoznala koristi samofinanciranja u smislu organizacijske neovisnosti, kao i neovisnosti o svakodnevnoj politici i prioritetima donatora.

7. Zaključci i pouke

Udruga slijepih sjajan je primjer nevladine organizacije čija aktivnost samofinanciranja uspješno pridonosi ostvarenju njezine misije i osnaživanju korisnika. Vrijednost proizvoda koji nude prepoznali su i ciljano tržište i donatori, koji su bili spremniji pružiti financijsku potporu te donirati robu i usluge.

Čini se kako ta poslovna ideja ima puno potencijala za rast budući da postoji stalna potražnja na tržištu koja nije potpuno zadovoljena. Iskustvo je pokazalo da se potražnja za proizvodima povećava tijekom božićnih i novogodišnjih praznika te je udruga ne može zadovoljiti jer nema dovoljan kapacitet proizvodnje, a njegovo povećanje zahtijevalo bi financijska ulaganja. Prije daljnjeg razvoja aktivnosti, udruga mora pripremiti kvalitetan poslovni plan i jasnu strategiju buduće promidžbe proizvoda. Prema mišljenju uprave, mora se uspostaviti čvrsta suradnja s trgovinama u kojima bi se njihovi proizvodi prodavali. To bi pozitivno utjecalo na ispunjenje misije organizacije jer bi osiguralo održivost dugoročnoga ili stalnog zapošljavanja korisnika. Potencijalni problemi zbog nejasnoga zakonskog okvira također bi se razriješili jer bi se članovi mogli službeno zaposliti i mogla bi se osnovati zasebna profitna organizacija.

Udruga pokazuje stalnu predanost samofinanciranju te provodi aktivnosti koje su u potpunosti u skladu s njezinom misijom. Uprava se raduje istraživanju mogućnosti za daljnji razvoj aktivnosti.

5 PRIKAZA SLUČAJEVA

Zelena akcija



Sažetak:

Organizacija	Zelena akcija
Mjesto	Zagreb
Aktivnosti	Zaštita okoliša
Godišnji proračun (2004.)	2,3 milijuna kn
Samofinanciranje (2004.)	4%

Zelena akcija osnovana je 1990. godine s ciljem promicanja očuvanja okoliša i održivog razvoja. Svjesna potrebe za pronalazjenjem dugoročnih rješenja financiranja te potaknuta svojim korisnicima i širom javnošću, koji su izrazili zanimanje za kupnju proizvoda s logotipom udruge, Zelena akcija odlučila se okrenuti samofinanciranju. Majice i olovke koje su se prodavale na događanjima i dražbama postale su prvi izvor prihoda od samofinanciranja. Osim prodaje proizvoda, koja je bila potaknuta potražnjom na tržištu, udruga je razvila druge aktivnosti primjerene njezinim ljudskim i financijskim resursima. Od osnivanja organizacije, prikuplja se simbolična članarina. Nakon što je osigurala dugoročan najam ljetovališta na jednom jadranskom otoku, udruga ga je obnovila i preuredila te ga sada može iznajmljivati različitim klijentima, uglavnom drugim udrugama koje tamo održavaju svoja događanja. Nadalje, Zelena akcija nudi i naplaćuje usluge organizacijske i logističke potpore za ta događanja. Iako samofinanciranje minimalno pridonosi godišnjem proračunu (manje od 5%), udruga razmišlja o drugim mogućnostima za rast i razvoj. U tome joj pomaže trogodišnja institucionalna potpora kojom se također financiraju aktivnosti za ostvarivanje financijske održivosti organizacije.

1. Uvod

Zelena akcija (ZA) je nevladina i neprofitna organizacija osnovana 1990. godine, aktivno uključena u zaštitu okoliša na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Njezina je misija promicanje očuvanja okoliša u skladu s načelima održivog razvoja. Glavni programi udruge temelje se na zagovaranju i aktivističkom pristupu: Zeleni telefon, program zaštite biološke raznolikosti te energetske i klimatski program. Zeleni telefon pokrenut je 1992. godine kako bi građani mogli izraziti svoje pritužbe vezane uz zaštitu okoliša, koje su se bilježile i prosljeđivale relevantnim ustanovama. Nadalje, tim Zelenog telefona organizira različita događanja, okrugle stolove i kampanje. Cilj programa zaštite biološke raznolikosti jest praćenje provedbe strategije biološke raznolikosti, doprinos zaštiti velebitskoga područja, borba protiv šumskih požara i rad na zaštiti šuma. Energetski i klimatski program promiče obnovljive rad energije te učinkovitu potrošnju energije.

Zelena akcija registrirana je kao udruga kojom upravlja sedmeročlani Izvršni odbor na čijem je čelu predsjednik. Najviše tijelo je Skupština, koja se sastoji od 250 članova i članica. Skupština bira članove svih drugih tijela. Rad Skupštine i Izvršnog odbora podupire stručni odbor koji ima savjetodavnu funkciju. Tročlani Nadzorni odbor zadužen je za nadzor financijskih sredstava udruge. Udruga zapošljava šest osoba na puno radno vrijeme i oslanja se na potporu više od 20 volontera.

2. Financijski podaci

2.1. Prihodi

Godine 2004. proračun Zelene akcije iznosio je 2.345.000 kuna. Aktivnosti samofinanciranja činile su gotovo 3,86% ukupnog proračuna, što je značajno povećanje u usporedbi s 0,9% prethodne godine. Najveći dio prihoda od samofinanciranja osiguran je kroz pružanje organizacijske i logističke potpore drugim udrugama. Udruga se snažno oslanjala na međunarodne donatore, čija je potpora činila 81,00% proračuna za prošlu godinu. Državne potpore iznosile su 15,14% proračuna. U proračunu za 2005. godinu, udruga se planira manje oslanjati na međunarodne donatore (48,03%), a više na državne potpore (47,56%). Očekuje se da će se prihodi od samofinancirajućih aktivnosti povećati na 4,41%. Donatori udruge su WWF, Europska komisija, Heinrich Boll Stiftung, Grad Zagreb, Ured za međunarodni razvoj Vlade Ujedinjenog Kraljevstva, Regionalni centar za zaštitu okoliša i dr.

2.2. Rashodi

RASHODI	2005. (planirano)	2004.	2003.
Administrativni/uredski troškovi	32%	35%	38%
Troškovi prikupljanja sredstava			
Programi/aktivnosti	68%	65%	62%
Ukupno	100%	100%	100%

Tablica 1: Izvori prihoda 2003. – 2005. (u postocima)

IZVOR	2005. (planirano)	2004.	2003.
STRANI/MEĐUNARODNI IZVORI			
- strane/međunarodne potpore	48,03%	81,00%	72,00%
JAVNI IZVORI (LOKALNI/NACIONALNI)			
- državne potpore	47,56%	15,14%	27,00%
SAMOFINANCIRANJE			
- članarine	0,10%	0,07%	0,009%
- naplata usluga	2,50%	2,00%	0,49%
- prodaja proizvoda	1,00%	0,98%	0,42%
- korištenje imovine	0,81%	0,81%	
DONACIJE U ROBI I USLUGAMA			
UKUPNO	100%	100%	100%

3. Aktivnosti samofinanciranja

Zelena akcija pokrenula je aktivnosti samofinanciranja 1994. godine. Udruga ih planira razvijati i dalje, s ciljem da u početku pridonose oko 5% proračunu. Organizacija je bila motivirana za samofinanciranje u pokušaju da pronađe dugoročno rješenje za smanjenje dostupnoga financiranja od strane donatora. Poticaj su također pružili i njezini članovi i ciljana javnost, koje je zanimala mogućnost kupnje promotivnih materijala s logotipom udruge. Stoga su počeli prodavati majice, šalice i olovke. Ta se aktivnost dodatno proširila zahvaljujući organiziranju Dana zemlje svake godine od 1999. Danas je to događanje glavno marketinško sredstvo za povećanje vidljivosti Zelene akcije te za privlačenje sponzora za organiziranje ovog događanja.

Zelena akcija primila je 2005. godine institucionalnu potporu od Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva. Cilj te financijske potpore jest, između ostalog, ojačati financijsku održivost kroz samofinanciranje. Stoga se očekuje da će se aktivnost samofinanciranja dodatno razviti tijekom 2005. godine. Ta je institucionalna potpora prvenstveno namijenjena financiranju institucionalnog razvoja i održivosti organizacije, a sredstva će biti uložena u uredske, administrativne i logističke troškove kao i u dio troškova ljudskih resursa. Potpora Zaklade također je omogućila Zelenoj akciji zapošljavanje izvršnog direktora na puno radno vrijeme koji će, između ostalog, razviti strategiju prikupljanja sredstava i aktivnosti samofinanciranja. Tijekom 2005. godine, također se planira osmišljavanje financijske strategije uz pomoć vanjskih stručnjaka, s ciljem definiranja financijskih prioriteta i uspostavljanja okvira za buduće djelovanje.

Tablica 2: Vrste samofinanciranja

1. Članarina	Udruga prikuplja godišnju članarinu od osnivanja. Članarina je obvezna i simbolična.
2. Naplata usluga	Zelena akcija pruža usluge drugim udrugama koje planiraju organizirati događanja. Zelena akcija brine se za organizaciju i logistiku događanja te naplaćuje tu uslugu.
3. Prodaja proizvoda	Zelena akcija prodaje različite promotivne materijale sa svojim logotipom.
4. Iznajmljivanje imovine	Zelena akcija je dobila dugoročan najam ljetovališta na otoku Šolti. Prostor je renoviran i udruga ga može iznajmiti drugim klijentima za različita događanja

4. Pokretanje aktivnosti

Svjesna potrebe za raznolikim izvorima prihoda, zbog sve manje prisutnosti donatora te iskorištavajući zanimanje korisnika i šire javnosti za mogućnost kupnje suvenira s logotipom Zelene akcije, udruga je 1994. godine započela podaju proizvoda kao što su majice, olovke i jakne. Ta je aktivnost zahtijevala minimalna početna sredstva koja su osigurana iz internih organizacijskih sredstava te djelomično od sredstava donatora u drugom projektu.

Preuređenje ljetovališta na otoku Šolti zahtijevalo je značajnija ulaganja, koja su osigurana kroz pregovore s donatorima i interno ušteđenim sredstvima. Dio sredstava osiguran je kroz potporu Ministarstva vanjskih poslova Kraljevine Danske, međutim, sva potrebna sredstva za renoviranje još nisu prikupljena. Ukupan proračun za renoviranje procjenjuje se na 40 do 50 tisuća dolara, što uključuje rekonstrukciju i osnivanje planiranoga ekološkog edukacijskog centra. Nedostatak sredstava zasad je odgodio renoviranje.

Trenutačno Zelena akcija razmišlja o obnovi prostora u prizemlju zgrade u kojoj se nalazi ured organizacije i o otvaranju zalogajnice. To će zahtijevati značajna sredstva koja se tek moraju prikupiti te dozvolu koju moraju izdati gradske vlasti.

5. Upravljanje

Aktivnostima samofinanciranja upravlja postojeće organizacijsko osoblje. To je bio najlogičniji izbor jer udruga ima unutarnje kapacitete i ljudske resurse da provede ideje koje je razvila. Aktivnosti samofinanciranja planira i organizira predsjednik udruge, a provode ih tajnik i jedan član osoblja. U budućnosti će tu aktivnost provoditi izvršni direktor Zelene akcije u skladu s financijskom strategijom udruge.

Tri zaposlenika rade pola radnog vremena na aktivnostima samofinanciranja, u čemu im pomaže nekoliko volontera. Uprava trenutačno posvećuje ograničenu količinu radnoga vremena (ne više od 25%) nadzoru nad aktivnostima samofinanciranja.

6. Učinci samofinanciranja na organizaciju:

6.1 Financijski učinci aktivnosti samofinanciranja

Različite aktivnosti samofinanciranja imaju različite financijske učinke. Ljetovalište na Šolti smješteno je u vojnim barakama koje je udruzi donirala Hrvatska vojska pa nije bilo troškova najma. Uprava očekuje da će prostor početi ostvarivati dobit čim se završi renoviranje i u potpunosti opremi edukacijski centar. U ljeto 2006. godine, Zelena akcija već je koristila prostore na Šolti za jedan od svojih seminara, na kojima su sudionici sudjelovali besplatno. Organizacija se također nada da će po dogovorenoj cijeni iznajmljivati prostore drugim organizacijama za seminare. Udruga je ipak uvjeren da će se prihodi od aktivnosti samofinanciranja nastaviti povećavati tijekom kratkoročnog razdoblja i stabilizirati se na oko 5% proračuna. Zasad Zelena akcija nije ostvarila tržišnu prepoznatljivost u širem smislu jer njeni proizvodi nisu namijenjeni široj javnosti, nego osobama koje znaju za udrugu i njezin rad. Proizvodi se prodaju izravno na upit kupca ili na događanjima koje udruga organizira tijekom godine s obzirom da ne postoji planirana tržišna strategija. Prihodi zasad nisu dovoljno visoki da bi pokrili troškove rada osoblja, ali organizacija ima optimističan stav prema mogućnostima rasta.

6.2. Društveni učinci

Iako su aktivnosti samofinanciranja ograničenoga opsega, Zelena akcija je uvjeren da imaju pozitivne učinke na misiju same organizacije. Prodaja proizvoda je, primjerice, približila Zelenu akciju ciljanoj javnosti, povećavajući vidljivost organizacije i pridonoseći promicanju misije zaštite okoliša.

6.3. Financijska održivost

S obzirom na ograničen udio samofinanciranja u proračunskim prihodima, aktivnost je imala zanemariv učinak na financijsku održivost organizacije. S manje od 4% ukupnoga proračuna iz 2004. godine, prihodi od samofinanciranja bili su preniski da bi omogućili raspodjelu na druge značajne aktivnosti.

Zelena akcija posvećena je samofinanciranju i očekuje da će u sljedeće 2 do 3 godine stabilnih 5% proračuna biti osigurano kroz aktivnosti samofinanciranja. Udruga će se ipak nastaviti oslanjati na vanjske privatne donatore i na državne potpore za potrebna sredstva. Samofinanciranje je dosad pomoglo pokrivanju malog dijela troškova (osnovni troškovi vođenja ureda), dok se ostatak i dalje financira iz projektnih potpora.

6.4. Organizacijska održivost

Zelena akcija ostaje posvećena samofinanciranju kao načinu na koji može osigurati organizacijsku održivost. Ta nastojanja podupire institucionalna potpora iz državnog proračuna koju je udruga primila za 2005. godinu, a produžit će se za sljedeće dvije godine pod uvjetom da se zahtjevi potpore ispune do kraja godine.

Odabrane aktivnosti samofinanciranja pridonose sposobnosti udruge da ostvari svoju misiju i održi kvalitetu programa koje provodi. Međutim, te aktivnosti nisu dovoljno opsežne da bi u ovoj fazi imale odlučujući učinak.

Uprava smatra da je Zelena akcija trenutačno održiva u smislu ljudskih resursa i vještina. Kao jedna od najvećih udruga za zaštitu okoliša u Hrvatskoj, Zelena akcija uživa dobar ugled među svojim dionicima i u široj javnosti. Međutim, kapaciteti udruge uglavnom su vezani uz tekuće tematske programe i projekte zaštite okoliša te joj nedostaje financijski stručnjak koji bi isplanirao i vodio nove komercijalne aktivnosti kao što su trgovina s organskom hranom, o čemu je udruga razmišljala.

7. Zaključci i pouke

Iako je Zelena akcija započela s aktivnostima samofinanciranja 1994. godine, one su i dalje nedovoljno razvijene i opsežne. Udruga je svjesna potencijalnih koristi samofinanciranja u smislu smanjenja ovisnosti o donatorima i dugoročnoga povećanja financijske i organizacijske održivosti. Aktivnosti samofinanciranja pokrenute su ad hoc kao pokušaj iskorištavanja ukazane prilike, a ne planirano. Zelena akcija nije napravila primjerenu financijsku analizu ili analizu tržišta kako bi procijenila financijski potencijal svojih aktivnosti samofinanciranja. Umjesto toga, oslanjala se na subjektivan osjećaj potražnje na tržištu, što se uklapa u inovativnu prirodu udruge i spremnost za iskušavanje novih ideja. Međutim, udruga počinje shvaćati da je poslovna analiza nužna za procjenu održivosti poduzetničkih ideja. Trenutačno je prerano procijeniti stvaran učinak na financijske, društvene i organizacijske aspekte udruge. Ipak, s obzirom na potencijalne koristi, udruga želi nastaviti razvijati postojeće aktivnosti i proširiti se na nove aktivnosti vezane uz svoju misiju.