

KAKO NAPISATI USPEŠAN ZAHTEV ZA DONACIJU

PRIRUČNIK ZA INSTITUCIJE KULTURE



Izdanje na srpskom jeziku objavila Ambasada SAD u Beogradu, Srbija i Crna Gora

KAKO NAPISATI USPEŠAN ZAHTEV ZA DONACIJU

PRIRUČNIK ZA INSTITUCIJE KULTURE

Džilijan H. Pul

FOND ZA UMETNOST I KULTURU
u Centralnoj i Istočnoj Evropi

POL H. ELIKER, predsedavajući

DŽILIJAN PUL, predsednik

817 Mackall Avenue, McLean, Virginia 22101 USA

Telefon: (703) 893-6016

Faks: (703) 448-1270

E-mail: jhpoole@erols.com

KAKO NAPISATI USPEŠAN ZAHTEV ZA DONACIJU

PRIRUČNIK ZA INSTITUCIJE KULTURE

| | |
|--|-----------|
| Uvod | 7 |
| Šta vi dobijate..... | 9 |
| GLAVA I Stilovi pisanja | 10 |
| Prepoznavanje jasnog stila pisanja..... | 10 |
| Nalaženje korisnih primera | 10 |
| Pogled na različite stilove | 10 |
| Testiranje vašeg pisanja..... | 11 |
| Upotreba onoga što ste naučili..... | 11 |
| Šta ste postigli u ovom poglavlju | 12 |
| GLAVA II Profil organizacije | 13 |
| Elementi profila..... | 14 |
| Pisanje profila | 15 |
| Govor u liftu | 17 |
| Rezime | 17 |
| GLAVA III Elementi zahteva | 18 |
| Dakle, evo elemenata i njihovih individualnih principa..... | 18 |
| Druge stvari koje morate znati | 21 |
| Rezime | 22 |
| GLAVA IV Neprofitne institucije | 23 |
| Sticanje prijatelja..... | 24 |
| Prednosti volontera..... | 25 |
| Evo šta se podrazumeva pod ovim..... | 25 |
| Još nešto o merenju uspešnosti | 26 |
| Nacrt studije za samo-ocenjivanje jedne kulturne institucije | 27 |
| Rezime | 28 |
| GLAVA V Fondacije | 29 |
| Fondacije i njihova opšta filozofija | 29 |
| GLAVA VI Šta je sledeće? | 35 |
| Osnovne istraživačke metode..... | 35 |
| Odlučivanje gde da se „peca” | 36 |
| Nalaženje saveznika za „lov” na fondacije..... | 37 |

| | |
|--|-----------|
| GLAVA VII Korporacijski pokloni | 39 |
| Priroda korporacijskih fondacija | 39 |
| Dobijanje direktnih korporacijskih poklona..... | 40 |
| Uključivanje sponzora..... | 41 |
| Sledeće poglavlje | 43 |
| GLAVA VIII Računanje | 44 |
| Budžet jednostavnog projekta | 44 |
| Finansijski izveštaji organizacije | 46 |
| Zaključak..... | 48 |
| GLAVA IX Sastavljanje zahteva | 49 |
| Sadržaj zahteva..... | 49 |
| Apstrakt | 51 |
| Prpratno pismo..... | 51 |
| Druge komponente | 51 |
| Rezime | 52 |
| GLAVA X Neki izuzeci i saveti kada su zahtevi odbijeni | 54 |
| Drugačiji načini | 54 |
| Poslednja provera..... | 55 |
| Period pregledanja..... | 56 |
| GLAVA XI Pokloni | 57 |
| Izveštaj o upotrebi poklona..... | 58 |
| I. Narativni deo – nikad više od četiri strane, a obično mnogo kraće | 59 |
| II. Finansijski deo | 59 |
| III. Prilozi (nisu obavezni) | 59 |
| O celokupnom procesu zahteva | 60 |
| GLAVA XII Kako tražiti sredstva od pojedinaca | 61 |
| Po čemu se razlikuju pojedinci? | 62 |
| Šta uvrstiti u zahtev | 63 |

Uvod

Kao i mnogi koji su pročitali knjigu pod naslovom „Kako doći do novca”, i ja sam provela mnogo vremena u post-sovjetskim državama. Počela sam da bolje razumevam stvari koje nije lako shvatiti kada pišete zahtev kojim tražite novac. Godinama sam, takođe, na jednom velikom američkom univerzitetu, držala kurs koji je uključivao i prikupljanje sredstava. Svaki profesor bi rekao: „Kad učite druge i sami učite,” što se i meni dogodilo. Dok sam predavala na univerzitetu, pregledala sam veliki broj zahteva koje su moji studenti pripremili. Naučila sam šta su opšte greske, problemi na koje nailaze, kao i neke razloge koji doprinose kako njihovom uspehu tako i neuspehu. Nešto od toga ću podeliti sa vama.

Amerika se veoma razlikuje od vaše zemlje, ali standardi za zahteve za donaciju sve više dobijaju univerzalni karakter. Kako se moja karijera uglavnom zasniva na radu u neprofitnoj oblasti, radeći za organizacije koje veoma računaju na dobijanje novca u vidu poklona, a ne na dobijanje operativnih sredstava od ministarstva, provela sam mnogo vremena tražeći novac za razne organizacije i pišući zahteve za donaciju.

I, odmah da dodam, ne rešavaju se povoljno svi zahtevi koje ja napišem. I vi ćete imati slično iskustvo. Međutim, tokom godina sam napisala dovoljno zahteva koji su pozitivno rešeni tako da su organizacije za koje sam radila mogle da opstanu. Ovo napominjem sada jer je važno stalno imati na umu da se ne mogu dobiti pozitivni odgovori na sve predloge koje pošaljete. Nikome to ne uspeva. A reći ćemo i zašto je to tako. Međutim, ako pažljivo pročitate ovaj priručnik, naučićete da pripremite profesionalne zahteve koji imaju velike šanse da budu odobreni od strane fondacija i korporacija i u vašoj zemlji i u inostranstvu.

Godinama sam radila kao konsultant neprofitnih institucija. Možete mnogo naučiti kad radite na poboljšanju nečijeg rada. A jedna od stvari koju

naučite jeste da postoji mnogo različitih načina da se dođe do rešenja za koje mislite da je najbolje. Ovo je važno i pominjem to upravo da biste znali da sam potpuno svesna činjenice da način na koji vam ja predlazem da pristupite pisanju zahteva za donaciju nije i jedini način. Ali vam garantujem da je to način koji daje rezultate. Pokušajte ovako, a onda, ako želite da nešto promenite, imaćete svu slobodu da eksperimentišete sa već isprobanom i pravom formulom.

Ova knjiga je podeljena na dvanaest poglavlja koja vas vode kroz osnovne stvari koje morate znati da biste napisali zahtev za donaciju. Svako poglavlje se završava kratkim pregledom koji ističe glavne tačke o kojima je reč u tom poglavlju. Takođe, data su i dodatna uputstva za podatke na internetu koji vam mogu biti od pomoći.

Da biste pripremili zahtev koji će biti odobren, treba da radite na jasnom, jezgrovitom stilu pisanja. To se, u stvari, odnosi na pažnju koju treba obratiti na svaku reč koju napišete, počev od pravopisa i gramatike pa do opšte čitljivosti. Mnogi od vas će otkriti da ovo nije stil pisanja na koji ste navikli. Na primer, oni kojima je maternji jezik ruski, navikli su da zahteve izražavaju ljupkim, dugačkim rečenicama. Nažalost, moram reći da to neće biti uspešno ukoliko pišete zahtev za donaciju. Te, tako, molim vas da obratite pažnju na poglavlje koje se bavi stilovima pisanja.

Takođe ćete otkriti razlike u načinu prezentacije. Svi smo mi videli gusto kucanu stranu teksta i s oklevanjem zastali pre nego smo se upustili u čitanje. Kratki pasusi sa više belog prostora privlače čitaoca. A svaki put kad podnosite zahtev, vi se borite za vreme i pažnju vašeg čitaoca.

Postoji prilično standardizovana forma u kojoj se pišu zahtevi. Zašto? Zato što to očekuju ljudi koji ih čitaju. Oni znaju gde će pronaći podatke koji su im potrebni. Ako treba da „love” ono što žele da vide, odustaće i preći na sledeći zahtev (koji je va-

ša konkurencija!) koji im informacije pruža na poznat i dostupan način. Ovaj format nije komplikovan i zajedno ćemo naučiti kako se pravi i kako se prikupljaju informacije koje su neophodne za podnošenje zahteva potencijalnom donatoru.

Takođe, postoje različiti načini kako se traže donatori koji mogu biti zainteresovani za vašu organizaciju ili projekat. Ovo zahteva određenu pažnju i vreme, ali, ako dobro savladate proces, na kraju će vam to uštedeti i vreme i novac. Govorićemo o tome kako da nađete fondacije i korporacije koje bi vam mogle biti interesantne.

Nakon što ste za svoj projekat istražili sve moguće izvore, morate napraviti selekciju da biste došli do spiska onih koji će najverovatnije biti vaša ciljna grupa. Ovo zahteva vreme i odlučivanje, ali se trud veoma isplati, a reći ćemo i zašto je to tako.

Vaš sledeći zadatak je da odlučite koji donator odgovara određenom projektu. Čelni ljudi u vašoj organizaciji vas mogu forsirati da nađete mnogo novca za sve što se nadaju da će uspeti da urade. Ali vi budite pametniji. Naučićete da za svaki projekat izaberete donatora koji najviše obećava baš za taj projekat. A ova knjiga će vam pružiti samopouzdanje da to uradite i podršku u slučaju da nekom morate da date obrazloženje.

Kad jednom steknete osećaj da ocenite za koji projekat vaš potencijalni donator pokazuje najviše interesovanja, morate da nađete sve moguće informacije o projektu do kojih možete doći. Nalaženje ovakvih informacija može predstavljati pravi mali detektivski posao za vas. Ljudi koji vode projekat nisu uvek oni koji mogu da daju najpreciznije i najlogičnije detalje koji mogu biti od velikog interesa za potencijalne donatore. Vaš posao je da se stavite u položaj osobe kojoj šaljete zahtev. Morate da mislite na svako pitanje koje će on ili ona postaviti. A zatim morate da učinite sve da biste na ta pitanja i odgovorili.

Moraćete da prikupite podatke da biste odgovorili na pitanja koja se odnose na značaj projekta, planove za dugoročno održanje projekta, detalje budžeta, važnost projekta za vašu organizaciju, važnost projekta za zajednicu, broj ljudi na koje bi

projekat mogao da utiče, uočenoj potrebi da se projekat realizuje, problematici koju će rešavati, sposobnostima tima koji vodi projekat, drugim donatorima koje predviđate za projekat, itd. Postoji million pitanja koja sebi možete postaviti u vezi sa predloženim projektom. Odgovarajte na njih sa ljudima unutar institucije i vašim kolegama koji razumeju kakvu vrstu informacija traže finansijeri.

Jedno upozorenje u vezi sa ovim: ljudi u vašoj organizaciji mogu biti zaokupljeni nečim drugim ili prezauzeti da bi vam pomagali. Oni su koncentrisani na ono što oni žele da urade i smatraju da je vaš posao da obezbedite novac. Može se lako desiti da nisu voljni da vam posvete vreme koje je vama neophodno da biste došli do podataka koje morate imati. To je jedna od istina u svetu zahteva za donaciju. Kada se to vama desi, nemojte misliti da ste jedina osoba kojoj se to desilo. Samo nastavite da dalje radite dok ne dobijete ono što vam treba.

Kad se jednom dokopate potrebnih informacija, postoji način na koji ih treba uredno sastaviti da bi se potencijalni čitalac lakše snalazio u tim podacima. Govorićemo o tome kako da organizujete podatke da biste izbegli ono što je suvišno. Takođe ćemo govoriti o predstavljanju profila vaše organizacije, prednostima i značaju predloženog programa u pozitivnom svetlu. I sve to BEZ upotrebe kitnjastih prideva!

Pronalaženje finansijske podrške za vaš projekat može da bude poseban izazov. Direktori projekta se uglavnom nejasno izražavaju kad je u pitanju opšta finansijska slika, a čak ni ljudi zaduženi za budžet institucije ne moraju uvek biti od pomoći. Ono što morate zapamtiti je da su brojevi još jedan način da se ispriča priča. Većina nas misli na reči kad opisuje nešto. Ali istu stvar možete opisati i brojevima. O tome ćemo više govoriti u poglavlju VIII. Za sada imajte na umu da je to nešto što ćemo zajedno razmotriti i čak i ako niste osoba od brojeva, sve to nije tako strašno kao što mislite.

Pisanje apstrakta podrazumeva sastavljanje nekoliko pasusa koji tačno opisuju ono što sledi u vašem zahtevu. Može se reći da je to sinopsis. Na ovo treba posebno obratiti pažnju jer apstrakt mo-

že biti strana koja će odlučiti da li će vaš potencijalni donator uopšte dalje da čita. O tome govorimo u poglavlju IX.

Za trenutak se stavite u položaj osobe koja se priprema da pročita vaš zahtev za donaciju: „Ponedjeljak je i imam brdo pošte. Bacam pogled na apstrakt prvog predloga. Štamparska greška se vidi u prvom pasusu. Šta mi to govori o pošiljaocu? Ne razumem profil ove organizacije. Pesus o predloženom projektu je možda vredan pažnje, ali je nejasan. Moglo bi da bude interesantno, ali je teško proceniti. U prilogu je gomila stvari, ali kroz sve to moram da prođem da bih otkrio o čemu se tačno radi. Telefon mi zvoni. O, poslovni ručak – ali ranije nego što sam mislio. U redu, ali imam još deset zahteva da pročitam. Šta da radim sa ovim?” Mislim da možete da pretpostavite šta je odgovor na ovo pitanje!

Koji su sve elementi vašeg zahteva? Potrebno vam je propratno pismo, apstrakt, pismeni opis zahteva i njegovog značaja, budžet, spisak ljudi odgovornih za organizaciju (obično su to članovi nadzornog odbora). Šta još? Pregledi štampe? Brošure? Preporuke? Da li više znači bolje? Pa, odgovor na to pitanje je definitivno NE.

Da ponovim, morate se staviti u poziciju osobe koja će čitati vaš zahtev. Koju količinu materijala su voljni da pročitaju ako su zaista zainteresovani? Da li ih članak iz novina zaista zanima? Šta može da im kaže brošura a da to već nije rečeno u tekstu? Da li su preporuke verodostojne ili korisne? Sva ova pitanja ćemo razmatrati u lekciji 10. Ali da znate da odgovor nije uvek isti.

I šta radite kad dobijete lepo pismo kojim vas obaveštavaju da ćete dobiti donaciju? Odete na odmor? U stvari, kad primite pozitivan odgovor daleko ste od kraja procesa pisanja uspešnog zahteva za donaciju. Postoji izreka da je svaka donacija početak stvaranja nove i ova izreka je tačna. Pročitajte poglavlje XI!

Ima mnogo stvari koje morate da uradite onog trenutka kad dobijete pozitivan odgovor. Ovo podrazumeva da obavestite čelnog čoveka vaše organizacije, zaposlene koji su deo tima, da napišete pismo zahvalnicu, možda da obavestite druge potencijalne donatore, da podsetite organizatore projekta da ne zaborave beneficije koje ste možda obećali donatorima, da napravite knjigu poklona. A to je samo deo spiska!

Šta vi dobijate

Ova knjiga vam nudi veštinu koju ćete ceo život moći da koristite. Profesionalni pisci će vam reći da nastoje da poboljšaju svoje pisanje zahteva svaki put kad na tome rade. Čak i profesionalni pisci u trendu daju svoj primerak lektoru na pregled. Ovaj kurs vam neće dati profesionalnog lektora, ali će vam pomoći da vi postanete svoj sopstveni lektor. Nadam se da će vam pomoći da bolje shvatite moć koju poseduju reč i struktura rečenice. A takođe se nadam da će vam dati smernice za organizovanje prezentacija koje će vam koristiti ne samo u pripremi zahteva za donaciju. Organizovati informacije je veština. Efikasna organizacija informacija se može primeniti čak i u razgovoru. Bićete ubedljiviji i zanimljiviji svaki put kad razgovarate o nečemu ozbiljnom.

Možda najveća korist od ove male knjige i nije u tome šta će pružiti vama, nego šta će da uradi za druge. Vaša zemlja ima hiljade zanimljivih organizacija i projekata koji zaslužuju finansiranje. Mnogi od njih ne dobiju sredstva ne zato što njihov cilj nije vredan toga, nego zato što se njihova stvar ne prezentira uspešno. Na kraju ovog kursa bićete u poziciji da ponudite svoju profesionalnu pomoć mnogim projektima i organizacijama koje cenite. U mnogim slučajevima to će biti daleko vrednije od novca koji ćete uspeti da im obezbedite. ❖

GLAVA I **Stilovi pisanja**

Prepoznavanje jasnog stila pisanja

Moj prvi šef je bio izuzetno obrazovan čovek. Ali je pre svega bio poslovan čovek. U početku, kad bih pisala pisma koja on treba da potpiše, ubacila bih po neku pompeznu reč i otmenu frazu koju sam naučila na fakultetu. Na moju veliku žalost on je takve fraze stalno precrtavao. Želeo je da njegova rečenica saopšti tačno ono što on misli na najjednostavniji mogući način. To je bila dobra lekcija. Potpuno je bio u pravu jer kitnjaste reči i otmene fraze jesu dobre za literarno delo, ali se moraju izbegavati u svakodnevnoj poslovnoj korespondenciji.

Međunarodni standardi za poslovnu korespondenciju zahtevaju da pisac što pre stigne do suštine. Pa, tako, ako pišete zahtev za donaciju koji upućujete evropskom ili američkom donatoru, ili čak i ruskom koji je obrazovan prema međunarodnim poslovnim standardima, ostavite se ukrasnih fraza kojima obiluje vaš lepi jezik. Sada ćemo istražiti najadekvatniji stil za pisanje uspešnih zahteva za grant.

Nalaženje korisnih primera

Kad čitate književna dela, naći ćete hiljade fantastičnih knjiga napisanih uzvišenim lirskim stilom. Neki klasični autori imaju pasuse tako dugačke i gusto nabijene da vam se zavrti u glavi.

Ono što nam treba za pisanje zahteva je direktna proza. Pošto imate malo vremena da skrenete pažnju čitaoca na sebe, na stvar treba preći odmah. Ovo može biti teško jer ste navikli na jezik pun obaveznih fraza koje uspostavljaju vaše odnose i ustanovljavaju vaš status. To može biti prihvatljivo kad je u pitanju pismo, ali ne u slučaju zahteva za donaciju. Čitaoca zapadne orijentacije ne zanimaju laskave fraze. Njega jedino interesuju činjenice i suština.

Vaš prvi pasus treba da odmah kaže čitaocu sledeće: ko, šta, gde, kada i kako.

KO – naravno, ko ste vi

ŠTA – šta želite

GDE se odnosi na lokaciju onoga što vi želite

KADA – vremenski raspored. Ovde pripazite jer ako želite nešto odmah, male su šanse da ćete to dobiti pišući zahtev za donaciju. Donatorima treba vremena da pregledaju i razmotre zahtev.

KAKO se odnosi na to kako planirate da postignete ono što tražite.

Ovaj pasus mora biti kratak. Koliko sažeto možete da kažete ove stvari? Napišite to jednom, pa onda ponovo i ponovo sve dok ne bude kratko i jasno. Vaš čitalac zapadne škole očekuje da pređete na stvar – i to brzo!

Pogled na različite stilove

Kada pišete zahtev za donaciju, mislite na primaoca. On ili ona su verovatno zatrpani zahtevima koji stižu svakog dana. Hajde da vežbamo neke stvari koje će vaš zahtev učiniti lakšim za evaluaciju.

Evo spiska koji treba imati na umu:

Prvo, preskočite visoku retoriku. U poslovnom svetu to ne predstavlja nevaspitanje, nego uštedu u vremenu koja se veoma ceni.

Upotrebljavajte jednostavne reči koje objašnjavaju tačno ono što želite da kažete.

Pišite kratke precizne rečenice.

Pišite u sadašnjem vremenu.

Formirajte pasuse tako da svaki objašnjava jednu konciznu ideju.

Objasnite tehničke termine ako morate da ih upotrebite.

Izostavite sarkazam, potcenjivanje, žargon i humor.

Izbegavajte prideve.

Ovo su samo neke stvari na kojima ćete raditi. Napravite svoju ličnu listu i dodajte joj još stvari koje primećujete u svom pisanju.

Testiranje vašeg pisanja

Eliminišite prideve

Da li ste ikad primetili koliko prideva upotrebljavate u svojim rečenicama kada pričate nekome o nečemu što se dogodilo ili kada opisujete neki predmet? Da li ste ikad zaista razmislili na koji način osoba kojoj se obraćate može da interpretira te prideve?

Uzmimo za primer pridev „lep”. Da li ste pomislili da vaša predstava o lepom ne mora da bude ista kao i moja? Ili pridev „veliki”? Šta zapravo poručuje? Na primer, dugonogi pauk je veliki u poređenju sa mravom, ali je malen u poređenju sa psom. Hrt je brz u poređenju sa jazavičarem, ali nije ako ga poredite sa avionom. Možete mi kazati da će aktivnost koju vaša organizacija planira da preduzme napraviti značajnu razliku. Međutim, to mi ne daje nikakav parameter koji bi odredio kolika će zapravo biti ta razlika. A ono što oni koji rade na projektu mogu smatrati značajnom promenom, ne mora izgledati značajno običnom posmatraču. Kako možete pomoći čitaocu da shvati ono što vi zaista mislite? Razmislite o načinima kvantifikacije reči kao što je reč „značajan”. Šta tačno čini nešto značajnim? Broj prisutnih ljudi? Animiranje nove publike? Animiranje posebne vrste publike? Uvođenje nove umetničke forme? Obučavanje umetnika na nov način? U slučaju dva poslednja primera, šta zaista znači „novo”? Držite se jednostavnih činjenica dok objašnjavate ono što ste hteli da kažete.

Upotrebite jake glagole

Glagoli mogu uneti energiju, snagu i kretanje u rečenicu. Oni su najvažnije sredstvo vašeg pisanja. Mislite o glagolima kao o alatu za aktiviranje vaše rečenice i upotrebljavajte aktivne glagole kad god možete. „Džordž ga je udario” ima snagu. „On je udaren od strane Džordža” – nema. Koliko drugih glagola možete da se setite da biste opisali tuču u kojoj je Džordž učestvovao?

Istražite različite načine iskazivanja istih stvari

Svi smo mi u škripcu sa vremenom. Stara izreka kaže da je vreme novac. Ali ne zaboravite da vreme koje provodite pregledajući kako je napisan vaš zahtev naposljetku može doneti novac. Nakon što napravite prvu skicu, odložite je na stranu, pa sutra ponovo pogledajte. Ne ustručavajte se da je prepravite i ponovo napišete. Većina profesionalnih pisaca ne mogu da stvore ono što žele iz prvog pokušaja, tako da dok se mučite, smatrajte da ste u dobrom društvu. Ako su vam rečenica ili pasus nejasni, samo počnite ispočetka. Evo još jedne izreke koju treba imati na umu: kad niste sigurni, izbacite!

Pojednostavite svoj tekst

Preciznost je ono što se traži. Precizno nije isto što i koncizno, ali su bliski rođaci. Ne gurajte u svoje rečenice reči i misli tek tako. Opšte pravilo je da svaka rečenica treba da iskazuje jednu misao. Ako vam je stil jednostavan, vaš čitalac će se koncentrisati na poruku koju želite da mu prenese. Ako smanjite broj reči u tekstu, dobićete smanjenu količinu materijala koji čitalac mora da apsorbuje da bi dobio vašu poruku.

Upotreba onoga što ste naučili

Jedna od najtežih stvari pri učenju dobrog pisanja je ne zaboraviti vežbu. Ovo može zvučati glupo. Svi pišemo svakog dana. Stalno pišemo. Ostavljamo poruke porodici. Pišemo elektronske poruke. Pišemo dopise. Svaki put kad uzmemo olovku u ruke ili sednemo za kompjuter imamo priliku da vežbamo dobro pisanje.

Sledeći put kad pišete elektronsku poruku svom prijatelju, na čas se zaustavite. Evo prilike da vežbamo nešto korisno. Zastanite za trenutak da biste sastavili svoju poruku. Dobra strana elektronske pošte je što su to obično kratke poruke, ali da li ste potpuno iskoristili priliku da zaista kažete ono što mislite? Da li ste upotrebili najmoćnije glagole u svojoj poruci? Da li ste pazili na strukturu svoje rečenice i pasusa? Ne odbacujte šansu da

brzo obnovite lekcije neophodne za vašu karijeru kad je reč o pisanju zahteva za grant.

Pre mnogo godina, mnogo pre elektronske pošte i mobilnih telefona, najbrži i najjeftiniji način komunikacije na veliku udaljenost je bio telegram. Problem je bio u tome što se plaćala svaka reč telegrama. Ako razgovarate sa starijim ljudima koji su u životu poslali mnogo telegrama, videćete da su veoma pažljivo brojali reči, pa ih precrtavali, pa ponovo sastavljali poruku da bi našli najkraći i najjeftiniji način da proslede važnu informaciju. To je vežba koju još uvek možete praktikovati. Koliko reči možete eliminisati iz jednog dela teksta? Nađite neko obaveštenje i zabavljajte se gledajući kako možete da poboljšate poruku. Ovo je odličan način da usavršite svoju sposobnost pisanja. Možda ćete ubrzo otkriti da ste bolji lektor nego što mislite.

Šta ste postigli u ovom poglavlju

1. Upravo ste naučili jezik zahteva za donaciju. Naučili ste da nećete pisati literarno delo. Pisaćete ubedljiv činjenični dokument. Vaša ciljna grupa su veoma zauzete osobe čiji je posao da pregledaju desetine i desetine sličnih molbi. Vaš cilj je da skrenete pažnju tih osoba na sebe i da pošaljete snažnu, konciznu poruku.
2. Podsetili ste se važnosti koju ima konciznost. Pisati sažeto ne znači eliminisati informacije, nego biti koncizan. To nije uvek lako. Napišite sastav, pa onda vidite da li možete da napišete istu stvar upotrebljavajući manje reči. Kladim se da možete!

3. Setite se određenih upozorenja o kontroli pravopisa i gramatike koju imate u kompjuteru. Prvo upozorenje je NE OSLA-NJAJTE SE NA NJIH. Kontrola pravopisa vam samo kaže da reč koju ste otkucali ne postoji. Može se raditi o potpuno validnoj reči, ali pogrešnoj u kontekstu u kojem ste je upotrebili. Ovo je nešto čega morate biti svesni. Pregledala sam radove studenata koji su koristili reči koje su pravilno napisane što se pravopisa tiče, ali su nepravilno upotrebljene u datom kontekstu. Osoba koja čita vaš zahtev za donaciju možda neće imati volje da otkrije na šta vi zapravo mislite. A u svakom slučaju on ili ona će znati da niste dovoljno pažljivi što se može odraziti i na vašu organizaciju.
4. I, naravno, pridevima nije mesto u zahtevima za donaciju. I da ponovim: pridevima nije mesto u zahtevima za donaciju.

Šta dalje?

U sledećem poglavlju napisaćemo kratki profil vaše organizacije. Profil koncizno predstavlja ono što vaša organizacija radi, zašto to radi i koji su njeni osnovni ciljevi. Svaka organizacija, i neprofitna i profitna, treba da ima profil. Većina ih ima. A mnogi nisu efikasni kao onaj koji ćete vi naučiti da napišete.

U sledećim poglavljkima, razmotrićemo kompletan sadržaj zahteva koji ćete napisati i izabrati organizaciju za koju ćete ga napisati. U drugim lekcijama, istraživaćemo i odabirati fondaciju ili korporaciju kojoj ćete pisati u ime organizacije koju ste odabrali. ❖

GLAVA II Profil organizacije

Ovo poglavlje govori o profilu organizacije. Upotrebicemo vašu spisateljsku sposobnost da napravimo profil organizacije ili projekta za koji ste prihvatili da napišete zahtev za donaciju. Pokažacu vam nekoliko profila. Neke možete potražiti na internetu, a videćete da većina međunarodnih organizacija ima urađen profil. Međutim, nisu svi profili podjednako dobri. Pogledaćemo neke ključne elemente dobro napisanog profila.

Onda ćemo videti tajni način pripreme za pisanje profila. Zatim ćete vežbati pišući profil vaše sopstvene organizacije. Ne brinite ako već postoji, možda možete da ga poboljšate.

Upozorenje: pisanje profila je umetnost i zahteva pažnju i razmišljanje. Profil nije nešto što možete da uradite u tren oka. Kao i svaka umetnost, i ovo je nešto što morate da učite i vežbate. Veliki glumac nemog filma, Čarli Čaplin je jednom rekao; „Umetnost je sakrivanje napora.” Ovo važi i danas kao i u vreme kada je on izgovorio ove reči.

Profil organizacije

Šta je profil organizacije? Ukratko – profil definiše institucionalne prilike, opisuje njene kompetencije i potvrđuje njenu posvećenost zajedničkom cilju. Ovo može zvučati kao fraziranje, ali imajte malo strpljenja.

Profil objašnjava razlog postojanja određene institucije. Definiše aktivnosti te institucije. Profil postavlja prioritete institucije. I to je motor koji definiše sve aktivnosti. Pošto je to skica aktivnosti institucije, mora se razmisliti kako će tačno ona biti izražena u pisanoj formi.

Da odemo korak dalje u objašnjavanju profila:

Uzmimo gradski muzej za primer. Svi znaju šta radi. Zašto se onda uopšte mučiti i definisati profil? Ili, gradski balet. Ovo je lako. Izvodi baletske predstave. Šta tu ima da se priča o profilu? Šta se tu još može reći?

Pa, jednostavan odgovor je da ima još mnogo toga da se kaže:

Gradski muzej:

- ▶ Kakva vrsta muzeja je u pitanju? (istorijski, prirodnjački, ekološki, lepih umetnosti, itd.)
- ▶ Zašto postoji? (Za istraživanje, za edukaciju, za zabavu, da bi se zaposlili kustosi, itd.)
- ▶ Kome služi? (Deci, istraživačima, turistima, međunarodnim predavačima, itd.)
- ▶ Koje programe nudi? (Program predavanja, organizovani obilasci, obrazovni programi, izložbe dela koji se ne mogu videti nigde drugde, itd.)
- ▶ Šta je jedinstveno u njegovoj ponudi? (Za zajednicu, državu, narod)

Gradski balet:

- ▶ Koje predstave izvodi? (Klasičan repertoar, nova dela, kompletni baleti sa scenografijom, itd.)
- ▶ Da li radi cele sezone ili periodično?
- ▶ Koga treba da privuče? (Porodice, decu, turiste, međunarodne posetioce)
- ▶ Koje posebne programe nudi? (Obrazovni programi, posebne mogućnosti za mlade plesače, itd.)
- ▶ Šta je jedinstveno u njegovoj ponudi? (Za zajednicu, državu, narod)

Gradska biblioteka, bolnica – sve institucije svuda u svetu moraju da odgovore na pitanja slična gore navedenim. Oni moraju da objasne zašto postoje. Da biste opravdali potrebu za novcem, morate prvo objasniti ko ste, zašto postojite i kome služite. Šta je to što vi radite, a što drugi ne rade? Šta vi radite što mene može da zainteresuje?

Evo jednog poređenja. Tražite poklon za svoju baku. Ukoliko nemate neku neobičnu baku, sigurno nećete otići u radnju sa sportskom opremom, zar ne? Nećete ići ni u radnju koja prodaje odeću

za muškarce. Znae da u takvim radnjama prosto ne biste našli ništa prikladno. Međutim, da ste tražili poklon za svog brata, mogli ste da odete u radnju koja prodaje odeću za muškarce i da očekujete da tamo bude osoblje koje vam može pomoći pri izboru kad je u pitanju muška garderoba. Razumeli biste svrhu radnje za mušku odeću, a i osoblje je takođe razume.

Institucije moraju da objasne javnosti ko su da bi javnost mogla pravilno da ih proceni i na osnovu njihovog cilja i na osnovu njihovog rada kojim postižu svoj cilj. Ako govorimo o malom književnom muzeju koji je posvećen istraživanju, čuvanju i tumačenju dela jednog jedinog pesnika, posećenost će verovatno biti veoma ograničena. Ali, ako taj muzej svoju malu publiku služi valjano, biće procenjen na osnovu takvog standarda – a ne, recimo, prema standardima koji bi se primenili na opštinsku biblioteku koja ima veoma različit cilj i shodno tome mora da ispuni sasvim različite standarde kad je reč o posećenosti, pristupačnosti, veličini svojih zbirki i usluga koje pruža gradu.

Profil institucije je suštinski važan jer određuje mesto vašoj instituciji, a meni, kao delu javnosti, omogućava da razumem razlog vašeg postojanja. Kada jednom shvatim zašto postojite, onda mogu da donesem sud o tome da li želim da učestvujem u vašim programima, da li je vaš rad dobar i, konačno, da li zavređujete moju podršku. A, naravno, danas javne institucije svuda u svetu moraju da se dobro prezentiraju da bi dobile javnu podršku.

U samo nekoliko rečenica profil treba da saopšti suštinu organizacije.

Neki profili mogu biti sasvim kratki:

Ujedinjeni opštinski centar je agencija koja ljudima pruža pomoć u hitnim slučajevima, dnevnu negu, socijalne usluge i rekreaciju za decu iz porodica sa niskim primanjima i za porodice izložene riziku u širem centru Atlante.

Drugi profili vam pružaju više podataka. Evo jednog za dečji studijski centar:

U Centru za razvojne studije razvijamo, procenjujemo i širimo programe koji učvršćuju

etički, socijalni i intelektualni razvoj dece. Dok negujemo sposobnost dece da razmišljaju logično i kritički, takođe težimo da produbimo dečju posvećenost društvenim vrednostima kao što su ljubaznost, spremnost da pomognu, lična odgovornost i poštovanje drugih – kvaliteti za koje verujemo da su ključni na putu do humanog i produktivnog života u demokratskom društvu.

Naravno, profil može biti duži i detaljniji od ovoga, a neki to zaista i jesu. Ne postoji jedinstvena formula za profil. Razmislite šta bi odgovaralo organizaciji za koju tražite sredstva.

Međutim, postoje određeni elementi koji su kritični za definisanje vaše organizacije. Hajde da porazgovaramo o tome i vidimo kako ti elementi mogu da postanu deo vašeg profila.

Elementi profila

Definicija svrhe

Ovde ćete jasno reći zašto vaša organizacija postoji i šta nastoji da postigne. Svrha, na primer, može biti eliminisanje beskućništva. Ali, morate se koncentrisati na ishod i rezultate. Šta će se desiti ako eliminišete beskućništvo? Šta bi bilo drugačije i na koji način bi se svet promenio? Da li bi to moglo biti nešto poput poboljšanja života za klijente te organizacije?

Definicija posla

Kojim poslom se bavite? Da li pomažete bolesnoj deci? Da li gradite kuće za siromašne? Da li zastupate zlostavljane žene?

Definicija organizacionih vrednosti

Ovo je teže objasniti, ali način na koji bi trebalo da se razmišlja o ovome je da sebi postavite pitanje u koja osnovna uverenja se veruje unutar organizacije. Koji je zajednički cilj?

Vratite se na gore navedeni profil. Da li on poseduje sva ova tri elementa?

Evo drugog primera jednog kratkog profila koji zaista ima sva tri elementa koja smo spomenuli:

„UMCA” iz Bostona, osnovana na jevrejsko-hrišćanskoj tradiciji [vrednosti], nastoji da poboljša život svih ljudi [svrha] kroz programe koji su stvoreni da bi razvijali duh, um i telo [posao].

Da li vam ovo dovoljno govori? Ako biste još nešto hteli da saznate, šta bi to bilo? Šta bi još želeo da zna neko ko razmišlja da ovoj organizaciji odobri donaciju?

Pisanje profila

Ako vaša institucija nema profil, vi i vaše kolege treba da ga napravite. Upozorenje – pisanje profila nije tako lako kao što izgleda. Ali kad jednom imate profil, treba da ga koristite u svim vašim publikacijama, izjavama za štampu i u svim prilikama kada govorite o vašoj instituciji – da, možete čak i da ga stavite na propratno pismo koje šaljete uz faks. On služi kao kratak uvod onima koji vas ne poznaju i kao podsetnik onima koji vas znaju. I, kao takav, on predstavlja vaše prvo i najdragocenije sredstvo pomoću kojeg zadobijate razumevanje i podršku javnosti.

Iz napisanog profila rađa se sve ostalo. To je merilo po kojem odlučujete koje programe će vaša institucija početi da radi i koje programe (bez obzira koliko da su atraktivni) ne možete da prihvatite jer nisu deo vašeg profila. Za sada, treba nam profil koji će objasniti vašu instituciju osobi kojoj šaljete zahtev za donaciju. To ne znači da će vaš profil zauvek ostati isti, jer se i profil menja kako se menjaju vremena, a sa tim i potrebe. Ako za izvesno vreme profil organizacije više ne odražava na pravi način njene aktivnosti, onda će uslediti promena profila.

Ono što morate imati na umu za trenutne potrebe je da dobro treba da razmislite i porazgovarate pre nego što prihvatite ijedan program koji je suprotan ili koji ugrožava navedeni profil institucije. Čak i izgled programa ili plana akcije, koji je potencijalno u konfliktu sa ciljem institucije, može predstavljati poteškoću. Na primer: zamislite da ste antropološki muzej i da vam veoma bogati industrijalac nudi veliku sumu novca, toliko mnogo novca da mu je praktično nemoguće odoleti, s tim da mu

na izvesno vreme omogućite da u vašem izložbenom prostoru napravi svoju postavku avangardne umetnosti. Da li ćete to uraditi? Šta bi se desilo sa očekivanjima vaših mecena da to uradite? Šta bi se desilo sa kredibilitetom vaše ustanove? Da li bi se u ovim avangardnim delima mogla pronaći neka antropološka tema koja bi opravdala ovakvu postavku u prostoru antropološkog muzeja? Ili bi vaša publika i oni koji vas sada podržavaju zaključili da imate neozbiljan odnos prema vašem profilu i usled toga vas napustili? Ako to uradite, da li biste rizikovali takvo ismevanje u štampi i drugde da nikakav novac više ne bi mogao da vam pomogne? Jasno je da je ovo ekstreman primer, ali malo suptilnije i malo privlačnije prilike mogu iskrsnuti pred vašu instituciju, a tada treba da budete spremni da pravilno razmišljate. Posebno korporacijski sponzori mogu imati zamisli koje nisu u skladu sa vašim idejama, te se možete suočiti sa nekim veoma kritičkim razmišljanjima. Opšte pravilo je da, ako predložena aktivnost nije u skladu sa definisanim profilom organizacije, ili bi zahtevala detaljno objašnjenje za javnost, nemojte se u to upuštati.

Ovde su tri verzije profila institucije koju ja dobro poznajem. Hajde da ih kritički pogledamo.

Evo šta je ova institucija govorila o sebi ranih devedesetih godina:

Fond za umetnost i kulturu u centralnoj i istočnoj Evropi pruža pomoć, na zahtev i bez nadoknade, odabranim značajnim institucijama kulture u centralnoj i istočnoj Evropi da bi podržao njihove napore da se prilagode slobodnoj tržišnoj ekonomiji.

Fond pruža glavnu pomoć kroz konsultacije sa ekspertima u oblasti za planiranje neprofitnih organizacija, odnose sa javnošću, marketing, prikupljanje sredstava, administraciju, menadžment i upravljanje u tržišnoj ekonomiji. U saradnji sa organizacijom na čiji se zahtev Fond angažuje, konsultant Fonda u okviru svoje stručne oblasti na licu mesta pomaže da se razviju planovi i programi prema potrebi. Nastavak kontakta između institucije i konsultanata održava se kroz bu-

duću stalnu komunikaciju i ponovne posete kad se to zahteva.

Osnovan 1991. godine, Fond je neprofitna američka korporacija kojom upravlja pet službenika u saradnji sa 25 članova savetodavnog odbora. Oni su neplaćeni službenici sa punim radnim vremenom. Službenici i konsultanti, koji predstavljaju Fond, to čine bez finansijske nadoknade.

Rad Fonda su omogućili darežljivi pojedinci, dobrotvorne fondacije i korporacije.

Fond prima mnogo zahteva za pomoć koji ne spadaju u njegov delokrug. Fond ne daje prave donacije, ne podržava individualne umetnike, ne pomaže institucije u začetku i nije uključen u zaštitu i obnavljanje građevinskih objekata, niti u programe konzervatorijuma ili profesionalnih obrazovnih institucija.

Ovo je mnogo informacija, zar ne? Od svega što apsolutno treba da znate, koje informacije vam pruža ovaj profil? Ako je nešto izostavljeno, šta je to? Pre nego što krenete dalje, pažljivo pogledajte deo štampan kurzivom i odlučite šta biste vi uradili da ste lektor? Šta biste mislili da ste donator? Malo je predugačko da bi se moglo koristiti u svakoj prilici? Da li biste ovaj tekst mogli da stampate na memorandumu? Zastanite za trenutak i razmislite o ovim pitanjima.

Nemojte da varate. Zaustavite se pre nego krenete dalje!

Nekoliko godina kasnije ista organizacija je štampala drugačiju verziju svog profila. Evo kako ova verzija glasi:

Fond za umetnost i kulturu u centralnoj i istočnoj Evropi postoji da bi pomogao institucijama kulture da se prilagode novonastaloj slobodnoj tržišnoj ekonomiji. Verujemo da će promovisanje zdravih, zanimljivih i otvorenih institucija kulture doprineti kvalitetnijem životu u ovim zemljama. Od svog osnivanja 1991. godine Fond na zahtev obezbeđuje pomoć odabranim institucijama u vidu određenih znanja koja pomažu da umetnost i kultura učestvuju u oživljavanju zajednice i promovisanju snažnijeg građanskog društva. Fond

raspolaze celom mrežom veoma iskusnih profesionalaca koji rade na pro bono osnovi. Nudeći ovakvu pomoć, mi dajemo svoj glas etici i iznova budimo nadu među profesionalnim umetnicima, a u korist društva kao celine.

Koliko je ovaj profil promenjen? Da li je izostavljena informacija koju javnost apsolutno treba da zna? Šta biste vi zadržali? Pažljivo uporedite ovaj tekst sa prethodnim. Postavite sebi sva pitanja koja možete da smislite pre nego što nastavite.

Zaustavite se ovde pre nego što nastavite. Ne varajte!

Najnovija verzija profila ove organizacije izgleda ovako:

Umetnost i kultura su vitalne komponente lokalne, regionalne i globalne ekonomije. Fond za umetnost i kulturu u centralnoj i istočnoj Evropi unapređuje institucije kulture pomažući im da razviju svoje veštine i deleći sa njima najbolja iskustva da bi iskoristili promene u društvenoj sredini.

Kako radimo:

Imamo na raspolaganju celu mrežu veoma iskusnih profesionalaca koji rade na pro bono osnovi. Na zahtev odabranih institucija obezbeđujemo pomoć u vidu određenih znanja koja im pomažu da zatim oni učestvuju u oživljavanju zajednice i promovisanju snažnijeg građanskog društva.

Kakve promene vidite? Koja verzija vam se dopada? Zašto? Šta ste naučili upoređujući ove tri verzije? Postoje li sličnosti u sve tri verzije? Koje su to sličnosti? Da li su svi naši primeri jednako dobri? Da li nekim institucijama treba duži profil? Kako ćete odlučiti koja dužina odgovara profilu koji vi pišete?

Jednostavan odgovor na ova pitanja je naravno da isti obim profila ne odgovara u svim slučajevima. Biće onakav kakav je najbolji za vašu organizaciju. Napišite, pa napišite ponovo. I ne zaboravite naš moto: kad niste sigurni, izbacite.

Govor u liftu

Sećate se da sam vam obećala tajno oružje koje će vam pomoći da napišete profil vaše organizacije? E, pa, stigli smo i do toga. To je „govor u liftu”. Evo kako možete pripremiti „govor u liftu”.

Zamislite da na nekom spratu velike poslovne zgrade upoznate nekoga ko vas pita gde radite, a onda, dok ulazite u lift, zamoli vas da mu ispričate nešto o vašoj firmi. Šta su najvažnije činjenice o vašoj instituciji i možete li ih jasno navesti po važnosti? I da li sve to možete da uradite dok lift ne stigne u prizemlje?

Pažljivo razmišljajte o „govoru u liftu”. Zapišite glavne stavke i onda vežbajte. Nemojte učiti napamet jer ćete zvučati kao trgovački putnik! Ali uvek budite spremni da govorite o najvažnijim aspektima vaše institucije i njenih programa. I imajte na umu, treba da završite pre nego lift stigne u prizemlje – ne računajte da će se lift zaglaviti!

Skloni smo da u govoru upotrebljavamo prideve. Kad pogledamo svog prijatelja, instiktivno znamo da ćemo, na primer, imati isti osećaj za lepo. Ali, kad je u pitanju vaš „govor u liftu”, setite se šta smo rekli u prvoj lekciji. Izbegavajte prideve. Ako ih izbegnete sada, manja je verovatnoća da ćete ih kasnije upotrebljavati.

Koristićete „govor u liftu” mnogo češće nego što možete da zamislite. Dobro će vam doći na zabavama, u autobusu, čak i u samoposluzi. To je najvažnija mala tajna koju imate. Da, pomoći će vam da lakše izložite svoje mišljenje o organizaciji za koju radite. A pri pisanju zahteva za grant ta pomoć će biti neizmerna.

Možete koristiti verzije „govora u liftu” u komunikaciji sa svim donatorima. Kad lepo doterate svoj „govor u liftu”, možete ga iskoristiti da napravite profil organizacije. I, ne slučajno, postaće deo vaše prepiske sa donatorima.

Ponovo pročitajte ovu lekciju jer je vaš zadatak da kreirate „govor u liftu”, a onda iz njega izvedite profil organizacije.

Rezime

Šta smo do sada uradili?

- ▶ Naučili ste jezik zahteva za donaciju.
- ▶ Naučili ste šta je profil organizacije.
- ▶ Naučili ste osnovne elemente profila organizacije.
- ▶ Naučili ste tajni trik „govora u liftu”.
- ▶ Naučili ste kako vam „govor u liftu” može pomoći da napišete profil organizacije.

U sledećem poglavlju naučićemo sve osnovne korake za planiranje i pripremanje zahteva za donaciju. Pogledaćemo korake ka planiranju, pisanju i prezentiranju vašeg zahteva.

U kasnijim lekcijama ćemo govoriti o tome kako da pronađete odgovarajuće potencijalne donatore i kako da među hiljadama i hiljadama organizacija i fondacija i korporacija koje daju donacije uočite potencijalne donatore.

U međuvremenu, mislite o sadržaju ove lekcije i vežbajte svoj „govor u liftu” na sledećoj zabavi na koju idete. Srećno! ❖

GLAVA III Elementi zahteva

Šta ste do sada naučili?

Za sada ste naučili jezik kojim se piše zahtev za donaciju, način kako da vežbate i testirate svoje pisanje (a nadam se da to činite redovno!). Naučili ste šta je profil, koja je njegova svrha i koji su najvažniji elementi, kao i da treba da se pripremite da i sami napišete jedan profil – „govor u liftu”.

Šta ćemo raditi u ovoj lekciji?

U ovoj lekciji ćemo da pogledamo stvarne elemente neophodne za pisanje zahteva. Zašto? Zato što, pre nego što krenemo dalje, želim da počnete da pamtite šta sve treba da stavite u koverat pre nego ga zatvorite i pošaljete potencijalnom finansijeru. To će vam pomoći da ovo naučite dok prolazimo kroz sve neophodne pripreme.

Naš cilj za ovu lekciju je da razmotrimo sve potrebne elemente i da vas pripremimo da počnete da prikupljate neke od ovih elemenata. Neki elementi su vam potrebni, ali još uvek niste spremni da ih pripremite, pa ćemo se takvim stvarima kao što su apstrakt, finansijski prilozi i rezime projekta detaljno baviti u kasnijim lekcijama. Dakle, ova lekcija je neka vrsta predpremijere.

Elementi potrebni za zahtev i zašto su oni potrebni

Upozorenje: možete pomisliti da je ono o čemu govorimo sasvim formalno i pitati se zašto razgovaramo o jednoj strategiji kad je svaki finansijer priča za sebe. To je logična primedba. Ali, dok budeмо išli kroz lekcije, počecete da shvatate da se svi zahtevi mere prema određenim osnovnim kriterijumima. Ljudi koji evaluiraju vaš zahtev koriste iste kriterijume i kad evaluiraju zahteve koji se odnose na različite teme.

Ljudi koji pregledaju zahtev imaju budžet. Oni imaju samo određenu sumu novca koju mogu dati u određene svrhe, bez obzira koliko im se dopadali zahtevi koje prime. Ovo se jednako odnosi i

na fondacije, kako korporacijske tako i dobrotvorne, kao i na korporacije koje poklanjaju iz svojih reklamnih ili promotivnih budžeta (o ovim razlikama ćemo govoriti u kasnijim lekcijama). Svi koji pregledaju zahteve za donaciju, prema tome, moraju da traže najupečatljivije zahteve koje će finansirati. Naš cilj je da se vaš zahtev nađe upravo među takvima.

Dakle, evo elemenata i njihovih individualnih principa

1. Vaše propratno pismo

Kako mu i ime kaže, ovo je, naravno, prva stvar koju će neko videti kad otvori koverat. Ono je relativno kratko, možda strana ili strana i po.

Pismo će sadržati datum, naravno, i biće naslovljeno na osobu za koju ste ustanovili da je prava osoba koja treba da primi zahtev (razgovaraćemo o tome kako se ovo radi kasnije), tačnu titulu ove osobe i puno ime i adresu organizacije kojoj pišete. Da bi se vaše pismo lako prepoznavalo, na desnoj strani pisma možete staviti „Predmet: naziv projekta”. Na primer: „Predmet: Program za hendikepiranu decu” ili „Predmet: Odbor za ples 2003. godine”.

Vaše pismo je formalno pismo, koje počinje sa: „Postovani gospodine ili gospođo”, itd.

Jedna napomena kad je u pitanju formalnost. Svet sve više postaje neformalan i obraćanje ljudima prvim imenom, bilo u telefonskom razgovoru, ličnom kontaktu ili u pisanoj pošti, postaje sve više uobičajeno. Međutim, to se ne dopada svima, a pogotovo ne starijim ljudima. Nemojte rizikovati da malim stvarima iritirate potencijalnog donatora. Biće dovoljno vremena da pređete na obraćanje prvim imenom kad vam bude stavljeno do znanja da je to prihvatljivo. Pravilo je da nikad prvim imenom ne oslovljavate onoga koga ne poznajete. Tačka.

Prvi pasus vašeg propratnog pisma predstavljaće kratak rezime onoga što tražite. Ko ste vi, šta je predmet projekta i iznos novca koji biste želeli da primalac zahteva *razmotri*. Naravno, u toku pripreme faze, pažljivo ćete odvagati optimalni iznos koji ćete tražiti, a o tome ćemo više govoriti u daljem tekstu. Za sada morate imati na umu magičnu frazu „*molimo vas da razmotrite*”. Niko se neće uvrediti ako ga molite da razmotri da pokloni određeni iznos. Međutim, ako se pojavite niotkuda i naprosto zahtevate neku sumu novca, može se desiti da, iz razloga koje nikad nećete saznati, ta suma bude iznad svih očekivanja – u pitanju može biti suma koju potencijalni donator smatra potpuno neprikladnom za vaš projekat. Ako je to u pitanju, verovatno će biti skloni da to shvate kao uvredu ili da vas, u najmanju ruku, smatraju smešnim.

Imajte na umu da sve što pripremate ima za krajnji cilj da stvorite prijatelje vašoj organizaciji. Ne želite da rizikujete ništa što bi vas ili vašu organizaciju prikazalo u lošem svetlu. Zato moramo da pazimo na male stvari.

Naravno, možete reći, da malo previše brinem. Da vam ispričam priču o mojoj prijateljici (ona je godinama evaluirala zahteve za donacije i sklopila prava prijateljstva sa ljudima koji joj se sada obraćaju prvim imenom!), koja je evaluirala zahteve za jednu od najvećih američkih korporacija. Neću vam reći za koju, ali radi se o veoma poznatoj kući. Jednom mi je rekla „Mi nikad, ali nikad nećemo dati novac za taj muzej.” Bila sam šokirana. Govorila je o jednom od najboljih muzeja. Onda mi je objasnila da je njihov predstavnik došao kod nje, poslagaio svoje papire svuda po njenom stolu, tražio kafu, zalavalo se u stolicu prekrstivši noge, a onda počeo da joj drži predavanje zašto treba da mu odobri donaciju. Bilo kako bilo, takvo neformalno ponašanje je uvredilo moju prijateljicu. Njen princip je bio da, ako je muzej poslao nekog tako prostog, oni ni ne zaslužuju podršku njene korporacije niti će ikada zaslužiti. Zvuči sitničavo? E, pa, svet je takav, a za vas je bolje da na vreme budete upozoreni.

Dakle, vratimo se prvom pasusu vašeg propratnog pisma. Setite se stare liste pitanja: ko? šta? gde? kada? zašto? A tome onda dodajte: koliko?

Ovo je kratak pasus, rezime svega što detaljno objašnjavate u svom zahtevu. Ovo je pasus koji onaj ko pregleda zahtev može odmah da nađe dok „kopa” po gomili aplikacija pokušavajući da se seti koja je organizacija poslala zahtev koji je imao dobre izgleda.

Ostatak pisma služi kao rezime. Trebaće vam kratak pasus o vašoj organizaciji. Kada pripremate ovaj pasus, mislite na profil organizacije. Možete da parafrazirate profil.

Sledeći pasus će govoriti o samom projektu. Dakle, opet kratak rezime. Možete ubaciti „reklamu” za vašu organizaciju, nešto u smislu „Za poslednjih petnaest godina naša organizacija je uspešno uradila ovakve programe.”

Možete dodati još jedan pasus koji će se odnositi na podršku koju već imate za svoj projekat. Na primer, da li već imate nekog donatora ili da li su druge grupe ili opština pokazali interesovanje za ovaj projekat.

I poslednji pasus izražava zahvalnost što je vaša aplikacija pregledana, i nadu da ćete imati priliku da sarađujete sa potencijalnim donatorom (ako pišete korporaciji) ili jednostavno izražava spremnost da ih posetite da biste dalje razgovarali o projektu ukoliko su zainteresovani.

Ovakvo pismo obično potpisuje generalni direktor organizacije ili, u nekim slučajevima, viši službenici koji rade na razvoju ili prikupljanju sredstava.

Pokazalo se da je na kraju pisma dobro navesti spisak priloženog materijala. Ovo služi čitaocu kao brza referentna lista onoga što će naći u paketu papira koji je u prilogu i kojim redom su ti prilozi složeni.

To je to. To je vaše propratno pismo.

Prilog 2: Apstrakt

Apstrakt je formalniji dokument od propratnog pisma. To je rezime najvažnijih tačaka vašeg zahteva. Odvojicemo više vremena da radimo na razvoju ovog dokumenta u poglavlju IX.

Prilog 3: Tekst vašeg zahteva

Ponovo, ovo je tema koju ćemo istražiti potpuni-je u sledećoj lekciji.

Prilog 4: Finansije

Biće vam potreban kratak pregled najnovijeg finansijskog obračuna vaše organizacije, koji je finansijski revizor pregledao. Takođe vam je potreban pregled budžeta za projekat. Ovo je posebna tema koju ćemo potpuno obraditi u posebnoj poglavlju.

Prilog 5: Istorija organizacije

Potrebno je da priložite jednu ili dve strane formalnog teksta o vašoj organizaciji. Ovo će biti duže od profila organizacije, ali će naravno sadržati i taj profil. Biće duže nego što je vaš „govor u liftu”, ali će sadržati i te elemente. No sadržaće mnogo manje informacija nego godišnji izveštaj. Ovom prilogu ćete se malo posvetiti. Ograničen prostor će vas sprečiti da opišete sve svoje programe, tako da ćete želeći da pažljivo odaberete one uspešne programe koji su primereni projektu za koji tražite donaciju. Takođe morate spomenuti svaki veliki i uspešan program koji ste vodili. Govorite o efektu tog programa jasnim pojmovima kao što su broj ljudi na koje je program uticao ili broj polaznika ili učesnika.

Uvek imajte na umu da je osoba koja čita vaš tekst potencijalno zainteresovana za vaš projekat, pa tekst napišite tako da se lako čita. Nemojte da obeshrabrite čitaoca dajući mu punu stranu neprekidnog teksta. Možete upotrebiti podnaslove u okviru teksta i čak koristiti drugačiju vrstu slova da bi čitanje bilo lakše i atraktivnije. Ali, nemojte preterivati i koristiti tekst u bojama. Želite da ostavite utisak direktne i poslovne, a ne ljupke osobe.

Prilog 6: Nešto o oslobađanju od poreza

Nota bene: Kako je ovo primenljivo u zemljama srednje i istočne Evrope?

Dobrotvorne organizacije sa kojima verovatno radite svrstane su u skladu sa članom Zakona o porezu koji se na njih odnosi. Radi se o Članu 501(c)(3). Ako imate pravo na poklone koji su oslobođeni poreza, ovo je član pod koji potpadate.

Vaša organizacija će proći kroz proces ovakve sertifikacije da bi dobila status organizacije sa posebnim izuzećem. Kod ovakvih procesa dobija se

atest pismo koje verovatno leži negde u nekoj fascikli. Napravite nekoliko kopija ovog pisma jer će vam trebati za svaku aplikaciju koju šaljete.

Prilog 8: Spisak članova odbora vaše organizacije, ako postoji, ili važnih ljudi koji vas podržavaju

Potencijalni donatori će želeći da znaju ko je u odboru organizacije u čije ime podnosite molbu. Tražiće poznate javne ličnosti ili naprosto ljude koje znaju i cene ili znaju a ne cene, što takođe može da se desi! U svakom slučaju, ovaj spisak treba da bude jedan od priloga.

Prilog 9: Kratke biografije i kvalifikacije ključnih ljudi koji rade na predloženom projektu

Ovde treba biti posebno oprezan. Moje ne tako malo iskustvo pokazuje da ovo predstavlja pravi problem. Ako zatražite biografije (ili curriculum vitae kako se to otmenije kaže) od službenika, posebno onih koji su uključeni u obrazovne projekte, dobićete strane i strane. Ne verujete mi? Samo pričekajte! Oni će navesti svaki projekat na kojem su ikada radili, svaki članak koji su napisali, svaki seminar koji su pohađali, svaki sertifikat koji su ikad dobili. i tako dalje, i tako dalje.

Šta da radite sa ovim? Bez milosti lektorišite. Ni jedan finansijski službenik korporacije ili fondacije neće imati ni najmanje interesovanja ili strpljenja da čita sve to. Ono što oni traže u jednom pasusu je izvesna sigurnost da su osoba ili osobe koje će voditi predloženi projekat dovoljno kompetentne i da imaju odgovarajuće iskustvo.

Bolje je da se oslonite samo na svoj sopstveni sud šta ćete zadržati, a šta ne. Ako zamolite osobu koja vam je dala biografiju da proveri lektorisanu verziju, bez sumnje će odmah tražiti da navedete gomilu stvari koje oni smatraju vitalnim, a za koje vi mislite da su od sekundarne važnosti.

Ako je verovatno da će vaš generalni direktor ili neki drugi visoki službenik takođe biti aktivno uključen u projekat, svakako priložite i njegovu biografiju.

Prilog 10: Godišnji izveštaj

Mnoge organizacije objavljuju godišnji izveštaj. Ako je to slučaj i sa vašom organizacijom, priložite najnoviji izveštaj.

Neobavezni prilozi zahtevu i zašto su oni neobavezni.

Iako je većina zahteva uglavnom slična, možete sami da odlučite da li ćete neke materijale priložiti ili ne. Evo nekih takvih materijala:

1. Izvodi iz štampe

Veoma ćete želeći da priložite ovako nešto. Ima nešto u pisanoj reči objavljenoj u javnim medijima što izgleda da pruža hrabrost ljudima. Ako je objavljeno u štampi, onda je stvarno i važno. Pa, i jeste i nije.

Ako šaljete zahtev korporaciji, njima zaista može biti interesantno da vide da ste u stanju da priložite interesovanje štampe. Međutim, oni su takođe svesni da štampa ne pruža nikakve garancije da će i sponzor biti spomenut.

Drugi donatori mogu biti manje zainteresovani za štampu i kritičke prikaze. Posebno će biti oprezni kad se radi o prikazima. Štampa može biti mač sa dve oštrice. Jedne nedelje vas vole, a već sledeće vas mogu rastrgnuti.

Dakle, da li ćete priložiti isečke iz novina ili ne biće stvar vaše procene. Ono što moram da naglasim je da, ako se ipak odlučite da priložite novinske isečke, priložite svega nekoliko izabраних i, pre svega, pažljivo pročitate svako slovo onoga što odlučite da priložite. Iskreno govoreći, nije verovatno da će donator imati dovoljno vremena ili interesovanja da uradi nešto više od pukog prelistavanja onoga što ste poslali. Ali, ima prilika kada organizacija pošalje članak koji fantastično počinje, a završava se kritikom. Čuvajte se toga.

2. Pisma preporuke

Ovo, takođe, može biti problematično. Ako je ovakvo pismo napisala javna ličnost, ono je obično prepoznatljivo kao pro forma pismo, nešto što bi javna ličnost uradila za bilo koju uglednu organizaciju. Takvo pismo nema veliku vrednost. Pisma zahvalnih učesnika prethodnih programa ta-

kođe nisu od velike koristi. Numerološka procena učesnika ili polaznika koji su više puta učestvovali u vašim programima mnogo su značajnija od srceparajuće proze. Neke organizacije su ponekad u iskušenju da pošalju ljupka dečja pisma. To zaista može samo da pretrpa vaš zahtev, a, iskreno govoreći, zauzeti ljudi mrze ljupka dečja pisma.

Kao i sa novinskim isečcima, tako ćete proceniti da li ćete priložiti i ovo. Ako niste najsigurniji, savetujem da to ne uradite.

3. Spisak donatora ovog ili sličnih projekata

Ovakav spisak može potkrepiti vaš zahtev jer je to u stvari preporuka koja ima određenu težinu. Ukoliko imate ovakav spisak, ja bih na vašem mestu takve podatke protkala kroz tekst o programu. Ali, imate i mogućnost da takav spisak jednostavno priložite.

4. Drugi prilozi

Takođe postoje drugi neobavezni prilozi koje vam neko može predložiti da pridodate vašem zahtevu. U osnovi, kao što smo rekli, sami procenite da li ćete to uraditi. Ali, ako niste sigurni, nemojte ih prilagati. Velika količina papira ne znači da je vaš izveštaj kvalitetan, a i sugeriše čitaocu da se niste potrudili da sortirate material koji šaljete. To takođe stvara loš utisak o vama, a samim tim i o organizaciji koju predstavljate.

Druge stvari koje morate znati

Preliminarna pisma

Neke organizacije, koje se bave finansiranjem, traže da im pošaljete preliminarni upitnik pre nego što im pošaljete kompletan zahtev. Kako ćete za ovo saznati? Biće napisano u njihovim uputstvima za podnošenje molbi. O ovim uputstvima ćemo govoriti kada budemo razgovarali o opcijama u kasnijem poglavlju, a sada ćemo se pozabaviti sadržajem preliminarnog pisma.

U principu, ono što organizacija koja daje donaciju traži kada zahteva preliminarno pismo jesu neke informacije kojima se smanjuje mogućnost da se stvore sledeće dve situacije:

-
1. da vaša organizacija pripremi detaljan zahtev koji nije u skladu sa njihovim uputstvima
 2. da oni ulože vreme i trud da čitaju zahtev za koji znaju da neće biti odobren

Koliko dugačko treba da bude ovo pismo-upitnik? Samo onoliko da sažeto pruži sledeće informacije:

1. cilj projekta i iznos koji se vašim zahtevom traži
2. svrha vaše organizacije (verzija profila)
3. jedan ili dva pasusa o detaljima programa i njegovom efektu, problemi koje treba rešiti, ciljna grupa i slično
4. pominjanje drugih postojećih ili potencijalnih donatora

To je sve što je potrebno. Napišite ovo najbolje moguće tako da, ako brzo dobijete odgovor kojim vas obavestavaju da je program van njihovih interesovanja, da ne mogu da ga razmatraju ili nešto u tom smislu, nećete se potresti zbog onoga što ste možda mogli reći, a što bi iniciralo povoljan odgovor i ohrabrenje da aplicirate.

Zapamtite, čak i najbolji profesionalci mnogo, mnogo puta budu odbijeni. Kada dobijete takav odgovor pređite na sledeći cilj koji ste dobro istražili. Ne pokušavajte da pošaljete kompletan zahtev organizaciji koja je odbila vaše preliminarno pismo. Kad kažu „ne” to znači „ne”. Ako navaljujete, misliće ili da ste glupi ili da ne razumete.

Rezime

U ovom poglavlju smo mnogo toga uradili. Iako imate mnogo posla pre nego što je vaš zahtev za donaciju i blizu završetka, želela sam da se upoznate sa elementima koji su potrebni. Moći ćete da razmislite o njima i pripremate se za njih dok se u narednim lekcijama bavimo sasvim drugačijim zadacima.

U poglavlju IV ćemo napraviti malu pauzu i pogledati organizacije za koje biste mogli tražiti donaciju. Gledaćemo na njih analitički. Šta čini neprofitnu organizaciju jakom? Sigurno nije u pitanju veličina. Dakle, naša sledeća lekcija će biti više filozofska. Mislim da smo za sada imali dovoljno detalja, pa ćemo se odmoriti da biste mogli da apsorbujete ono što ste dosada naučili, te ćemo zajedno razmišljati o neprofitnim organizacijama i šta ih čini tako zanimljivim.

Nakon toga, bavićemo se teškom materijom – istraživanjem i identifikacijom potencijalnih fondacija i korporacija. U sledećem poglavlju možete očekivati malo mira i skupiti snagu za težak rad koji nam predstoji. ❖

GLAVA IV Nefitne institucije

Prva tri poglavlja obrađuju razne teme. Govorili smo o stilu pisanja zahteva za donacije, profilu organizacije i njegovoj važnosti, i uopšteno govorili o komponentama koje treba da prikupite za finalnu verziju zahteva. Dok razmišljate o onome što smo naučili i radite na svom stilu pisanja, napravićemo malu pauzu i uopšteno razmotriti neprofitabilne organizacije.

Ovo poglavlje je više uopšteno. Govori o neprofitnim institucijama i o onome po čemu se razlikuju od drugih. Takođe će biti reči o određenim faktorima koji će vam pomoći pri proceni uspešnosti neprofitnih organizacija. Predmet ovog poglavlja, dakle, spada u područje korisnih informacija. Ne govori striktno o pisanju zahteva za donaciju, nego o vrstama organizacija u čije ime pišete zahtev.

Govorićemo o neprofitnim organizacijama, njihovoj prirodi i određenim elementima koji doprinose uspehu tih organizacija. A kada govorimo o uspehu neprofitnih organizacija, svakako da je prvo pitanje koje se odmah postavlja kako se meri uspeh neprofitnih organizacija.

Za trenutak ćemo se zaustaviti na tom pitanju. Kako se meri uspeh neprofitne organizacije?

Uspeh u poslu se neizbežno meri na osnovu krajnjeg rezultata, odnosno profitom. To je opipljiva mera. U principu, produktivan posao je onaj koji donosi novac svojim investitorima. Tako se meri uspeh u biznisu.

Mislím da svi znamo određene dobrotvorne organizacije koje su veoma velike i koje izgledaju kao da jure naokolo čineći korisne stvari koje ljudi odobravaju. Uzmite, na primer, Crveni krst. Međutim, povremeno naiđemo na malu, ali veoma zanimljivu organizaciju, čiji rad izgleda tako interesantno i inovativno, da se pitamo kojim magičnim elementima se oni služe. Kako možete izmeriti uspešnost tako različitih organizacija kad ih međusobno poredite? Većina neprofitnih organizacija se nalazi između ova dva ekstrema.

Različiti ljudi se dive različitim stvarima jer se odnose prema njima na ovaj ili onaj način. Voljeni rođak umire od nepoznate bolesti i vi se zainteresujete za organizaciju koja proučava tu bolest. Dopadaju vam se knjige iz 17. veka, pa vas interesuju biblioteke sa retkim knjigama, ali vaša sestra misli da je to veoma dosadno. Volite pozorište, ples ili neku drugu izvođačku umetnost – to ne mora da znači da volite sve izvođačke umetnosti, ali imate strastveno zanimanje za određeni žanr kojem se divite. I tako to ide. Različiti ljudi imaju različita interesovanja, te tako i podržavaju različite aktivnosti.

Ali, povrh činjenice da vam se dopada čime se neka organizacija bavi, jer vas zanima njen cilj, kako možete meriti njenu uspešnost? Sviđa vam se ta organizacija jer je anagažovana na polju koje vas interesuje, ali kako zaista možete izmeriti njenu uspešnost?

Možete li izmeriti uspešnost veličinom publike? Pa, to je trik pitanje. Da li ćete reći da je mala pozorišna grupa, koja producira avangardne komade za koje se uvek traži karta više, manje uspešna od pozorišta koje igra na najvećim scenama vašeg glavnog grada? Kako biste merili uspešnost naspram takvog dispariteta u publici? Da li je organizacija koja je posvećena nepoznatoj bolesti koja pogađa manje od 1% stanovništva manje uspešna od, na primer, društva za rak?

Možete li meriti uspeh jedne organizacije brojem ljudi koji opslužuje? To je isti argument kao i u slučaju sa publikom: Međunarodni crveni krst naspram vaše lokalne bolnice.

Da li ćete meriti jednu organizaciju količinom novca koju prikuplja? Pa, lako je shvatiti da to ne bi bilo pošteno merilo, jer bi po toj definiciji samo najveće institucije bile uspešne.

Možete li meriti organizaciju po tome koliko je „važno” ono čime se ona bavi? Važno kome? Važno za šta?

Da li merimo uspešnost jedne organizacije kvalitetom njene uprave? Pa, to jeste jedna mogućnost. Ali, takva mogućnost ima za pretpostavku detaljno poznavanje uprave. Proteklih nekoliko godina, na primer, jedna od najvećih organizacija u Americi (najvećih u smislu donatora i uticaja) bila je u centru finansijskih skandala. A neki od nas, koji su je podržavali sve ove godine, kao i eminentni upravni odbor poslovnih ljudi, su mislili da imaju vrhunsku upravu.

Dakle, kao što vidite, na samom početku imamo problem. Izgleda da ne možemo da merimo uspešnost neprofitne organizacije nikako drugačije nego sasvim subjektivno. Razmišljajte o ovome dok idemo dalje. Ali, zaista razmišljajte i dobro razmislite da li je prava satisfakcija glavno merilo uspešnosti neprofitnih organizacija. Ako nije, šta vi mislite da jeste?

Ovo može izgledati kao filozofsko pitanje, ali ćete videti značaj ovog pitanja u nastavku našeg razmišljanja o prikupljanju sredstava.

Većina ljudi pretpostavlja da se prikupljanje sredstava odnosi samo na novac. Da li su u pravu? **NE!** Glavna stvar je, a to treba uvek imati na umu, da se kod prikupljanja sredstava ne radi o novcu, već o stvaranju prijateljstava. Radi se o tome da pružite ličnu satisfakciju onima koji vam daju. Sakupljanje novca znači ubediti ljude da je stvar u koju veruju zaista divna kao što su i mislili. Novac počinje da stiže upravo od ljudi koji dobijaju ličnu satisfakciju. Ako krenete od toga da samo tražite novac, vaša potraga će biti uzaludna.

Ponoviću ovo na drugi način: *ljudi* su ključ uspeha kad se radi o prikupljanju sredstava. Naravno da postoje i drugi elementi kao što su definicija projekta, istraživanje potencijalnih finansijera i kvalitetan zahtev koji se spremate da napišete. Ali bez ljudi kojima ćete se obratiti sve je to bezvredno. Možete mi reći „Ali, mi smo zainteresovani samo za korporacijski novac ili novac fondacija ili državna sredstva”. Pa, svim vašim potencijalnim izvorima sredstava, čak i onima koji naizgled nisu lični, upravljaju ljudi, a upravo oni su ono što je ključ vašeg uspeha ili neuspeha da dođete do njihovih sredstava.

Slušajte me dok razmišljamo o tome kako se stvaraju prijatelji, kako se ljudima pruža satisfakcija tako da oni počnu da podržavaju vaše ciljeve.

Sticanje prijatelja

Mnogo toga što smo već rekli tiče se načina na koji će vaša institucija biti razumljiva (vaš stil pisanja, vaš profil organizacije, vaš „govor u liftu”, elementi koje treba uključiti u zahtev). Ovo su ključni elementi koje morate imati u toku priprema za prikupljanje sredstava da bi vaša institucija bila razumljiva. Teško je pridobiti prijatelje za vašu instituciju ako ljudi koje animirate ne razumeju šta vi radite.

Dakle, prvo vi morate biti jasni, a onda negujte prijateljstva da biste stvorili uslove da tražite novac.

Očigledno postoje određene razlike u prikupljanju sredstava iz različitih izvora kao što su fondacije ili korporacije i dalje ćemo govoriti koje su to razlike i šta možete da uradite u vezi sa njima. Međutim, zajednički faktor je da im morate prići na obziran i prijateljski način, jer sredstvima koja su vam potrebna upravljaju osobe koje lično odlučuju o raspodeli tih sredstava. A odlučuju, možda u nekim slučajevima čak podsvesno, na osnovu onoga što osećaju kad je u pitanju vaša organizacija. Pošto vašu instituciju u stvari čine ljudi koji tamo rade, ljudi koji je predstavljaju, odluke o finansiranju će biti donete na osnovu vašeg ponašanja i ponašanja institucije koju predstavljate.

Dozvolite da vam dam jedno poređenje. Prilazite šalteru avio-kompanije da biste kupili kartu. Čekate u redu, službenik onda negde ode, onda se javi na telefon, i na kraju, kad vas je konačno saslušao, daje vam kartu sa pogrešnim datumom. Sledi rasprava. Konačno ste se razjasnili. Na kraju, izgubili ste pola sata na posao od pet minuta. Besni ste. Ulećete u svoju kancelariju i besnite ne na službenika, nego na XYZ avio-kompaniju. Na isti način, službenik koji je nepristojan, nepažljiv ili daje pogrešne informacije, odslikava celu instituciju.

Utisci se često stiču na osnovu naizgled malih stvari – način na koji su javni upitnici raspoređe-

ni, urednost institucije, opšti izgled štampanog materijala – zato što su ove stvari integralni deo utiska koji javnost ima o vama. Postoje institucije koje imaju određenu reputaciju, na primer, da su bahate ili veoma fine, ili da se maksimalno trude, ili da su nemarne. Kada se zahtev razmatra, sve ove stvari se uzimaju u obzir.

Sećanja mogu sezati daleko u prošlost. Sećate se priče koju sam vam ispričala o mojoj prijateljici, koja odobrava korporacijska sredstva, a koja ih nikad neće odobriti određenom muzeju jer je njihov predstavnik bio nepristojan? Kad se jednom vrata zatvore, teško ih je ponovo otvoriti. To važi za sve izvore finansiranja, jer sredstva ne stižu od organizacija, nego od ljudi koji kontrolišu ta sredstva. Ljudi dugo pamte, a ta sećanja vam mogu dobro poslužiti.

Prednosti volontera

U mojoj zemlji, svakom neprofitnom organizacijom upravlja grupa volontera koju nazivamo upravni odbor. Neprofitna organizacija mora imati upravni odbor. Vi nemate takvu strukturu, ali mi dozvolite da vam u svakom slučaju kažem nešto o upravnom odboru jer možete stvoriti savetodavni odbor da biste inkorporirali neke vrednosti našeg upravnog odbora. Za efektivno prikupljanje sredstava, morate da imate saveznike van osoblja koje je na vašem platnom spisku. Vaše osoblje može da bude fantastično, da ima odlične kontakte i da se ne ustručava da traži novac. Ali bi zaista bilo neobično da mogu da budu efikasni jednako kao neko spolja ko je voljan da govori u vaše ime.

Tomovi se mogu napisati o našem sistemu upravnih odbora i ulozi njihovih članova. Oni ne treba da budu zaokupljeni svakodnevnim poslom i upravljanjem. Oni treba da ograniče svoju odgovornost na zapošljavanje generalnog direktora koji će biti zadužen za sprovođenje politike koju je upravni odbor zacrtao. U praksi to nije uvek tako jednostavno. Postoje upravni odbori koji se bez prestanka mešaju. U idealnim okolnostima članovi odbora se biraju na osnovu tri stvari: rad, bogatstvo i mudrost.

Evo šta se podrazumeva pod ovim

Rad: Članovi odbora rade na razne načine. Oni imaju komisije za razne funkcije. Imaju veliku odgovornost za finansijski nadzor. Njihova je reč poslednja kad se radi o analizama finansijskog stanja ustanove kojom upravljaju. Njihova primarna odgovornost je da urade sve što je u njihovoj moći da bi institucija cvetala u finansijskom smislu. A način, na koji se od članova upravnog odbora očekuje da pomognu, jeste da direktno rade na prikupljanju sredstava. Pošteno govoreći, prikupljanje sredstava je jedna od najvažnijih odgovornosti koju upravni odbor ima.

Bogatstvo: Svaki upravni odbor želi bogate ljude. To je neprikosnovena činjenica. U svom upravnom odboru želite ljude koji mogu da daju veliku prilogu za izdržavanje institucije. A jedna suptilnija korist, koju sa sobom donose, jeste da bogati ljudi znaju druge bogate ljude. Oni mogu da traže od svojih prijatelja.

Traženje novca je posebna stvar. Nije reč toliko o novcu koliko o tome ko traži i kako traži. I vi i ja znamo nekoga (roditelja, brata, sestru, zaista bliskog prijatelja) od koga bismo tražili razumnu sumu novca za nešto što zaista volimo. Uvereni smo da će nam taj neko dati nešto. Pravilo je da ljudi daju ljudima koje znaju i čiji sud poštuju. A ljudi daju i sebi ravnima. Bogati ljudi su vam potrebni ne samo zbog njihovog bogatstva, nego i zato što oni odlaze na mesta gde se okupljaju bogati ljudi i poznaju druge bogate ljude. Oni imaju moć da traže.

Objašnjavam ovo nadugačko jer su svi ovi ljudi volonteri. Možda možete da organizujete neku vrstu saveta za svoju instituciju i, ako to uradite, ovi ljudi će vam pomoći i podržati vaš zahtev za donaciju tako što će reći lepu reč o vama i zato što znaju ljude u korporaciji ili fondaciji kojoj ste se obratili.

Mudrost: Želite da članovi upravnog odbora imaju redak i divan kvalitet, a to je sposobnost dobre procene. Pošto je uspeh neprofitabilne organizacije tako teško izmeriti, želite da imate razborit odbor koji ume da razmišlja. Ne želite ljude koji naprećac odlučuju.

Nepotrebno je reći da nije lako naći grupu vrednih, mudrih i bogatih ljudi, voljnih da se posvete jednoj instituciji. Ali, kad institucija ima takvu grupu, onda je to zlata vredno. Ako možete da napravite spisak ljudi koji su poznati i cenjeni u društvu, a zna se da su velikodušni prema vašoj instituciji, onda je to najbolja moguća preporuka za vašu instituciju.

Još nešto o merenju uspešnosti

U Americi neprofitne organizacije prolaze kroz teška vremena. Sredinom dvadesetog veka inflacija je smanjila vrednost priloga i vrednost tradicionalnih poklona bogatih mecena na koje su računale mnoge ovakve institucije, a posebno institucije kulture. Mnoge neprofitne organizacije su se po prvi put suočile sa šokantnom realnošću da im u odsudnom trenutku ne pritrčavaju u pomoć ni javnost ni korporacije ni dobrotvorne fondacije. I zbog opšte štednje u privredi one institucije koje su dobile neke gradske ili državne priloge otkrile su da su političari sve manje zainteresovani za dodeljivanje velikodušnih budžetskih sredstava. Ovo je svuda dovelo do toga da se postavi pitanje „Zašto?”

Odgovori na ovo pitanje naveli su mnoge neprofitne organizacije na velike promene u rukovođenju, upravljanju i ljudima i finansijama, programima i načinu na koji se odnose prema svojoj publici. Institucije su se dramatično promenile jer je od toga zavisila ni manje ni više nego njihova egzistencija. Kao i sve revolucije i ova je bila izuzetno bolna, a mnoge institucije, posebno institucije kulture, nisu opstale.

Najveća promena, koju su napravili oni koji su opstali, nastala je jer su, da bi dobili finansijsku podršku koja im je očajnički bila potrebna, shvatili da moraju da se fokusiraju na svoju publiku. Uzimimo, na primer, muzeje. Oni su morali da pretrpe radikalne izmene. Samo otvaranje i zatvaranje vrata u tradicionalno vreme, koje odgovara njihovom osoblju, predstavljanje programa koji se dopadaju upravi, pružanje usluga namenjenih zatvorenom krugu ljudi, slaba kontrola rashoda i rasporeda službenika, ravnodušnost prema delu

publike koji nije smatran vrednim njihove ponude, sve je to osudilo na propast one institucije koje nisu bile voljne da se preispitaju i promene. A, nakon pažljivog preispitivanja, neke su nevoljno zaključile da ne mogu da naprave dovoljno izmena da bi opstale.

U toku istog ovog perioda, u drugoj polovini dvadesetog veka, društvo je u celom svetu doživelo neslućene promene. Rat u Vijetnamu je u Americi imao ekonomski efekat praćen socijalnim podelama što je pokrenulo proces promena u vidu pitanja i izazova establišmentu i njegovim institucijama. Institucije, koje su se borile da prežive, shvatile su da njihov opstanak zavisi od brige za one manje srećne, one drugačijeg kulturnog nasleđa, one manje ili drugačije obrazovane, ljude drugačijeg etničkog porekla, kao i one sa različitim zahtevima. U službi ove nove publike proces promena, iz kojeg za naše društvo nema povratka, zauvek se proširio na vrednosti ljudi, finansija i objekata.

Sve više se upravljalo uspešnim neprofitnim organizacijama kao biznisom i neke organizacije su zaista razvile ogranke u vidu uspešnih komercijalnih preduzeća. Usvojili su pojedine poslovne tehnike, iako se podrazumeva da uspeh neprofitabilnih organizacija ne može da se meri na isti način kao biznis koji donosi profit.

Počeli su da koriste određene metode za samo-evaluaciju da bi ocenili svoju sopstvenu uspešnost, i unutrašnju i spoljnu. Mnoge institucije u svetu rade studije o sebi, strateške studije, da bi ocenili uspešnost svih segmenata svoje delatnosti. Ova praksa se ubrzano širi u mnogim zemljama.

Da biste dobili veoma uopštenu sliku o elementima koje jedna takva studija može da sadrži, videćete nacrt studije za samo-ocenjivanje koju je uradila jedna institucija kulture. Ona sadrži mnoge elemente koje slične studije imaju. Neću o ovome govoriti detaljno. Ali, ako vas zanima, ovo će vam dati ideju o tome šta ova studija može da obuhvati.

Nacrt studije za samo-ocenjivanje jedne kulturne institucije

- I. Uvod: pregled
 - A. Istorija institucije
 1. Kada je osnovana i zašto
 2. Doprinosi od osnivanja do danas
 - B. Posebne karakteristike i obeležja institucije danas
 1. Jedinstvenost
 2. Filozofija
 3. Geografski položaj
 - C. Budućnost institucije
 1. Aspiracije
 2. Uverenja o značaju ostvarivanja tih aspiracija u odnosu na kvalitet života društvene zajednice
- II. Kulturna obeležja institucije i njeni programi danas
 - A. Vrste programa i ponešto o svakom programu, uključujući njihovu važnost u odnosu na druge programe kao i opštu važnost svakog programa za kvalitet života u zajednici
 - B. Uticaj programa institucije
 1. Posećenost (npr. u toku godine; na pojedinoj izložbi ili manifestaciji)
 2. Broj učesnika u specijalnim projektima
 3. Posebne prilike koje je institucija stvorila, a koje zajednici inače nisu dostupne
 4. Kvalitet ponuda institucije
- III. Aspiracije za budućnost
 - A. Priroda i prioritet svakog predviđenog proširenja ili dodatka na postojeća kulturna obeležja i programe
 - B. Priroda i prioritet predviđenih novih programa
 - C. Potreba za usavršavanjem i/ili povećanjem osoblja
- IV. Potrebe renoviranja i proširivanja prostora, sa dokumentacijom za svaku stavku (npr. za očuvanje zbirke, kvaliteta programa, povećanu posećenost, itd.)
- V. Finansijske projekcije (tri godine) – opšta delatnost i programi
 - A. Sadašnje aktivnosti
 1. Godišnje procene troškova za sadašnju delatnost institucije i aktivnosti – stavka po stavka, program po program
 2. Godišnje procene prihoda za izdržavanje delatnosti i aktivnosti u stavu 1 gore (po kategoriji prihoda, npr. prilozima, ulaznice, stipendije, članarina, drugi izvori prihoda)
 3. Razlika između rashoda i prihoda ukazaće na dodatna operativna sredstva koja se moraju prikupiti
 - B. Predviđena proširenja i dodaci sadašnjim aktivnostima
 1. Godišnje procene operativnih troškova, stavka po stavka, program po program, po prioritetu
 2. Godišnje procene operativnih prihoda za izdržavanje aktivnosti navedenih pod tačkom 1
 3. Razlika između rashoda i prihoda ukazaće na dodatna operativna sredstva koja se moraju prikupiti
 - C. Predviđeni novi programi
 1. Godišnje procene operativnih troškova, stavka po stavka, program po program, po prioritetu
 2. Godišnje procene operativnih prihoda za izdržavanje aktivnosti pod tačkom 1
 3. Razlika između rashoda i prihoda ukazaće na dodatna operativna sredstva koja se moraju prikupiti

VI. Finansijske projekcije (3 godine) – fizičke prostorije

- A. Kapitalni troškovi: troškovi, prioriteta, rokovi za svako renoviranje i proširivanje na fizičkom planu
- B. Operativni troškovi: dodatni godišnji operativni troškovi koji će se napraviti dok ne počne da se upotrebljava ono što je renovirano odnosno prošireno. Napomena: uračunati troškove prekida rada usled renoviranja i/ili proširenja

Kad prođete kroz ovaj nacrt, mislim da ćete početi da shvatate nešto o elementima samo-ocenjivanja. Kao što ćete primetiti, sadašnji i budući programi su evaluirani na različitom nivou sa krajnjim rezultatom koji je uvek finansijske prirode, kao što uvek i jeste. Računi moraju biti plaćeni. Ali, isto tako, programi su procenjeni i navedeni po prioritetu. Jedno od pitanja koje institucije stalno sebi postavljaju je „Da to nismo uradili sada, da li bismo to uopšte uradili?” Ovo vodi pažljivoj studiji, evaluaciji i prioritetima. To je ono što efikasne neprofitne

institucije rade da bi sa stvarnim uverenjem mogle da traže finansiranje. One se pažljivo preispituju i znaju šta su im prioriteta i potrebe. Zbog ovoga će ih zajednica donatora poštovati.

Rezime

Ovo poglavlje ima za cilj da vam pomogne da razumete prirodu neprofitnih organizacija. Razumevanje ovoga će vam takodje pomoći da razumete kako donatori razmišljaju o neprofitnim organizacijama. Pomoći će vam da shvatite kako donatori mogu analizirati vaš zahtev i možda je bacilo malo svetlosti na pitanja koja vam oni mogu postaviti.

Ovo poglavlje je ono što se novinarskim rečnikom naziva „pozadina”. Ne morate da zapamtite ništa od svega ovoga. Ovo je samo tema za razmišljanje.

U našem sledećem poglavlju razgovaraćemo o pronalaženju donatora za vaš projekat, a posebno o načinu istraživanja dobrotvornih fondacija i pronalaženje onih koje će najverovatnije biti zainteresovane za vaš projekat. ❖

GLAVA V Fondacije

Ovo poglavlje ćemo posvetiti razgovoru o fondacijama. Govorićemo o različitim vrstama fondacija i kako možete da pronađete one koje bi mogle biti zainteresovane za vaš projekat. Bilo bi korisno da uradite ozbiljan domaći zadatak nakon što pročitate ovo poglavlje. Dakle, krećemo!

Fondacije i njihova opšta filozofija

Samo u Sjedinjenim Državama postoji više od 70.000 privatnih i društvenih dobrotvornih fondacija. Postoje ogromne fondacije koje imaju imovinu koja se izražava u milijardama dolara. A postoje i veoma male, neke sa imovinom manjom od milion dolara. Kako da se snađete među svim ovim organizacijama koje daju sredstva? Kojim izvorima bi se vredelo obratiti?

Da počnemo tako što ćemo definisati šta je fondacija. U međunarodnim okvirima opšta definicija može ovako izgledati. Fondacija je legalno telo uspostavljeno kao neprofitna organizacija ili dobrotvorni trust sa ciljem da odobrava bespovratna davanja organizacijama, institucijama ili individuuama koje nisu povezane sa njom, a u naučne, obrazovne, kulturne, religiozne i druge dobrotvorne svrhe. Kad kažemo da nisu povezane, to znači da fondacije sredstva mogu davati jedino organizacijama koje ni na jedan način nisu povezane sa fondacijom koja daje donaciju. Ako bi dali organizaciji s kojom su povezani, to bi značilo da sami sebi daju, te u mnogim zemljama ne bi više mogli da imaju status fondacije.

Pošto imate priliku da se obratite fondaciji u Sjedinjenim Državama, postoji definicija koju treba da razumete, a odnosi se na razliku između privatne i javne fondacije. Privatne fondacije su one koje treba da vas interesuju kada tražite donaciju, a verovatno ćete to raditi u ime organizacije koja bi, da je u Sjedinjenim Državama, bila kvalifikovana kao javna fondacija. Privatna fondacija je ona gde

najveći deo sredstava stiže iz jednog jedinog izvora, najčešće je u pitanju osoba, korporacija ili porodica. Javna fondacija dobija svoja sredstva iz mnogih izvora kao što su privatne fondacije, pojedinci, državne agencije ili ponekad honorari za usluge koje pruža. Lako možete zapamtiti da javna fondacija dobija svoja sredstva iz javnih izvora.

Ako se desi da podnesete molbu američkoj fondaciji, postoji određeni pravni žargon, a za vas je korisno da ga znate. Neprofitne organizacije u Sjedinjenim Državama imaju poreski status koji Američka poreska služba (IRS) definiše kao 501(c)(3) status.

Evo još nekih pravnih informacija koje vam mogu koristiti. IRS određuje koja organizacija može da ima 501 (c)(3) status tako što određuje koja organizacija zadovoljava najmanje jedan od četiri određena kriterijuma. Ako ne zadovoljavaju najmanje jedan od četiri kriterijuma IRS-a, onda se organizacija određuje kao „nije privatna fondacija”, drugim rečima IRS definiše ove organizacije po onome što one nisu. Ne treba da brinete o ovim kriterijumima, jer se oni uglavnom bave time kako se fondacija izdržava. Organizacije nisu privatne fondacije uopšte uzev su one koje ili imaju široku javnu podršku ili aktivno deluju u odnosu sa takvim organizacijama kad je u pitanju podrška detalji nisu važni. Samo želim da shvatite osnovnu ideju. A razlog zbog kojeg sve ovo pominjem je što želim da razumete šta znači kad američka fondacija traži pismo od vaše organizacije kojim se potvrđuje da nije privatna fondacija. Američke organizacije moraju da prilože takav sertifikat kada podnose molbu.

Imajte strpljenja sa ovim detaljima jer je ono što želim da objasnim važno za razumevanje fondacija kad počnete da ih istražujete na internetu. Poreski zakon ne samo da ima kompleksne definicije o tome šta čini fondaciju, nego sadrži i odredbe o informacijama koje moraju biti dostupne javnosti. Sve privatne fondacije moraju da podnesu obrazac

990. Zapamtite naziv ovog formulara. Obrazac 990 je formular koji organizacije sa statusom 501 (c)(3) popunjavaju svake godine. Ovde se popunjava spisak članova upravnog odbora, njihovo finansijsko stanje i donacije koje daju. U slučaju privatnih fondacija (a od njih ćete tražiti novac), ovo je određeno kao obrazac 990PF. Taj formular može odlično poslužiti za istraživanje fondacija.

Posao privatnih fondacija je davanje novca. To je ono što one rade. Da bi održale svoj status, prema kojem su izuzete od poreza, američke fondacije moraju da daju najmanje 5% prosečne tržišne vrednosti svojih investicionih sredstava svake fiskalne godine. Ovo se naziva zahtev za plaćanje. (Normalno moraju da plate oko 2% akciznog poreza na investicioni prihod i to se računa kao kredit u odnosu na zahtev za plaćanje onih 5%). Ali ako znate kolika je njihova imovina, možete manje-više izračunati vrednost donacija.

Neke fondacije su tajanstvene i svoje priloge daju bez mnogo buke. Neki put traže da ih ne navedete kao donatora. Druge su zadovoljne što ih navodite. Uvek proverite ovo kada dobijete donaciju. Neke će ohrabriti objavljivanje novinskog članka koji govori o njihovom prilogu vašoj organizaciji. Da ponovim – uvek treba da proverite i onda zajedno definišete tekst ako dobijete dozvolu da javno govorite o donaciji. Očigledno, oni koji vam dozvole da obelodanite da ste od njih dobili priloge, da ih stavite u spisak davalaca, itd. od najveće su pomoći, jer je poklon fondacije prećutna preporuka vaših programa. Kad drugi primete da je prilog dao izvor koji im je poznat, to i njih ohrabruje da vas podrže.

A u slučaju da mislite da nije dovoljno komplikovano što neke fondacije objavljuju svoja uputstva, treba da znate da neke ne objavljuju. Neke imaju veb sajtove. Neke nemaju. Neke objavljuju godišnje izveštaje koje će vam rado poslati poštom. Neke čuvaju informacije u svojim kancelarijama, te, ako hoćete da ih vidite, morate tamo da odete. Neke primaju molbe u svako doba, neke imaju vrlo specifične periode kada primaju molbe, a neke ih ne primaju uopšte. One same biraju organizacije koje će podržati.

Postoje različite vrste fondacija koje daju donacije. To su, na primer, društvene fondacije i porodične fondacije. Dakle, šta je porodična, a šta društvena fondacija? Porodičnu fondaciju, kako joj samo ime kaže, osniva pojedinac ili porodica s ciljem da omoguće lične poklone iz filantropskih pobuda. Takva fondacija može biti ogromna, kao što je Fondacija Bila i Melinde Gejts, koja je počela sa sredstvima od preko 17 milijardi dolara i ima ogromno osoblje koje administrira program donacija. Uobičajeno je da porodične fondacije imaju odbor sastavljen pretežno od članova porodice i/ili onih osoba koje su im bliske, kao što je, na primer, porodični advokat. Njihovi prilozi su obično ograničeni na tradicionalne filantropske interese porodice. Porodične fondacije često ne objavljuju godišnje izveštaje i retko imaju veb sajtove, ali se može doći do informacija o njima. Za vaše potrebe oni verovatno neće biti koristan izvor.

Društvena fondacija se ne razlikuje u velikoj meri od porodične fondacije. Najčešće su to grupe fondacije koje se sastoje od niza malih porodičnih fondacija ili fondacija nastalih iz zaostavštine. Umesto da svaka ima posebno osoblje koje bi predstavljalo veći administrativni trošak, ovakve fondacije se oslanjaju na zajedničku administraciju koja raspoređuje sredstva u skladu sa željama raznih dobrotvora. Njihovi prilozi su često ograničeni u većoj meri nego što je to slučaj sa porodičnim fondacijama, jer neki donatori daju striktna uputstva koja ostavljaju malo slobode članovima upravnih odbora društvenih fondacija kojima je povereno upravljanje i briga o fondovima. Nije verovatno da će za vas jedna američka društvena fondacija biti dobar izvor.

Naravno samo zato što neke fondacije mogu imati milione i milione dolara koje daju u vidu donacija, to ne mora da znači da će dati sredstva i za vaš projekat. Nema sumnje da vam je dosada ovo postalo jasno.

Možete pomisliti da je najbolje da počnete od najvećih fondacija s obzirom da one imaju najviše novca. Ili možete pomisliti da kod najvećih fondacija nećete imati velike šanse jer predstavljate veoma mali projekat. U stvari, ne mora biti tačno

ni jedno ni drugo. Postoje izuzeci u oba slučaja. A upravo tu vaša dobra procena igra veliku ulogu.

Dozvolite da vam pokažem neka opšta mesta koja, naravno, podležu izuzecima, a koja važe naročito za američke fondacije, ali isto tako i za druge međunarodne fondacije.

Većina fondacija ne daje rado nenamenske godišnje poklone – ovakvi godišnji pokloni mogu predstavljati pomoć vašem godišnjem budžetu i obično su upravo ono što najviše želite. Mnoge fondacije će radije finansirati nešto što ranije niste radili. Zaista im se dopada ono što se naziva pilot projekat, a to je obično test program, nešto što ranije niste radili, a što može dovesti do novih programa u istoj oblasti. Takođe vole specijalne projekte. Specijalni projekat može biti jednokratni program koji se bavi nečim što obično ne radite. Preferencijalni vremenski okvir za finansiranje nekog projekta ne bi trebalo da bude duži od tri godine, često sa postepenim smanjivanjem godišnjih plaćanja tokom perioda za koji je donacija odobrena. I vole da budu sigurni da možete da, nakon isteka tog perioda, nastavite projekat koji finansiraju bez njihove pomoći. Nepotrebno je reći da je to preterivanje. Ali ja ovde govorim o idealnim okolnostima. Isto tako mogu i da postavite zahteve koji će za vas biti lakši.

Da ne biste mislili da je sve ovo proizvoljno, objasniću vam kako fondacije gledaju na stvari. Oni obično ne žele da budu u položaju da stalno finansiraju jednu te istu organizaciju. (Izuzeci postoje za skoro sve što vam govorim, ali ovo je opšte pravilo.) Prema tome, oni ne žele da budu u poziciji da finansiraju vaš godišnji operativni budžet da ne biste postali zavisni u toj meri da ne možete da funkcionišete bez njihove pomoći. Isto tako, ako finansiraju neki vaš projekat, ne žele da nastavak projekta potpuno zavisi od njihovih finansija. Obično žele da zadrže inicijativu u projektima koje finansiraju. Ako postanu vezani za organizacije koje potpuno zavise od njihove pomoći, neće moći da finansiraju druge organizacije za čije projekte su zainteresovani.

Morate biti realni u vezi sa onim što tražite. Ako niste apsolutno sigurni da će biti tako, nemojte se pretvarati da će se vaš projekat nastaviti uko-

liko vam fondacija da određeni procenat vašeg budžeta. Kad jednom dobijete donaciju od fondacije, nema povratka, nema onoga „Oprostite, ali treba nam još malo novca za ovaj projekat.”

Takođe, valja znati da ljudi iz fondacija međusobno komuniciraju. Nikad, nikad nemojte jednoj fondaciji reći jednu stvar, a drugoj nešto potpuno suprotno. Ako dobijete sredstva za projekat iz jedne fondacije, uvek obavestite drugu fondaciju kod koje aplicirate za taj isti projekat. I obavestite fondaciju ako sredstva za jedan isti projekat tražite od nekoliko različitih fondacija.

Budete realni kad su u pitanju vremenski okvir i rokovi fondacija. Neće biti impresionirani ako vam se printer pokvari, kompjuter blokira, imate poplavu u podrumu ili vam je dete bolesno. Oni žele da poštuju njihove rokove i tačka. Podnesite li zahtev kasno, vi ste na gubitku. Ne pokušavajte da im se izvinjavate. To ne samo da ne ostavlja dobar utisak, nego se loše odražava i na vas i na vašu organizaciju. Jedan savet mudrima – planirajte unapred, podnesite zahtev unapred.

Budite realni kad je reč o vašem vremenu, takođe. Ako aplicirate za grant i onda iz nepredvidivih razloga ne možete da započnete projekat, fondacija će pokazati razumevanje ukoliko ih o tome obavestite i ponudite da vratite donaciju. Ni ne sanjajte da unovčite ček i upotrebite novac za neku sličnu namenu ukoliko nemate njihovo pismeno odobrenje da tako i uradite. Nakon što dobijete donaciju, ako otkrijete da morate da odložite početak projekta za datum kasniji od onog koji ste naveli u svom zahtevu, odmah o tome obavestite finansijera. Ne stavljajte novac u banku sa nadom da oni to neće otkriti!

Sve ovo može izgledati sasvim očigledno. Govorim o tome jednostavno zato što se neke organizacije ne drže ovih toliko očiglednih zdravorazumskih saveta, pa sebi stvaraju velike neprilike. Ljudi iz sveta fondacija međusobno komuniciraju, a organizacija koja je imala problem sa jednom fondacijom teško da će ubuduće moći da pribavi sredstva od neke druge.

I, poslednji savet mudrima. Nikad, nikad nemojte loše govoriti o donatorima čak ni ukoliko sma-

trate da su vas naveli na pogrešan put ili učinili neki drugi nečuvan greh. Ako steknete takvu reputaciju, niko neće hteti da vas finansira.

Pre nego krenemo u „lov” na vaše potencijalne donatore, želim da vam dam oružje koje će vam biti potrebno za svaki potencijalni „lov”. Kvalitetno prikupljanje sredstava zahteva kvalitetnu organizaciju. Može vam izgledati teško da imate obrazac u

koji ćete unositi ono što naučite o svakom potencijalnom donatoru. Možete reći „Hej, imam samo jedan zahtev i mogu da zapamtim ono što pronađem u vezi sa potencijalnim davaocem kojeg imam nameru da kontaktiram.” Savet vam daje neko ko je na ovom poslu proveo mnogo vremena. Ni ne pokušavajte da pamтите. Zabeležite sve. A evo i formulara koji možete prilagoditi svojim potrebama.

POTENCIJALNA FONDACIJA

| Osnovne informacije | |
|---|----|
| Naziv | |
| Adresa | |
| Kontakt osoba | |
| Finansijski podaci | |
| Ukupna imovina | |
| Ukupna vrednost datih donacija | |
| Opseg donacija | |
| Period finansiranja/Projekat | |
| Da li je fondacija odgovarajuća? | |
| Područje interesovanja (navesti po prioritetu) | 1. |
| | 2. |
| | 3. |
| Geografska ograničenja | |
| Vrsta podrške koju daju | |
| Vrsta primaoca | |
| Ljudi (članovi upravnog odbora) povezani s vašom organizacijom | |

| Informacije o aplikaciji | |
|--|---|
| Da li je donator objavio uputstva/obrasce za aplikaciju? | |
| Početni pristup (pismo upitnik, formalni zahtev) | |
| Rokovi | |
| Datumi sastanaka upravnog odbora | |
| Izvori gore navedenih informacija | |
| Ažurirano: | |
| Godišnji izveštaj – Godina: | <input type="checkbox"/> Traženo <input type="checkbox"/> Primito |
| Vebsajt donatora | |
| Napomene: | |
| Dopune: | |

Popunjavanje ovog obrasca može predstavljati veći napor od onoga koji ste spremni da uložite. Ali, molim vas da pokušate. Garantujem vam da će vas, dugoročno gledano, poštediti muka da ponovo „lovite“ ovakav materijal svaki put kad želite da se podsetite vrste zahteva koju propisuje određena fondacija, njihovih rokova, područja interesovanja, da li iko iz vaše organizacije održava veze sa nekim iz njihovog upravnog odbora, itd.

Uvek čuvam kratke beleške koje pravim kad god razgovaram sa donatorima. Čak ponekad beležim lične informacije ako ih spomenem. Ako meseci kasnije spomenem nešto o čemu smo razgovarali, potencijalni donator je zadovoljan što se toga sećam i misli da imam fantastičnu memoriju! Kao što sam ranije spomenula, mnogo toga u vezi sa prikupljanjem sredstava je povezano sa sticanjem prijatelja za vašu organizaciju. Ako im se dopadate, to uvek može da pomogne vašem projektu. Čak mogu da vam daju informaciju koja može biti dra-

gocena, kao na primer, zašto je odbijen vaš zahtev i kako da napravite sledeći da više odgovara trenutnim interesovanjima fondacije.

U sledećem poglavlju detaljno ćemo pogledati neke važne izvore za nalaženje fondacija. Pretraživaćete vebsajt Američkog centra za fondacije (The American Foundation Center), vebsajt koji će vam dati spisak ideja koje vas mogu zanimati. Centar za fondacije je pravo mesto za sve informacije na temu fondacija. Postoji skoro 50 godina. Sada nudi imenike, knjige i magazine u vezi sa davanjem donacija, filantropskim radom i neprofitnim sektorom, kao i raznovrsne kurseve obuke. To je pravi rudnik zlata kad je u pitanju istraživanje fondacija.

Danas ima najpristupačniji vebsajt koji možete da zamislite. U našem sledećem poglavlju ću vas povesti u malu šetnju po njemu. Ali, sada, želim da vam sugerišem da odete na njihov vebsajt: <http://www.foundationcenter.org>. Označite ovaj sajt jer će vam biti dragocen za traženje donacija.

Takođe postoje druge organizacije koje mogu da vam pomognu. One su navedene u dodatnom materijalu, ali ću vam ovde reći nešto o njima.

Ako pišete zahtev koji se tiče bilo kojeg aspekta zdravstvene zaštite, možda će vam se posrećiti ako odete na veb-sajt Asocijacije za filantropski rad u zdravstvenoj zaštiti (The Association for Healthcare Philanthropy). To je uslužna organizacija za one koji prikupljaju sredstva na polju zdravstvene zaštite i ona objavljuje publikacije, a ima i razne programe za obuku.

Na polju obrazovanja, vodeća organizacija je CASE – Savet za unapređenje i podršku obrazovanja (The Council for Advancement and Support of Education). To je organizacija za sve koji prikupljaju sredstva za fakultete i univerzitete i, po poslednjim informacijama, broji preko 26.000 članova. Oni vode intenzivne programe obuke, objavljuju biltene i specijalne izveštaje o raznim oblastima koje se tiču obrazovanja.

Kada sam počela da radim u ovoj oblasti, moram da priznam pre mnogo godina, stekla sam nekoliko prijatelja koji su godinama prikupljali sredstva za velike institucije. Oni su bili neprocenjiv izvor saveta u mojim početničkim danima. I danas imam prijatelje koje mogu da pozovem i kažem

„Hej, šta ako....?“ I oni će isto tako zvati za mene. Svi ovo radimo jer, kao što sam vas ranije upozorila, prikupljanje sredstava nije egzaktna nauka nego više umetnost i postoji mnogo načina da se stvari urade korektno.

Ovo poglavlje je uvod u osnove istraživanja fondacija. Predstavljene su vam neke metode koje će vam trebati da biste savladali istraživanje neophodno da nađete potencijalne donatore kojima ćete slati zahteve. A, kako sam vas već upozorila, pripremanje uspešnog zahteva za donaciju zahteva mnogo istraživanja. U stvari, ovoj temi ćemo posvetiti dva sledeća poglavlja. To će biti četvrtina knjige posvećena istraživanju. Da ne biste mislili da je previše, ovo je manje od procenta vremena koje ćete obično posvetiti istraživanju za vreme pripremanja vašeg zahteva.

U sledećem poglavlju više ćemo govoriti o istraživanju fondacija. Pogledaćemo prilično detaljno veb-sajt Centra za fondacije. Takođe ćemo videti druge izvore koji vam mogu pomoći u vašem „lovu“ na potencijalne fondacije. A bićemo i malo detaljniji u vezi sa tim kako ćete pripremiti svoj lov.

Nakon toga, videćete kako se pristupa korporacijskim fondacijama i traže korporacijski pokloni i pokroviteljstvo. ❖

GLAVA VI Šta je sledeće?

Sada ćemo detaljnije govoriti o istraživanju fondacija. Razgovaraćemo uopšteno koja vrsta programa za vas može biti najuspešnija za određene vrste projekata. Uzećemo neke hipotetičke programe i govoriti o najlogičnijem smeru kretanja u „lovu” na donatore.

Ispitaćemo veb sajtove nekih organizacija koje se bave fondacijama. Zajedno ćemo pogledati Centar za fondacije, Savet za fondacije, Nacionalni savet za porodični filantropski rad i Hroniku filantropskog rada. Ne želim da ovo bude beskonačno dugo, ali želim da vam dam opštu sliku dostupnih i korisnih informacija.

Osnovne istraživačke metode

Počecemo sa velikim izvorima informacija o fondacijama. Centar za fondacije je „tata” za sve njih. Kad sam otišla na veb sajt Centra za fondacije da vidim šta mogu da pronađem za vas, razočarala sam se kad sam videla da se plaća pretplata za mnoge njihove usluge. Pretplata za onlajn imenik Fondacije, košta oko 10 dolara mesečno – to je više nego što želite da potrošite ako se ozbiljno bavite ovim poslom. Ali pogledajte sajt u svakom slučaju. Oni nude širok dijapazon usluga uključujući laboratorije učenja, biltene i onlajn biblioteku. Čak i kurseve za pisanje zahteva za donacije.

Veb sajt Centra za fondacije nudi najbrži način istraživanja fondacija i neke od najboljih opštih i posebnih metoda za dobijanje informacija na internetu. Oni kreiraju svoje pretrage tako da vam pomažu da tražite informaciju po sektorima za privatne fondacije ili korporacijske donatore. Takođe daju spisak društvenih fondacija po abecedi po državi, ali, kao što sam ranije rekla, ovo verovatno neće biti izvori za vas.

Možete otići na pretraživač fondacije i ukucati ključni pojam kao što je geografsko područje, specifični interes, itd. Ali, pazite kad ovo radite. Bolje

je uneti jednu ili dve reči i onda obrisati potencijalne izvore sa dugačke liste. Ako unesete previše reči, sajt će se zbuniti (a i vi ćete!). Uradite ovo korak po korak i ne žurite.

Veb sajt Centra za fondacije čak daje spisak državnih izvora, iako dobijanje državnih donacija podrazumeva proces koji je van dometa ovog kursa. Ovaj kurs vas priprema da napišete zahtev za donaciju fondacijama i korporacijama – a ne državi, što podrazumeva mnogo kompleksniji i iskreno govoreći zamorniji proces.

Takođe postoji Nacionalni centar za porodični filantropski rad, grupna organizacija koja podstiče pojedince i porodice da stvaraju i podržavaju filantropske projekte. U Sjedinjenim Državama postoji oko 18.000 porodičnih fondacija. Međutim, njihov veb sajt ne nudi veze sa ovim fondacijama. Naravno, ako znate ime određene porodične fondacije, nemate problem jer možete tražiti pod njihovim imenom. Međutim, ako se jednostavno nadate da nađete porodičnu fondaciju koja se zanima za vašu zemlju, imate mogućnost da pošaljete elektronsku poruku i tako se raspitate u Nacionalnom centru za porodični filantropski rad. Ponavljam, ovo je još jedan sajt koji je naveden u dodatnim materijalima.

Drugo korisno mesto za traženje potencijalne fondacije je naravno svaki spisak fondacija koje su već dale sredstva organizacijama sličnim vašoj. Većina organizacija navede svoje donatore samo zato što je to izraz odobravanja aktivnosti i zato što neki donatori žele da vide svoje ime na spisku. Naravno, te organizacije shvataju da će ljudi poput vas gledati te spiskove pitajući se kojeg donatora bi mogli da kontaktiraju. To je neizbežan rizik kada objavljujete spisak donatora. Što se vas tiče, finansijeri sličnih organizacija mogu vas dovesti do vašeg najboljeg potencijalnog davaoca.

Odlučivanje gde da se „peca”

OK. Očigledno je iz onoga što smo dosada rekli da postoje hiljade i malih i velikih fondacija koje daju donacije. Pa, kako ćete odlučiti kojoj da se obratite?

Šta mislite da sastavite veliku listu potencijalnih davalaca i onda pošaljete isti zahtev desetina fondacija koje su na toj listi? Šta možete izgubiti? E, pa, kratko rečeno -mnogo. Visoki službenici fondacija su dovoljno pametni da odmah osete da ste to uradili i tako će vaš zahtev završiti u njihovoj korpi za otpatke. Oni neće provoditi vreme čitajući zahtev kojem očigledno niste posvetili mnogo pažnje i koji nije kreiran prema njihovim interesima.

Pa, kako ćete odlučiti kome da pošaljete zahtev?

Deo odgovora na ovo pitanje leži u vrsti zahteva koju imate na umu. Uzmimo jedan primer: pretpostavimo da imate grupu dečaka izviđača kojoj treba oprema za kampovanje za letnji program za decu iz centra grada. Već ste iz budžeta uzeli koliko god ste mogli, imate novca da odnete decu na kampovanje, da im obezbedite pratnju i hranu. Ali šatori i vreće za spavanje, koje grupa ima su u jadnom stanju i ne mogu se više popravljati. Mislili ste da su ostavljeni na sigurnom, ali su se u skladištu pojavili miševi. Nažalost, ovo ste otkrili tek krajem januara, nakon što ste nabavili novac za sve drugo što se tiče programa. Predloženi program počinje u julu i traje do kraja avgusta. To je osmonedeljni program i ovog leta treba da opsluži 400 dece i da mnogi od njih ponovo dođu i narednih godina. Po najboljoj ceni koju ste uspeali da pronađete za opremu vam treba 7.000 dolara. Šta da se radi?

Za vašu malu organizaciju ovo je kriza ogromnih razmera. Prva stvar koje se treba setiti jeste da niko nije impresioniran krizama, tako da to nemojte ni naglašavati. Kada ispričate o čemu se radi, hitnost će biti očigledna. Neizbežno pitanje koje će vam donatori postaviti je zašto ste tako nemarni prema skladištu – iako možda imate dobar izgovor, nemojte se upuštati u detalje. Donatorima su i izgovori prilično dosadni.

Imate veoma malo vremena. Vaš program se odnosi na važan segment društva. On svake godine obuhvata nekoliko stotina dece i njihovih porodica. U pitanju će biti velika suma novca. Već ste prikupili 25,000 dolara u vidu skromnih donacija iz nekoliko izvora da biste finansirali druge elemente programa, uključujući i porodični program, publicitet i sve prateće troškove izuzev opreme.

Da je ovo moj problem, ja bih tražila najbliže rešenje. Ovaj program verovatno neće biti od velikog značaja izvan vašeg grada, a sigurno ne izvan vaše oblasti. Iz mnogo razloga ne možete se obratiti izvorima kod kojih ste već bili. Ili, možete? Ovo je veoma delikatno pitanje i zavisi od mnogo faktora koje jedino vi možete da procenite. U većini slučajeva, ovo bi bilo poslednje mesto na koje biste otišli jer su vam već dali novac i pretpostavljamo da su oni zadovoljni svojim poklonom i vašom organizacijom. Ovo zadovoljstvo može biti mnogo manje ako se ponovo pojavite.

Dakle, ko još? Nije verovatno da će velike fondacije biti zainteresovane za vaš problem – vaš projekat je suviše lokalnog karaktera da bi ih zainteresovao, a za svet velikih fondacija imate isuviše malo vremena. Ja bih se verovatno obratila lokalnim korporacijama sa molbom za novac ili za pomoć u naturi, a ovim opcijama ćemo se baviti u sledećoj lekciji kada budemo govorili o poklonima koje daju korporacije.

Evo sledećeg primera: velika društvena uslužna organizacija u mom gradu (milion stanovnika) razvila je pilot projekat s ciljem da testira da li vikend-program, koji uključuje decu iz centra grada sa bar jednim roditeljem ili surogat roditeljem po detetu ili porodici, može smanjiti delikvenciju. Proučavali su ovaj program, testirali ga na malim grupama i sad su spremni da pokrenu trogodišnji projekat koji uključuje 4.000 dece i njihovih porodica. Trogodišnji budžet za ovaj veliki pilot projekat iznosi 1.4 miliona dolara. Organizacija je uverena da se program može ponoviti, i, ako bude uspešan, može imati značaj na nivou nacije u pogledu delikvencije i besposličnja.

Zaustavimo se za trenutak da bismo govorili o ponavljanju. To je nešto što fondacije vole. To zna-

či da program testiran u jednoj oblasti može da postane model za slične programe u drugim oblastima. Ako imate originalan program sa takvim mogućnostima, obavezno to naglasite.

Kome biste se obratili za ovakav program? Sumnjam da sam vam dosada rekla dovoljno da možete da pogodite odgovor. Obratili biste se velikim fondacijama, čak međunarodnim fondacijama, koje su pokazale da su zainteresovane za svaki projekat u srodnim oblastima kao što je socijalna pomoć deci, problemi centra grada, obrazovanje, porodične usluge i.... Šta sam izostavila? Zbog veličine donacije koja vam treba, najviše smisla ima predstaviti projekat jednoj jedinoj fondaciji koja sebi može priuštiti da sama radi kompletan projekat.

Ako ne uspete da obezbedite da jedan izvor radi ceo projekat, onda treba da rasporedite budžet. Na primer, 500.000 dolara za porodične usluge, 300.000 dolara za programe i 600.000 dolara za savetovanje – očigledno, ja sve ovo izmišljam. Ali ne zaboravite da, kao što stara izreka kaže, ima više načina da se dođe do željenog cilja i, ako vam je budžet preveliki da bi izazvao interesovanje jednog jedinog izvora, možete naći po nekoliko donatora za posebne delove projekta. Drugi način je da se kontaktira nekoliko organizacija (uvek spomenite i druge kojima se obraćate) i od svake traži određena suma za projekat.

Kao što sam već mnogo puta pomenula, pisanje zahteva za donaciju je umetnost, a ne nauka. Uvek postoji više načina da se nešto uradi. Treba da se prepustite svom sopstvenom rasuđivanju i onome što možete da saznate o donatorima.

Još jedan primer: vi ste grupa koja se bavi modernim plesom i pozvani ste na međunarodni festival koji se održava u Centru Linkoln u Njujorku. Ova čast vam je pripala nakon učestvovanja na takmičenju na kojem je žiri odabrao vašu grupu među 70 vodećih plesnih grupa iz cele države. Treba vam novac za put. Centar Linkoln će grupi obezbediti dnevnicu tokom boravka u Njujorku. Kome ćete se obratiti za ovo?

Pa, iskreno govoreći, finansiranje plesa je teško. Ja bih se obratila velikim međunarodnim finansijerima plesača. Uradila bih to jer ovakva čast za-

služuje njihovu pažnju. A, pretpostavljam da ste, kao i sve plesačke grupe, već prilično pritisnuli trenutne donatore i više biste voleli da ih sačuvate za buduću pomoć na lokalnom terenu. Ovo je zaista jedna izvanredna prilika da se obratite fondaciji koja je već ranije finansirala ples ili bilo koju izvođačku umetnost. Proverite vebsajtove Centra Linkoln u Njujorku ili Centra Kenedi u Vašingtonu da vidite da li imaju spisak donatora kojima biste se mogli obratiti.

A ovde bih takođe tražila i korporacijski poklon u naturi koji bi pomogao putovanje. Više o ovome u sledećem poglavlju.

Nalaženje saveznika za „lov” na fondacije

Postoji mantra među onima koji prikupljaju sredstva: ljudi daju ljudima. Ovo ćete često čuti. To je zato što je teško misliti o instituciji u apstraktnim pojmovima. Mnogo je lakše povezati institucije sa ljudima koji u njima rade ili njima upravljaju, članovima upravnih odbora, volonterima ili ljudima kojima pomažu. Sećate li se primera koji sam navela u Glavi IV u vezi sa nepristojnim službenikom avio-kompanije? U istom smislu, mnogo je verovatnije da će ljudi poklanjati institucijama koje su preporučili ljudi koje oni znaju i poštuju. A, fondacije su ljudi. Pod time podrazumevam da ih vode ljudi koji imaju potpuno jednake reakcije kao i bilo koji čovek. Dakle, šta vam ovo govori? Govori vam da bi vam pomoglo da nađete nekoga u zajednici ko je voljan da pomogne tako što će vas uputiti, predstaviti ili vam otvoriti neka vrata.

Ono što ovo definitivno ne znači je da takva osoba treba da vrši pritisak na donatora. To nikad ne treba raditi jer neće biti produktivno, a može i da ima nepovoljan povratni efekat. Ali, na primer, zamolila sam jednog volontera da pošalje poruku direktoru fondacije koji nije hteo da mi zakaže sastanak (čitaj, ne želi da prihvati zahtev). Rezultat ove poruke je bio poziv sekretarice koja me pitala kada bih želela da dođem! Ovo ne znači da se nisu poštovala uputstva fondacije u slučaju našeg projekta. Ali smo dobili nekoga u toj fondaciji ko je hteo

da nas saslušša, neko do koga sami nismo mogli da dođemo.

Ono što vam sve ovo govori jeste da ne treba da se sami mučite. Tražite pomoć. Pitajte čelnog čoveka vaše zajednice „Da li slučajno poznajete tog i tog?” Ta osoba može reći „Ne. Ali, Elen ga zna.” Onda ga zamolite da angažuje Elen. Tako funkcioniše prikupljanje sredstava, jer ljudi daju ljudima.

Jedna od ključnih stvari kad je u pitanju traženje pomoći od drugih, koji su u poziciji da pruže podršku, jeste da nikad ne traćite njihovo vreme. Nemojte da se sastajete sa saveznikom ili sa bilo kim uopšte, a da ne budete vrlo jasni u vezi sa onim gde vam njihova pomoć treba. Napravite veoma dobro organizovan spisak stvari za koje vam treba pomoć kontakta i odmah pređite na stvar. Možda nećete uspeti odmah, ali će vam vrata uvek biti otvorena da ponovo dođete. A kada ponovo pokušate, morate da znate koga ste tražili prvi put! Moje iskustvo govori da će se smekšati čak i ljudi koji su naizgled prava gunđala, ako ste ljubazni i poslovnici.

Ponekad kada upoznate službenika fondacije koja vas podržava, možete pitati koje izvore bi vam oni preporučili da pokušate da nađete za svoje projekte. Ovo pitanje je deo fer igre. Oni vas podržavaju i, prema tome, jasno je da žele da budete uspešni. Otkrićete da su neki veoma otvoreni kad je u pitanju ova tema i mogu vam spomenuti izvore koje uopšte niste uzeli u obzir.

Sada smo završili sve ono što ja imam da vam kažem o uvodu u oblast prikupljanja sredstava od fondacija. Žao mi je što ovo moram da kazem, ali sa informacijama koje sada imate moraćete da se potrudite i sami istražite ostalo. Ne postoje nikakve prečice posle ovoga što sam vam dala. Ne mogu da vam pomognem da nađete izvor ili izvore za određeni projekat. Mogu vam samo reći kako da nastojite da ga nađete. Ne mogu vam doneti ribu, ali sam vas naučila kako da pecate.

Mnoge stvari u ovom poglavlju i u glavi V takođe važe i za korporacijske donacije. Ali, postoje još neke promene kad se novac dobija od korporacijskog sektora, a o tome govorimo u sledećem poglavlju. ❖

GLAVA VII **Korporacijski pokloni**

Sada smo spremni da govorimo o prikupljanju sredstava od korporacija. Govorićemo o tome u čemu su korporacijske i dobrotvorne fondacije slične, a po čemu se veoma razlikuju. Takođe ćemo govoriti o prikupljanju novca direktno od korporacija, čime se zaobilazi postupak korporacijske fondacije.

Priroda korporacijskih fondacija

Glavna razlika između dobrotvorne fondacije i korporacije je u tome što osnovna delatnost korporacije NIJE davanje novca. Novac, koji možete dobiti, u stvari pripada akcionarima. Prema tome, korporacijski službenici moraju opravdati svaki prilog koji daju kao da se radi o poslovnom izdatku. To je jedina i najvažnija stvar koju morate zapamtiti kad je u pitanju prikupljanje novca od korporacija.

Drugim rečima, dobrotvornim fondacijama je posao da daju novac. Korporacijama je posao da vrate profit vlasnicima, a to su obično akcionari.

Američke korporacije ponekad imaju fondacije preko kojih kanališu svoja davanja. One funkcionišu slično dobrotvornim fondacijama. A kad je u pitanju traženje novca, većina pravila koja važe za dobrotvorne fondacije takođe važe i za korporacijske fondacije. Njihova uputstva za dodelu donacija će odražavati interese donatora, a to je u ovom slučaju korporacija. Na primer, ako korporacija ima međunarodne interese, verovatno će njena fondacija razmatrati projekte koji imaju međunarodni karakter. Ako prave olovke u boji, realno je pretpostaviti da bi njihova fondacija razmatrala podržavanje dečjih aktivnosti.

Ne znam ni jedan slučaj da su korporacijske fondacije anonimno dale prilog. One žele da javnost, pogotovo vaša publika, zna za dobre stvari koje oni čine.

Godinama su korporacije bile izložene kritici nekih njihovih akcionara zbog davanja sredstava koje akcionari smatraju svojim. Odluke donosi uprava i skoro uvek lokalna uprava u gradu ili regionu odakle je stigao zahtev.

Neke američke korporacijske fondacije će se ravnati prema poklonima svojih službenika. Važno je da ovo znate da biste razumeli šta je politika jednakih poklona. Ako se termin pojavi u razgovoru, ne želim da kažete „Molim?“. Dakle, još jednom, neke korporacije će dati jednake poklone kakve njihovi službenici daju određenim organizacijama. Ove korporacije imaju ono što se naziva Program jednakih poklona, a ovi se pokloni obično, ali ne uvek, daju iz korporacijske fondacije.

Druga stvar, koju treba imati na umu kad je reč o poklonima korporacijskih fondacija, jeste da oni žele priznanje. Oni retko daju novac zato što su mekog srca. Oni imaju cilj, a vi im možete pomoći u vezi sa tim. Ako ste mala organizacija, neobično bi bilo da dobijete poklon od velike korporacije. U principu, neće vas ni primetiti jer ne mogu da izvuku adekvatnu korist iz poklona koji bi vam dali.

Pored toga, sve što smo rekli o istraživanju fondacija važi i za korporacijske fondacije. I sve što smo rekli o pristupu takođe važi za korporacijske fondacije. I sve što smo govorili o zahtevu za grant, koji upućujete dobrotvornoj fondaciji, takođe vredi i za korporacijske fondacije, jer su one, takođe, dobrotvorne fondacije.

Idite na vebsajt Biblioteke fondacija i proverite obrazac 990 koji korporacijska fondacija mora da popuni. Ovaj obrazac vam može otkriti korisne stvari. Ponekad se možete iznenaditi informacijama do kojih javnost drugačije ne može da dođe. Koliko daleko ćete ići veoma zavisi od toga koliko ste zauzeti i koliko vremena možete da odvojite za istraživanje.

Dobijanje direktnih korporacijskih poklona

Zapravo, najzabavniji način dobijanja korporacijskog novca nije iz njihovih fondacija nego iz sasvim drugog korporacijskog „džepa”. Ponekad korporacije daju novac neprofitnim organizacijama iz svog budžeta za reklamiranje ili iz budžeta za odnose sa javnošću.

Mnoge stvari koje smo rekli za istraživanje takođe važe kad je reč o dobijanju novca korporacijskim putem koji ne ide preko fondacije. Ako vam je cilj njihov budžet za reklamiranje, gledajte njihove reklame. Da li je to kompanija za robu široke potrošnje? Ako proizvode avionske motore, logično je pretpostaviti da bi veoma dugo trajalo dok ne bi dali novac za nešto što nije u vezi sa avijacijom. Ali, može biti i izuzetaka. A uvek i ima izuzetaka. Oni mogu ozbiljno pokušavati da urade nešto za svoje radnike. Da li bi onda bio prikladan porodični program ili bi više bili zainteresovani za manifestaciju visokog nivoa na kojoj bi se sreli i zabavili ljudi od značaja za njihovo poslovanje? Postoji nebrojeno mnogo mogućnosti i nikad ne treba pretpostaviti da sve znate. Najbolji način da saznate je da posetite nekog višeg službenika iz njihovog reklamnog odeljenja ili odeljenja za odnose sa javnošću i direktno pitate koja je njihova korporacijska strategija. Umesto da mistifikuju ciljeve svoje korporacije i poruku, koju žele da pošalju, otkrićete da mogu biti veoma zadovoljni što ste zainteresovani u dovoljnoj meri da pitate. Na ovaj način možete dobiti priliku da sa njima istražujete program koji je, možda, od zajedničke koristi. Važno je zapamtiti da nikad ne treba ni da pomislite da savetujete korporaciji šta njihova strategija treba da bude, čak i ako ste apsolutno sigurni da mislite da znate šta bi bilo dobro za njih. Ostavite to njima da odluče. Imaju ljude koje plaćaju da bi to radili.

Dakle, korporacije imaju cilj kada poklanjaju novac. Taj cilj može biti jednostavan, kao, na primer, da budu viđeni kao korporacija koja doprinosi kvalitetu života u vašem društvu. Ovo pomaže pri stvaranju njihovog imidža uzornih korporacijskih građana. Ili, mogu imati sofisticiraniji rezon kao što

je ciljanje određenog segmenta vaše publike u njihove sopstvene marketinške svrhe. Ili žele da kreiraju imidž udružujući se sa vašom organizacijom – na primer, velike duvanske kompanije redovno sponzorišu ples. Zašto? Mladi zdravi plesači im pomažu da se bore protiv stereotipa bolesti koje izaziva upotreba duvana. Stilovi i namene korporacijskog davanja su veoma različiti. Jedina stvar na koju možete da računate je da je korporacijsko davanje veoma, veoma retko čisto milosrđe.

Jedan put, kojim se može krenuti do korporacijskih budžeta za odnose sa javnošću i reklamiranje, a koji može izgledati logično, bio bi da se ode u reklamnu agenciju koja radi za određenu korporaciju. Međutim, to obično nije uspešno, jer reklamne agencije zaista ne žele da vi pokupite ikakav novac koji bi sama agencija mogla dobiti. Jednostavno vam neće pomoći, niti će vas ohrabriti.

Jedna od teškoća u traženju sponzorstva od korporacije je obećati im neko priznanje za sponzorstvo ili odavanje odgovarajućeg priznanja. Treba da zapamtite da ne treba da im ustupite svoj posao. Ljudi iz korporacija koji se bave odnosima sa javnošću i reklamom, će uzeti sve što mogu da dobiju, a neke stvari koje savetuju mogu biti neprikladne. Jednom sam radila sa korporacijom koja je želela da stavi svoje automobile u pozorišni hol. Međutim, primalac donacije je imao i druge donatore, pa bi ovakva prezentacija korporacije bilo preterana i u svakom slučaju neprikladna u odnosu na veličinu donacije. Organizacija je odbila i bila je u pravu. I nisu popustili. Uradili su to elegantno. i ipak su dobili grant. Druga korporacija je htela da svi posetioci manifestacije dobiju primerak korporacijskog godišnjeg izveštaja. Nije bilo prikladno da publika ove organizacije dobije takav dokument jer bi to, u najboljem slučaju, bilo posmatrano kao zabuna, a u najgorem slučaju kao krajnost. Dakle, morate biti kreativni u svom zahtevu i znajući šta bi vaš korporacijski sponzor najviše želeo u idealnim okolnostima, morate pokušati da stvorite nešto što će zadovoljiti neke njihove ambicije.

Što se tiče štampe, oni su prilično razumni kad su u pitanju priznanja, a u Rusiji često traže da se spominjanje sponzora plati. Nisu baš voljni da igra-

ju po pravilima korporacije (ili bilo koga drugog) ko omogućava vaše programe. Bez razlike će izostaviti vaše sponzore i izbegavati priče koje se bave vašim sponzorima.

Ako ste u pregovorima za zaista veliku donaciju, a želite da se vaš sponzor svakako pomene u štampi, jedini način koji sam ja uspela da smislim jeste da ubacim ime sponzora u naziv projekta tako da ono bude integralni deo naziva i da se ne može izbeći. Nazovite projekat na primer „AT&T Festival izvođačkih umetnosti”. Obavezno unesite ovakvu sugestiju u zahtev za sponzorstvo.

Korporacije mogu želiti druge stvari ili ćete vi možda moći da sugerirate stvari koje njima mogu biti korisne. Šta, na primer, možete da uradite za njihove službenike? Da li im možete ponuditi specijalni program? Da li ponuditi porodicama zaposlenih posebne beneficije? Poseban termin? Karte po nižoj ceni? Budite kreativni. Ako nešto radite za zaposlene, to pomaže odeljenju za marketing, odnosno odeljenju za odnose sa javnošću, da od svojih šefova dobiju odobrenje za program. Ne zaboravite da i ovo unesete u svoj pismeni zahtev, ali naglasite da troškovi prijema neće biti deo iznosa koji dobijate u vidu donacije.

A, kad je reč o šefovima, ovde se mogu ukazati specijalne prilike koje možete ponuditi samom vrhu korporacije. Da li šefovi žele sastanak sa gradonačelnikom ili visokim funkcionerima lokalne uprave? Ako možete da organizujete ovakvo upoznavanje (gradonačelnik i njegova supruga su počasni članovi vašeg upravnog odbora, itd.), korporacija koja vas sponzorise verovatno će biti voljna da plati troškove prijema (ili nešto drugo), a to neće biti deo iznosa koji vam daju za vaše programe. Obavezno unesite ovakvu sugestiju u svoj zahtev.

A kada zajednički odlučite o beneficijama koje ćete ponuditi korporaciji, sponzoru ovog projekta, obavezno ispunite svoj deo dogovora šta god da je u pitanju. Ovo može značiti da ćete ustupiti najbolja mesta njihovim gostima, da će se znak korporacije pojaviti na materijalima za vaš program, da ćete imati prijem za njihove goste, itd. Ako ne ispunite njihova očekivanja, ako biste, ne daj Bože, sa-

mo uzeli novac i otišli, ta korporacija vas nikad više neće finansirati, a loš glas će stići i do drugih korporacija koje će svoj novac dati za nešto drugo. Prikupljanje novca je konkurentan posao, a vi jednostavno morate biti bolji od konkurencije!

Uključivanje sponzora

Kad korporacije poklanjaju vašoj organizaciji, mnogo je verovatnije da će se aktivno uključiti u ono što radite nego što je to slučaj kad su u pitanju dobrotvorne fondacije. To je zaista važna stvar koju treba da zapamtite kad je reč o prikupljanju novca od korporacija, te vaš pismeni zahtev tu činjenicu treba da reflektuje.

Jedan od razloga zbog kojih uživam u pisanju zahteva korporacijama je to da, ako je moj zahtev uspešno rešen, korporacija postaje prijatelj moje organizacije. U najboljim slučajevima ključni službenici postaju pravi partneri. Oni se uključuju u vaš rad na način na koji dobrotvorne fondacije to ne rade. Korporacijama je važno da program uspe. Oni žele da njihov novac uradi nešto za organizaciju kojoj oni daju, a žele da uradi nešto i za njihovu korporaciju. Ako ništa drugo, korporacijski službenici koji odobravaju finansiranje žele da njihovi šefovi budu zadovoljni kad im pokažu koliko je dobra investicija koju je korporacijska fondacija napravila podržavajući vas.

Ne želim da ovo dalje elaboriram. Samo obavezno ovo zapamtite.

Drugi izvor korporacijskih poklona su pokloni u naturi – roba i usluge koje biste inače morali da kupite, a korporacija može da vam ih obezbedi besplatno. Za njih je to lakše od davanja novca. Za vas je ovo jednako dobro kao i novac u banci.

Sećate se grupe dečaka izviđača koje smo spomenuli u prethodnoj lekciji? Programa za koji su potrebne vreće za spavanje? To bi bio prikladan zahtev za proizvođača sportske opreme. Međutim, pošto smo ovo rekli, moram da vas upozorim da svaka organizacija kojoj treba oprema sigurno razmišlja na isti način. Možete zaista da napišete veoma ubedljiv zahtev, ali, da sam na vašem mestu, ja bih pažljivo pogledala da li neko u vašoj organizaci-

ji ima neki lični kontakt sa ovom kompanijom. To će zaista pomoći da vaš zahtev makar bude pošteno razmotren.

Sećate se da smo u poslednjoj lekciji govorili o plesačkoj grupi koja je osvojila nagradu na međunarodnom takmičenju u Njujorku i kojoj treba pomoć u vezi sa prevozom? Postoji šansa da kod neke avio-kompanije obezbedite besplatne karte ili makar pristojan popust. Avio-kompanije su trenutno zatrpane ovakvim zahtevima, pa ovo može da bude težak zadatak. A, da probate sa autobuskim prevozom? Kada pišete ovakav zahtev, setite se svega o čemu smo ranije govorili i pokušajte da napišete zahtev koji je povezan sa interesima vašeg potencijalnog sponzora.

Evo još nečega što takođe želite da znate. Korporacijski izvori finansiranja (nasuprot korporacijskim fondacijama) takođe menjaju osoblje i menjaju stavove. Ako vas odbiju jedne godine, to ne znači da ni ubuduće neće biti zainteresovane za vas. I na sličan način, ako vas finansiraju u jednom periodu, ne postoje garancije da vas neće potpuno ignorisati ako zaposle novo osoblje. Izgleda da, posebno u svetu korporacija, postoji manir da službenici ne slede put kojim su išli njihovi prethodnici – činjenica da je Aleksandar smatrao da su vaši programi fantastični, za Vladimira, koji je došao na Aleksandrovo mesto, može biti dovoljna da te programe anatemise.

| ORGANIZACIJA XYZ IZVEŠTAJ BLAGAJNIKA IZVODI PRIHODA I TROŠKOVA 2001. I 2000. (NEPREGLEDANO) | | |
|--|-------------------|------------------|
| PRIHOD | 2001 | 2000 |
| Prilozi – podrška projektu | \$50,000 | \$75,400 |
| Prilozi – opšti | 35,450 | 35,100 |
| Putovanja, prilozi u naturi | — | 750 |
| Profesionalne usluge, u naturi | 310,000 | 290,000 |
| Internet podrška, u naturi | 5,000 | 5,000 |
| Prihod od kamata | 109 | 166 |
| Računovodstvo, u naturi | 3,000 | — |
| Ukupni prihod | 403,559 | 406,416 |
| TROŠKOVI | | |
| Putovanja | 97,177 | 78,174 |
| Putovanja, u naturi | — | 750 |
| Administrativni asistent | 6,700 | 10,281 |
| Profesionalni honorari | 900 | 888 |
| Profesionalne usluge, u naturi | 310,000 | 290,000 |
| Telefon | 1,879 | 2,374 |
| Kancelarijski troškovi | 2,788 | 4,526 |
| Internet podrška, u naturi | 5,000 | 5,000 |
| Računovodstvo, u naturi | 3,000 | — |
| Ukupni troškovi | 427,444 | 391,993 |
| VIŠAK (MANJAK) PRIHODA U ODNOSU NA TROŠKOVE | \$(23,885) | \$ 14,423 |

Sledeće poglavlje

Sledeće poglavlje će vas možda iznenaditi jer govori o brojevima. Govoriće o prezentiranju vašeg projekta drugačijim jezikom. Treba imati na umu da postoje dva sasvim različita načina mišljenja – jedan upotrebljava reči i to je način na koji većina nas razmišlja. Drugi upotrebljava brojeve. To je jezik računovodstva i ljudi koji moraju da planiraju poklone u novcu. Možete se igrati rečima. Neke reči imaju razna značenja. Naravno, možete se igrati i brojevima. Ali, u celini uzev, brojevi mnogo tačni-

je opisuju projekte ili u najmanju ruku potkrepljuju vaše reči dajući im preciznost.

Dakle, naše sledeće poglavlje će biti o pravljenju budžeta. Govoriće o tome kako da ispričate svoju priču pomoću brojeva. Pokušaću da to učinim relativno bezbolno i veoma jasno. Žao mi je što moram da vam kažem da ne postoji način da izbegnete budžet ako vam je posao da pišete zahteve za donacije. Svaka organizacija kojoj šaljete zahtev će hteti da vidi budžet. To je jedna od prvih stvari na koju prelazi čitalac zahteva. ❖

GLAVA VIII Računanje

Pre nego pređemo na poslednje korake u sastavljanju vašeg zahteva za donaciju, postoji jedan veoma važan element na koji se moramo koncentrisati. Budžet je ključni deo svakog zahteva – čak i jednostavan zahtev u formi pisma treba da bude potkrepljen budžetom. A vi kao autor treba potpuno da razumete brojeve koje prilažete. A njih treba da razumete čak pre nego što ih priložite jer treba da znate da postavite pitanja osobi koja vam daje ove brojeve.

Što se tiče brojeva imam jednu teoriju, a ona je možda potpuno šašava. Međutim, moje iskustvo je pokazalo da je tačna. Evo te teorije. U svetu postoje dve vrste ljudi: oni koji misle u rečima i oni koji misle u brojevima. Zapamtite ovo i videćete da li je to tačno.

U dosadašnjim lekcijama sam vam se obraćala pod pretpostavkom da ste čovek reči. Što znači da o izazovima i idejama razmišljate u rečima. Ako sam vas pogrešno ocenila, a u tom slučaju se izvinjavam, a vi ste osoba brojeva, analiziraćete situaciju pomoću brojeva, procenata, proporcija, knjigovodstvenog bilansa, razlomaka, itd. Kad vam izložim dve stavke i spomenem koliko koja košta, automatski ćete svaku analizirati ne na osnovu mojih lepih reči, nego ćete u mislima staviti te dve stavke u proporciju u kojoj jedna prema drugoj stoje – jedna je 44% skuplja od druge i pitaćete me kako se uštede odnose jedna prema drugoj. To je ono što ja podrazumevam pod osobom brojeva.

Dakle, bez obzira da li ste vi lično osoba brojeva, definitivno ćete sarađivati sa takvim osobama kada predate zahtev za donaciju. Dakle, svrha ovog poglavlja je da naučite jezik kojim se razgovara sa ljudima brojeva. Kao što ste bez sumnje zaključili do sada, ja sam osoba reči. Ali razumem mnogo toga o načinu na koji misle osobe brojeva jer sa njima provodim mnogo vremena.

Moraćete da naučite da gledate u brojeve koje prilažete svom zahtevu na isti način na koji će ih gledati ljudi brojeva. I nemojte odmah da pobegnete na pauzu za kafu! Ostanite sa mnom. Neće to biti tako loše kao što mislite. Pokušaću da pojednostavim stvari.

Poenta brojeva je da oni pričaju priču. Postoji stara izreka da brojevi ne lažu, što znači da ne možete ništa sakriti ako se služite brojevima. (U stvarnosti ova izreka je samo donekle tačna – ako ste zaista vešti, možete učiniti da isti set brojeva ispriča dve sasvim različite priče, ali znanje koje vam je za to potrebno je izvan dometa ove knjige!) I, sasvim je sigurno da možete sakriti stvari kad se služite brojevima. Međutim, naš cilj nije da sakrivamo već da razjasnimo.

Budžet jednostavnog projekta

Počecemo sa budžetom veoma jednostavnog projekta. Troje ljudi treba da putuju da bi učestvovali na seminaru u zemlji za koju su im potrebne vizе. Pokazaću vam najjednostavniju vrstu budžeta. Nije ništa komplikovano. A završava posao. Takav budžet daje glavne stavke troškova u celim brojevima, bez detalja. Primetićete da nismo dali svaku stavku i da smo zaokružili brojeve – opšte i sigurno pravilo za zaokruživanje je da, ako je suma manja od 5, zaokružujete na manju vrednost, ako je veća od 5 – na višu vrednost. Ali, za ime Boga, nemojte gubiti vreme jureći sitninu!

Kada pripremate budžet, veoma je važno da sačuvate svoje tabele. Sasvim je moguće da će se od vas tražiti da objasnite pojedine stavke, a bolje je da to uradite odmah bez švrljanja po papiru i pokušaja da ponovo napravite ono o čemu ste mislili pre mnogo meseci. A, takođe, svakako se postarajte da vam cifre budu novijeg datuma. Cene avionskih karata, na primer, menjaju se skoro svake nedelje. Sasvim je u redu da uzmete cifre od pre,

recimo, mesec dana i da se njih držite. Ali, deo dogovora je da se i držite tih brojeva nakon što ste ih prezentirali. Ne možete se ponovo pojaviti sa tužnom pričom da su cene skočile i da vaša organizacija sada mora da vadi novac iz svog džepa, itd. itd. Morate se snaći sa onim što ste podneli u zahtevu. Dakle, kad pravite budžet, samo se postarajte da predstavlja vašu najbolju moguću procenu koju ste bazirali na istraživanju, na tome koliki će stvarni troškovi biti.

Uvek stavite datum na budžet da vas podseća kada je pripremljen. A, ako iz nekog razloga vaša aplikacija bude odgođena ili se od vas traži da je ponovo pošaljete, treba da znate koji budžet ste poslali. (Naravno, ako ponovo predajete aplikaciju, možete da promenite budžet, ali morate i da objasnite zašto je to urađeno.) Ovaj budžet sam uradila u dolarima, ali ćete vi svoj naravno raditi u svojoj lokalnoj valuti.

Hrana i prateći troškovi mogu biti po vašoj proceni ili prema uobičajenoj dnevnicu. Neke organizacije daju standardnu dnevnicu i pretpostavljaju da će svota koju daju biti dovoljna da se prehranite, a podrazumeva se da ćete zadržati ono što ne potrošite. Druge, opet, imaju politiku plaćanja troškova u razumnim granicama. Treba da znate kakva je praksa u vašoj organizaciji.

Administrativna pomoć je cifra koju je teže izračunati. Do nje ćete doći ako izračunate otprilike koliko časova kancelarijskog vremena se provodi na pripremanju za ovaj projekat i podršku. Obračunske cifre mogu a ne moraju da se primene, ako je u pitanju veliki projekat (a ovo očigledno nije), revizori u vašoj organizaciji će se možda i zabaviti ovim.

Vize se plaćaju i često su potrebne za put u inostranstvo. Neke organizacije obezbeđuju osiguranje putnicima. Uključila sam ove stavke da bih vam dala ideju o čemu sve morate da mislite.

| ORGANIZACIJA XYZ | |
|--|-----------------|
| UČESTVOVANJE NA SEMINARIMA ZA MENADŽMENT | |
| U ZEMLJI SNOVA, OKTOBAR 2002. GODINE | |
| Predloženi budžet za tri osobe: | |
| Avionske karte: | |
| 3 x povratna karta Njujork-Zemlja snova | \$5,500 |
| Lokalni prevoz | |
| Srbija | 300 |
| Zemlja snova | 200 |
| Hotel: | |
| 3 x 5 noći u Zemlji snova/noćenje po ceni \$100 po osobi | 1,500 |
| 3 x 1 noć u Beogradu/noćenje po ceni \$100 po osobi | 300 |
| Hrana i prateći troškovi: | |
| 3 x 6 dana – \$75 po osobi | 1,350 |
| Materijal za konferencije | 600 |
| Administrativna pomoć: | |
| Sekretarica/računovodstvo/izveštaji/telefon/faks/viza/putno osiguranje | 3,500 |
| Subtotal: | 13,250 |
| Nepredviđeni troškovi: 10% | 1,325 |
| TOTAL: | \$14,575 |

09.09.90.

Nepredviđeni troškovi su stavka koju većina finansijera smatra razumnom. Obično navodimo 10% ili 15%. Neke organizacije, visokoškolske institucije pogotovo, nekad upotrebljavaju veći procenat.

Kada imate sve brojeve navedite zbir. Onda ponovo saberite, samo da proverite. Malo stvari može više da vas obruka kao kad vam potencijalni finansijer kaže da niste dobro sabrali. Molim vas, ne pitajte me odakle ovo znam!

Kad ste dodali naveli zbir pogledajte sve ponovo. Da li projekat odjednom izgleda veći nego što ste predvideli? Da li izgleda smešno u odnosu na sumu koju tražite? Da li ima stavki koje su, logički gledano, nepotrebne? Da li su visoki administrativni troškovi? Šta još možete da smanjite na razumnu meru? Ovde testirate razuman pristup stvarima. Čak i kad vam brojeve daje odgovorno osoblje, svako ponaosob, kad jednom sastavite sve zajedno, razmislite da li celina ima smisla, a onda pogledajte svaku stavku i zapitajte se da li svaka stavka ima smisla u odnosu na celinu.

Naravno, mogu da postoje veoma velike stavke – ali administrativni troškovi obično ne treba da budu takvi. Uzgred, mnogi finansijeri ni ne plaćaju ove troškove. Uopšteno, ono što treba da uzmete u obzir je da li će osoba koja gleda vaš budžet smatrati da su vaši troškovi razumni. Ako postoji stavka koja vam izgleda nesrazmerno, ili je smanjite ili dodajte fusnotu i objasnite zašto je tako.

Važno je zapamtiti da nakon što se projekat završi, imate račune za sav novac koji ste dobili. I, naravno, vratite sve što ne možete obračunati kao stvarni trošak i uzmite priznanice za ono što ste vratili. Više o tome ćemo kasnije, ali to je vrlo dobar razlog da pre svega budete pažljivi kad se radi o ciframa.

Finansijski izveštaji organizacije

Od vas se takođe može tražiti da priložite najnoviji finansijski izveštaj vaše organizacije. To je komplikovaniji finansijski dokument, pa ću vam malo detaljnije prikazati izveštaj urađen prema međunarodnim standardima. Naravno, vaš može

izgledati drugačije u zavisnosti od domaće knjigovodstvene prakse.

Šta možemo da naučimo iz ovog formulara koji je u stvari najjednostavniji mogući rezime budžeta veoma male organizacije. Prvo što primećujem je da je u minusu. To nije dobro. Druga opcija je da organizacija nije bila u dugovima jer je prenela određeni novac iz prethodne godine koja je bila uspešna. Da je ovo slučaj, prva stvar koju bih tražila od njihovog blagajnika je da to prikaže u finansijskom izveštaju. To nije tako urađeno, pa želim da vam skrenem pažnju na tu mogućnost kada vidite ovakav budžet gde izgleda da organizacija troši više novca nego što ima. Zašto imam osećaj da ova organizacija u stvari nije u dugovima? Zato što su imali više profesionalnih usluga i više putovanja što mi govori, tačno ili ne, da su godinu započeli sa određenim novcem za projekat.

Sada ćemo ići stavku po stavku, red po red, počev od prihoda.

U prvom redu vidim da je organizacija dobila manje sredstava za projekte 2001. godine u odnosu na 2000. godinu. Možda nije ništa posebno u pitanju – ako su imali manje projekata. Ali pogled na budžet, putovanja i profesionalne usluge sugeriraju povećanu pre nego smanjenu aktivnost. Ovo dalje sugeriraju da su mogli dobiti neki novac u toku 2000. godine za projekte iz 2001. To je pitanje koje se može postaviti, a ne bi bilo loše da znamo i odgovore.

Drugi red ukazuje da im je išlo malo bolje 2001. kad je reč o opštim priložima.

Treći red mi govori da nisu dobili nikakve priloge u naturi za putovanja – nema besplatnih avio-karata, na primer, u 2001. Zašto? Zar nisu tražili? Da li se pomoć sada teže dobija od avio-kompanija?

Četvrti red je zanimljiv. Ovo je očigledno dobrovoljna organizacija dovoljno mudra da naznači cenu rada svojih volontera. Ovo je dobra praksa i nije neuobičajena. Volonteri zaista imaju svoju vrednost, a sigurno pomažu da krajnja slika vaše organizacije izgleda impresivnije. U ovom slučaju, vrednost volonterskog rada je otprilike 75% budžeta. Ovo organizaciju približava redu organizacija sa pola miliona dolara, pre nego redu onih sa sto

**ORGANIZACIJA XYZ
IZVEŠTAJ BLAGAJNIKA
IZVODI PRIHODA I TROŠKOVA
ZA 2001. I 2000. GODINU (NEPREGLEDANO)**

| PRIHOD | 2001 | 2000 |
|--|-------------------|------------------|
| Prilozi – podrška projektima | \$50,000 | \$75,400 |
| Prilozi – opšti | 35,450 | 35,100 |
| Putovanja, prilozi u naturi | 750 | |
| Profesionalne usluge, u naturi | 310,000 | 290,000 |
| Internet podrška, u naturi | 5,000 | 5,000 |
| Prihod od kamata | 109 | 166 |
| Računovodstvo, u naturi | 3,000 | |
| Ukupni prihod | 403,559 | 406,416 |
| TROŠKOVI | | |
| Putovanja | 97,177 | 78,174 |
| Putovanja, u naturi | 750 | |
| Administrativni asistent | 6,700 | 10,281 |
| Profesionalni honorari | 900 | 888 |
| Profesionalne usluge, u naturi | 310,000 | 290,000 |
| Telefon | 1,879 | 2,374 |
| Kancelarijski troškovi | 2,788 | 4,526 |
| Internet podrška, u naturi | 5,000 | 5,000 |
| Računovodstvo, u naturi | 3,000 | |
| Ukupni troškovi | 427,444 | 391,993 |
| VIŠAK (MANJAK) PRIHODA U ODNOSU NA TROŠKOVE | \$(23,885) | \$ 14,423 |

hiljada dolara. To je važno jer je veličina budžeta ono što impresionira ljude. Ona sugeriše aktivnost i važnost.

Peti red sugeriše da organizacija ima vebsajt i da takve usluge dobija besplatno. Možda je veb besplatno napravljen, možda vlasnik mreže daje donaciju u vidu vremena na internetu. Možda oboje.

Šesti red mi kaže da sve donacije koje dobiju stavljaju u banku i tako stvaraju neku vrstu prihoda. Nije mnogo, ali ni malo. Očigledno ova organizacija štedljivo raspolaže svojim novcem.

Sedmi red mi govori da im njihov knjigovođa poklanja deo svog vremena. Kako sam zaključila da knjigovođa ne poklanja sve svoje usluge? Čekajte, jer sada prelazimo na troškove.

Idemo na troškove na isti način, red po red.

Prvi red mi kaže da ova organizacija ima dosta putovanja. I sigurno su više putovali 2001. nego 2000. godine.

Drugi red ponavlja gornju informaciju. Samo potvrđuje da nije bilo nikakvih priloga u naturi za putovanja u 2001. godini.

Treći red mi kaže da imaju plaćenog administrativnog asistenta. A, sudeći po iznosu, ta osoba ne radi puno radno vreme i 2001. je radila manje nego 2000. Pitam se zašto, i to je pitanje koje bih postavila.

Četvrti red su profesionalni honorari. Šta mislite da ova stavka može da bude? Verujem da se to odnosi na knjigovođu i na usluge koje ne daje besplatno. Ali može da bude i advokat.

Peti red prosto odražava troškove volonterskog rada koji je gore prikazan u prihodima. Ovde nema pravog novca, ali se novčana vrednost izražava.

Šesti red ukazuje da je telefonski račun 2001. bio manji. Možda više koriste internet?

Sedmi red prikazuje da su imali manje kancelarijske troškove. Možda su kupili kompjuter 2000. godine. Razlika nije tolika da bismo se time bavili.

Osmi i deveti red su samo način knjiženja troškova vremena koje je uneto kao poklon. Ponovo nije reč o pravom novcu.

Dakle, sad imate sve. Jednostavan budžet i jednostavno objašnjenje. Upotrebila sam radije ovaj nego neki složen jer sam želela da shvatite princip. Sigurno možete da se snađete i sa složenijim budžetom, a glavno je zapamtiti da ako neku stavku ne razumete, pitate osobu koja pravi budžet. Postoje neki prilično tajanstveni termini, pa ako vam nisu jasni, pitajte. Treba da budete dobro pripremljeni u slučaju da vas neko pita.

I, kao što vidite, brojevi nam pričaju priču. Mogli smo da zaključimo veliki broj stvari o jednoj organizaciji gledajući njihov budžet. Upotrebili smo veoma jednostavan primer, a naučili smo mnogo. Naravno, da je budžet bio mnogo složeniji – neki imaju mnogo strana – imali biste više materijala za priču. Brojevi su alternativa rečima kad želite da opišete situaciju. Brojevi mogu da potkrepe ono što kažete svojim tekstom. Ako nije tako, osoba koja pregleda vaš zahtev za grant će to brzo uočiti.

A to je razlog zbog kojeg zahtevi za donacije uvek moraju da imaju budžet – i budžet projekta i budžet organizacije. Oni će biti upoređeni i analizirani.

Da pogledamo nakratko još jednom budžet projekta. Da li vam posebno sugerise neku aktivnost koja nije u skladu sa organizacionim budžetom? Šta bi moglo da ukaže na nesklad? Pa, šta je sa administrativnom podrškom? Koji je odnos između brojeva u budžetu i brojeva za te stavke navedenih u finansijskom izveštaju za 2001. godinu? Postoji li još neka kategorija koja bi mogla da vas zainteresuje? Ponavljam, upotrebila sam najjednostavniji mogući primer. Ako dobijete složeniji budžet, pažljivo proverite sve brojeve na isti način.

Zaključak

I, kao što vidite, brojevi su nam ispričali priču. Mogli smo da zaključimo veliki broj stvari o jednoj organizaciji gledajući njihov budžet. Koristili smo jednostavan primer i naučili prilično mnogo. Naravno, da je budžet bio mnogo složeniji – neki imaju mnogo strana – imali biste mnogo više materijala za priču. Brojevi su alternativa rečima kad želite da opišete situaciju. Brojevi mogu da potkrepe ono što izlažete svojim tekstom. Ako nije tako, osoba koja pregleda vaš zahtev za donaciju će to brzo uočiti. A to je razlog zbog kojeg zahtevi za donacije uvek moraju da imaju budžet – i budžet projekta i budžet organizacije. Oni će biti upoređeni i analizirani. ❖

GLAVA IX Sastavljanje zahteva

Došli smo sada i do poslednjeg dela. Naučili ste kako treba da pišete (da li još uvek radite one vežbe?). Naučili ste šta je profil organizacije što vam je možda omogućilo da drugačije posmatrate organizaciju. Da li jeste? Kada čujete za projekat koji neka organizacija radi, da li zastanete da razmislite kako se taj projekat uklapa u profil organizacije? Ne? Pa, počnite da se lepo ponašate! Možda će vas zainteresovati takva vežba i pomoći vam pri pisanju zahteva za donaciju.

Govorili smo mnogo o istraživanju potencijalnih donatora. Nadam se da ste zaista odvojili vreme da pretražite veb-sajt Centra za fondacije. Toliko je bogat informacijama da stalno možete da ga pretražujete. Pogledajte, na primer, deo sajta koji se odnosi na pitanja koja se najčešće postavljaju (na sajtu označeno kao „FAQ” (skraćena za **F**requently **A**skened **Q**uestions – *prim. prev.*). Ovdje možete da provedete dane i usput nađete informaciju koja vam može biti interesantna. Ovaj kurs naravno ne traje dovoljno dugo da bi mogao da vam prenese sve materijale koji bi vam mogli biti zanimljivi ili bitni kad je u pitanju pisanje zahteva za donaciju. Prosto morate da sami „kopate” i istražujete. Neki od nas se godinama bave ovim poslom. Kad sam počela da se pripremam za ovaj kurs, naučila sam stvari koje nisam znala ili koje sam, iskreno govoreći, nekada znala. Tako da morate da istrajete. Garantujem vam da će vam se taj trud vremenom isplatiti.

O istraživanju korporacija, takođe, može se reći mnogo više nego što sam ja rekla. Kada vidite da korporacija sponzoriše ili neku organizaciju ili neki određeni program, koji točkici počinju da se okreću u vašoj glavi? Nadam se da se pitate zašto je korporacija odabrala baš taj projekat za sponzorisanje. Setite se, to što ste ljubazni nije glavni razlog da dobijete donaciju. Šta je sa TV programom? Ko je sponzorisao ono što ste sinoć gledali? Da li ikad gledate državnu televiziju ili slušate državni radio? Šta je sa njihovom listom osoba koje su po-

mogle da se napravi njihov program, a čija se imena pojavljuju na početku ili na kraju emisije? To je u suštini sponzorisanje. Zašto mislite da oni odabiraju određeni program koji gledate ili slušate?

A onda i stvar sa brojevima. Da li je prethodno poglavlje uticalo da o brojevima razmišljate na drugačiji način? Nadam se da jeste. Potrudite se da to uvek imate u vidu. Sledeći put kad vidite budžet, na primer, pokušajte da se igrate. Šta vam budžet govori o toj organizaciji? Da li vam svaki red sugerise neku informaciju? Onda se zapitajte o međusobnom odnosu pojedinačnih stavki. Da li vam to daje nova obaveštenja? Da ste vi službenik koji odobrava donacije, kako biste vi gledali na ove stavke i kakve biste zaključke izveli?

Ovo su neke stvari o kojima ćete, nadam se, razmišljati.

U ovom poglavlju ćemo sada sastaviti vaš zahtev. „Krajnje je vreme!”, možda ćete reći. Ali, nadam se da sada razumete zašto pisanje zahteva za donaciju nije zadatak koji se obavlja brzo. On traži mnogo priprema i, kao što je slučaj sa ledenim bregom, većinu toga nikad ne vidite.

Sadržaj zahteva

Postoje različiti načini gledanja na konačni zahtev. Prvo ćemo posmatrati sadržaj zahteva, a zatim formu.

Centar za fondacije navodi osam osnovnih elemenata koje većina donatora traži u zahtevu. To je zanimljiv pristup, te ću vam nabrojati njihove kriterijume.

1. Rezime – jasan i koncizan sadržaj projekta.
2. Kvalifikacije – šta čini vašu organizaciju odgovarajućom za ovaj određeni projekat? Mislite na profil i ekspertizu.
3. Izveštaj o potrebama – kome treba ili ko će imati koristi od vašeg projekta?

-
4. Ciljevi – Koje su koristi od vašeg projekta u merljivim terminima? Drugi način da razmislite o ovome je da se zapitate kako biste merili uspeh projekta. Broj ljudi koji učestvuju? Brojnost publike? Broj grupa koje su uključene? Da li možete kvantifikovati svoje ciljeve?
 5. Metode – Kako pristupate ovom projektu ili zahtevu? Koje posebne aktivnosti će dovesti do željenih rezultata?
 6. Evaluacija – Kakav plan imate da odredite da li je ovaj projekat postigao svoje ciljeve? Evaluacija je važan kriterijum za donatore. Nije dovoljno da samo proglasite da je određen projekat uspešan. Oni žele da solidni podaci stoje iza vašeg zahteva. Možda će morati da postoji proces evaluacije – to može biti računanje određenih elemenata, potvrda eksperata, ili neka druga metoda koju osmišljate. O ovome ćete morati da razmislite.
 7. Buduće finansiranje – Sećate se da smo ranije rekli da donatori vole da znaju kako ćete nastaviti da finansirate ono što su oni pomogli da započne. Žele da budu sasvim sigurni da nećete ponovo doći da ih molite da dalje finansiraju nešto što pomažu već dve-tri godine. Naravno, ovo se ne odnosi na jednokratne projekte. Ali kod dugoročnih projekata ili pilot projekata, potrebne su im garancije da ih ne posmatrate kao doživotne partnere.
 8. Budžet – O tome smo govorili u poslednjoj lekciji.

Ovo je prilično dobra lista. Može vam dobro doći u budućnosti.

A, sada, idemo na planiranje.

Do sada ste napravili koncept onoga za šta želite da podnesete zahtev. Možete da opišete program. Imate jasnu sliku kako se to uklapa u profil organizacije. Znaete potrebe i možete da ih opišete ne samo u par reči nego do u detalje. I sakupili ste dokumentaciju koja će potkrepiti taj opis.

Znaete koji plan rada osoblje želi za sam projekat i uverili ste se da je taj plan kompatibilan sa datu-

mima kada mora da se podnese zahtev i datumima kada donator kojeg ste odabrali donosi odluke o podnesenim zahtevima. Ovo ste uradili, zar ne?

Znaete ko će voditi program i pred sobom imate njihove biografije. Napravili ste budžet i pažljivo ga pregledali. A ako program traži dodatno ili novo osoblje, znaete kako ćete opisati ovakvu potrebu za osobljem i to ste realno prikazali u budžetu.

I pažljivo ste pogledali budžet da biste bili sigurni da u njemu nema ništa neobično. Zbir (koji ste nekoliko puta proverili) je u skladu sa predviđenim rezultatima projekta. A iznos, koji planirate da tražite od donatora kojeg ste izabrali, je u opsegu donacija koje obično daju.

Sada ste došli do budžeta vaše organizacije. Pažljivo ste pregledali budžet organizacije da budete sigurni da ga razumete i raspitali se o onome što ne razumete.

Pred sobom imate i poresku dokumentaciju (Obrazac 501(c)(3)) vaše organizacije i locirali ste pismo-atest koji potvrđuje da vaša organizacija nije privatna fondacija.

Imate jasnu ideju o očekivanom rezultatu (ili rezultatima) ovog projekta. I znaete kako da opišete način na koji će rezultat (ili rezultati) biti izmereni.

Vratite se sada na gore navedene pasuse. Da li zaista imate na umu sav ovaj materijal i da li ste spremni da krenete? Šta smo izostavili? Ništa? Da li ste sigurni? Ako ste sigurni, onda ste spremni da krenete.

Ceo zahtev počinje propratnim pismom. Ono može biti sasvim kratko ako ste priložili apstrakt, a ako niste treba da bude jedna ili jedna i po strana. Čitajte dalje i bolje ćete shvatiti ove opcije kada budemo porazgovarali o apstraktu.

Postoje dva načina da se nastavi odavde. Možete napisati apstrakt sada ili ga možete napisati kad završite sastavljanje celog zahteva. To potpuno zavisi od vas. Reći ću vam šta ja radim. Ja napišem pre nego što sastavim ostatak zahteva. Onda sastavim sve ostalo, pa onda pregledam i menjam ono što sam napisala u apstraktu. To mi održava koncentraciju.

Apstrakt

Dakle, šta je apstrakt? On nije duži od jedne strane i često nema više od četiri pasusa. To je dokument koji stavljate na početak zahteva i koji je sažet opis onoga čime se vaš projekat bavi. Zasniva se na činjenicama. Ovo nije trenutak za poeziju. To je neka vrsta „govora u liftu” za dati projekat.

Pasus I. Šta je problem kojim se bavi ovaj zahtev?

Pasus II. Šta je rešenje problema opisanog u prvom pasusu? Koje aktivnosti su uključene, koliko ljudi će imati koristi od ovih aktivnosti i na koji način će imati koristi? Koliko će program trajati, ko će obezbediti osoblje za projekat?

Pasus III. Šta je ekspertiza vaše organizacije? Kakav je profil odnosno pozadina vaše organizacije i kako je ona kvalifikovana da reši izazov koji ste naznačili. Kraće rečeno: zašto baš vi?

Pasus IV. Koliko će sve ovo koštati? U kojem vremenskom periodu? Da li je problem rešen kad istekne period za koji se donacija daje ili će se projekat nastaviti posle navedenog perioda, koja sredstva će se prikupiti da bi se obezbedio nastavak projekta?

O.K. Ovo je zaista dobar nacrt. U stvarnosti informacije koje treba da stavite u apstrakt neće uvek idealno doći na mesto koje ovakav nacrt predviđa. Ali skica pasusa koju smo gore prikazali treba da vam pomogne da napišete ubedljiv apstrakt. Ova strana je važna jer jedan pasus može da bude presudan za odobravanje ili odbacivanje vašeg zahteva. Ako je ono što prikazete jasno i ubedljivo, a projekat se zaista poklapa sa interesima vašeg donatora, službenik koji odobrava grantove će nastaviti da čita. Ako to nije slučaj, pa....

Propratno pismo

Forma koju opisujem se najčešće koristi za donacije. Međutim, mnogo puta sam ovu informaciju stavila u propratno pismo. A kad to radim, moje pismo počinje uvodnim pasusom u kojem spominjem projekat i kažem da je ovo zahtev XYZ organizaciji za razmatranje granta u vrednosti od XXX novca.

Kada molite potencijalnog donatora da „razmotri naš zahtev za donaciju”, veoma je važno upotrebiti baš ove reči. To je mnogo lepši način da priđete donatoru nego da samo kažete „treba nam toliko i toliko novca”. Zapamtite ovo. Niko se neće uvrediti ako ga zamolite da „razmotri” zahtev ili molbu.

Ostatak mog propratnog pisma uključuje informacije koje sam gore naznačila. Kad se radi o ovakvom pismu, ono nije duže od strane i po – dosta prostora odlazi na zaglavlje i pozdravni deo. Posle toga navodim priloge.

Ako idete na apstrakt, onda navedite priloge na kraju. Apstrakt će biti obavezan za složenije projekte.

Druge komponente

Sada ću pretpostaviti da ćete pripremiti apstrakt. U tom slučaju treba da uradite sledeće:

Odeljak I. Obrazlaganje potrebe

Ovo može da bude na nekoliko strana, opet u zavisnosti od složenosti projekta. Setite se upozorenja koje smo istakli u prvim poglavljima ove knjige, a u vezi sa stilom pisanja. Upotrebite onoliko reči koliko je potrebno, ali ne više od toga. Napišite svoje obrazloženje i onda ga ostavite na stranu. Ponovo ga pročitajte, a ako je moguće neka ga još neko pročitaj. Da li ste iste stvari rekli na više različitih načina, rečenicama ili pasusima koji se ponavljaju? Ovde možete primeniti jedno dobro pravilo: kad niste sigurni, izbacite.

Odeljak II. Opis projekta

Ovde ćete primeniti isto pravilo što se tiče dužine. Upotrebite onoliko reči koliko je potrebno da biste jasno objasnili i potpuno opisali šta vaša organizacija namerava da radi. Napišite to i ostavite na stranu. Ponovo ga pročitajte, a ako je moguće neka ga još neko pročitaj. Da li ste iste stvari rekli na više različitih načina, rečenicama ili pasusima koji se ponavljaju? Kad niste sigurni, izbacite.

Odeljak III. Informacije o organizaciji

Kao osnovu za ovo iskoristite profil organizacije, ali pobrinite se da to ne zvuči izveštačeno. Atraktivan profil organizacije ne mora biti napisan jezikom kojim želite da napišete zahtev. Jedan način da ovo rešite je da lektorišete postojeći tekst. Drugi način je da navedete profil organizacije i da ga stavite pod navodnike ili uvučete ovaj tekst da bi se vizuelno razlikovao od ostalog. Onda ćete želeći da kažete nešto više o svojoj organizaciji i njenim različitim uslugama i uticaju tih usluga, o čemu se ne govori u profilu organizacije. Ako niste sigurni šta da kažete, vidite da li možete da nađete brošuru ili godišnji izveštaj organizacije i odatle uzmete podatke. Priložite spisak članova upravnog odbora ovom delu vašeg zahteva. I još jednom – napišite i ostavite na stranu. Ponovo ga pročitajte, a ako je moguće neka ga još neko pročita. Da li ste iste stvari rekli na više različitih načina, rečenica ma ili pasusima koji se ponavljaju? Kad niste sigurni, izbacite.

Odeljak IV. Budžet i finansijske informacije
Do sada ste naučili šta je ovo!

Odeljak V. Podaci koji potkrepljuju zahtev, itd.

Odeljak VI. Dodatni materijali koji potkrepljuju zahtev

Ovde ćete uključiti stvari kao što su pisma preporuke, članak iz novina, itd. Setite se da smo u prethodnim lekcijama rekli da morate biti oprezni kada odlučujete da li ćete ovako nešto priložiti i ako priložite šta ćete tačno priložiti. Podsetila bih vas ponovo da je ljudima koji pregledaju vaš zahtev vreme od izuzetnog značaja.

Neki autoriteti za pisanje zahteva će vam sugerisati da napišete zaključak – deo koji sumira vaš zahtev, ponavlja glavne tačke i završava se ubedljivim rečima. Ja svoje zahteve ne radim tako. Smatram da to nije neophodno i da samo nepotrebno povećava gomilu papira. Dok stignu do budžeta, prosto sumnjam da su on ili ona još uvek potpuno koncentrisani. Bolje je te ubedljive stvari stavi-

ti na početak u vaše propratno pismo. Ali, spominjem ovu praksu u slučaju da se postavi pitanje formata.

Rezime

Postoji mnogo, mnogo različitih načina pisanja zahteva. I zaista još mnogo načina na koji se stvari rade uspešno. Najvažnije je da vaša poruka dođe do cilja tako što će činjenice govoriti same za sebe. Nemojte koristiti više reči nego što je potrebno. Veoma složen zahtev će biti napravljen na mnogo strana i možda sa dodatnim materijalom u vidu crteža, grafikona i slično. Pretpostavljam da se ovim složenim zahtevima nećete baviti na samom početku pisanja zahteva za donaciju. Kako postajete stručniji, to ćete možda i raditi, a kad bude došlo do pisanja kompleksnog zahteva, pretpostavljam da nećete biti prepušteni sami sebi nego da će tu biti i drugog osoblja da vam pomogne.

Pretražite internet i pronađite sajtove koji će vam pomoći da usavršite svoje veštine. Ono što smo radili u ovom kursu je prosto objašnjavanje suštinskih, osnovnih stvari. Do sada bi trebalo da imate veoma solidan temelj u vidu osnovnih informacija koje su neophodne da bi službenici koji rade na odobravanju donacija mogli da pregledaju vaš zahtev. U zavisnosti od oblasti i složenosti projekta, za koji se nadate da ćete dobiti sredstva, možete i da menjate svoj pristup. Najbolje pravilo, sada kada znate koje informacije su potrebne, je da koristite zdrav razum. Jasno je da je zahtev za donaciju u vrednosti od 1.000 dolara potpuno drugačiji od zahteva za grant od 100.000 dolara. A kada dođete do zahteva koji spada u kategoriju donacije od milion dolara, to će opet biti potpuno drugačije. Mada će u svim slučajevima osnovne informacije, koje su neophodne, biti iste.

Savet u vezi sa kitnjastim koričenjem – nemojte to raditi! Neke organizacije, a posebno one manje, sklone su da stave zahtev u piktoreskne korice, da koriste fotografije ili kitnjaste tekstove. Iskreno govoreći, to ne ostavlja utisak na većinu donatora. Pitaće se zašto ste potrošili vreme i novac na takvu prezentaciju ukoliko se ne radi o veoma velikom

grantu, a u tom slučaju mnogo detaljnija prezentacija može biti umesna. Ali, ako pišete u ime male organizacije i tražite donaciju male vrednosti, nemojte ni pomišljati da ulepšavate stvari.

Značajna stvar koju treba zapamtiti je da budete koncizni i da se držite glavne teme. Organizujte materijal tako da bude logičan i da se lako nalazi. Poređajte papire po takvom redosledu da čitalac može lako da pogleda sve delove vašeg zahteva i da želi da ih ponovo pregleda. Ništa ne može da vas više iznervira nego kad imate gomilu papira čije strane ispadaju iz koverta tako da se pitate šta je šta. Obeležite svaku stranu odgovorajućom identifikacijom za slučaj da se strane izmešaju. Ako imate odvojene odeljke, stavite identifikaciju na svaku stranu svakog odeljka. Donatori ne vole da se igraju skrivalice po stranicama zahteva!

Bojim se da neću moći da sastavljam zahtev zajedno sa vama. Ali se nadam da sam vam dala

dovoljno uputstava da možete sami da napravite dobar zahtev. Setite se da ne postoji samo jedan dobar način da se to uradi. Postoji mnogo potencijalnih grešaka i mislim da sam vas na njih upozorila. Vremenom ćete razviti svoj lični stil. I otkrićete koji je najbolji za vašu organizaciju.

A sada, kad sam vam opisala duži način, u sledećem poglavlju ću vam govoriti o kraćim načinima predstavljanja zahteva, a to su načini koji su mogući pod određenim okolnostima. A reći ću vam i koje su to okolnosti.

Za vas je važno da zapamtite da je informacija ono što mora biti u zahtevu. Ono što donator želi da zna. To se može prikazati raznim formama, ali je osnovna informacija, neophodna da bi se vaš predlog razmotrio, manje-više nepromenljiva. Možete je prezentirati na različite načine, staviti na obrasce koje određeni donator želi, ali ono što im treba uvek je isto. Tu ne postoje prečice. ❖

GLAVA X Neki izuzeci i saveti kada su zahtevi

U prethodnih devet poglavlja bavili smo se opštim principima. U ovom poglavlju bavićemo se raznim izuzecima u odnosu na ono što sam vam govorila. I ne, ne možete da zaboravite ono što ste do sada naučili. Ono, što je u ovom poglavlju, jednostavno govori o izuzecima koji postoje u odnosu na stvari koje smo do sada naučili. Neki donatori rade stvari drugačije. Ono što ste do sada naučili odnosi se na sve informacije koje jedan kompletan zahtev treba da ima. Neki donatori će taj proces skratiti. Oni žele manje-više iste informacije, ali mogu tražiti da one budu skraćene ili u sasvim drugačijoj formi.

Onda ćemo govoriti o tome šta ćete da radite kada vas odbiju. Biti odbijen je realnost života, a takođe i realnost u svetu prikupljanja sredstava. Potpuno je nemoguće da donatori finansiraju svaki od hiljada zahteva koje primaju. Kad sam bila mlađa i naivnija verovala sam da ću kad odrastem ja poklanjati novac. Da ću ja biti s one strane stola. Misli-la sam da je to idealan posao. A to se nikad nije desilo – delom i zbog toga što ja nisam želela da se to desi. Negde usput sam shvatila da je poklanjati novac mnogo, mnogo teže nego tražiti novac. Kada tražite, imate samo jednu tačku gledišta. Potpuno pripadate svojoj organizaciji i svom projektu. Ali kada poklanjate svakog dana otvarate pravu Pandorinu kutiju. Neke zahteve odmah odbacujete, naravno – možda one koje su napisali ljudi koji nisu završili ovaj kurs! Ali od ostalih, izuzetno dobrih projekata, jakih organizacija, divnih ljudi koji vredno rade – kako ćete izabrati one koji to najviše zaslužuju i kako da zadovoljite potrebe za stvarima koje ljudi toliko mnogo žele? To je svakodnevna dilema službenika koji radi da odobrenju donacija. Imajte to na umu kad vas razočara odgovor na vaš zahtev.

Drugačiji načini

Postoji stvar koja se zove uobičajena molba za donaciju. Pošto podnosite molbu iz zemlje koja ne pripada Sjedinjenim Državama, nije verovatno da je ovo primenljivo ili korisno kad ste vi u pitanju. U suštini, neke grupe fondacija primaju molbe u jednom jedinom formatu koji oni koriste.

Takođe postoji Nacionalna mreža davalaca donacija (The National Network Grantmakers – skraćeno NNG – *prim. prev.*), donatori koji prihvataju jedinstveni format za donacije isključivo u oblasti socijalne i ekonomske pravde. U stvari, sajt NNG-a za grantove u oblasti socijalne i ekonomske pravde jedan je od boljih veb-sajtova i pratećih formulara. Vredelo bi da ga odštampate. Instrukcije su na 5 strana, a to može biti koristan materijal koji treba da imate pred sobom kao kontrolnu listu čak i kad ne podnosite molbu kod takvih fondacija ili za takve projekte.

Uvodna strana NNG-ovog formulara navodi strategije za uspešno traženje donacija. To je dobra kontrolna lista za stvari o kojima smo govorili.

NNG-ov sajt, zatim, navodi oko šezdeset fondacija koje prihvataju njihov format. Sve organizacije koje prihvataju ovakav format ne insistiraju na baš takvom formatu. Na primer, krstarila sam listom i kliknula na Fondaciju Ben i Džeri (proizvođači sladoleda). To je sajt na kojem se veoma lako snalazite, a ovi ljudi očigledno znaju kako da postupaju u odnosima sa javnošću. Pre svega, daju vam kviz da vide da li вреди da podnesete molbu za određeni projekat. Ako ne вреди, daju vam listu mogućih fondacija koje vam mogu pomoći! Ljubazni ljudi.

NNG-ov sajt vam takođe daje format za kreiranje veoma dobrog propratnog pisma. Neke informacije, koje preporučuju, automatski će biti uključene ako propratno pismo kucate na svom memorandumu.

Onda navode skicu za narativni deo zahteva, naglašavajući da ne sme biti duži od pet strana. Ja vas još jednom molim da bude što je moguće kraći da bi se priča efektno ispričala.

Onda daju listu priloga koje pojedini donatori mogu tražiti. Ovo uključuje:

- A. Procenu projekta ili programa. Već smo rekli da ovo treba da bude deo vašeg zahteva. U ovom slučaju to bi se odnosilo na: koja pitanja će se obraditi, ko će biti uključen u procenu i kako će procena biti upotrebljena.
- B. Organizaciona struktura/administracija – objašnjenje kako vaša organizacija radi i informacije o osoblju.
- C. Finansije. U ovom delu se navode informacije o kojima smo već govorili i mogućnost da će možda zahtevati projekciju operativnog budžeta za narednu godinu.
- D. Materijali koji potkrepljuju zahtev gde se navode opcije.
- E. Obrazac za budžet. Ali vam daju do znanja da možete da podnesete svoj ako je vaš obrazac sličan njihovom.

Verovatno se sećate priče o Siranu de Beržeraku (tom izuzetno ružnom čoveku koji se preko pisača strasno udvarao svojoj ljubavi) i njegove dirljive rečenice „Da imam više vremena, napisao bih Vam kraće pismo.” Teže je napisati dobro kratko pismo. Morate veoma pažljivo razmisliti šta ćete da napišete, a šta ne. A onda da lektorišete jednom, pa još jednom.

Još jednom, da rekapituliramo ukratko šta je apsolutno neophodno za zahtev, bez obzira na format:

- ▶ Vaš projekat – njegova svrha, izvodljivost, kome treba i zašto/ko će imati koristi i kako
- ▶ Vaša organizacija – ko ste vi i kako ste kvalifikovani da realizujete predloženi projekat
- ▶ Ishod – ciljevi koji će biti postignuti i kako ćete meriti svoje rezultate

Poslednja provera

Dobro. Sada ste prikupili, proverili svoje podatke, apsolutno sve ste prekontrolisali, još jednom proveravate brojeve, izbrojali ste strane i proverili da su sve označene i da su svi prilozi po redu, te pročitajte sve još jednom da se uverite da se ime neke druge osobe kojoj ste možda nešto ranije slali negde ne pojavljuje, čak ni na vrhu strane gde se može reći „Gospodin Džons, strana 2, 23.07.2002.”, a vi zahtev u stvari šalžete gospođi Eplbaum 30.08.2002. I proverite da li ste negde u prapratnom pismu rekli da ćete rado pružiti dodatne informacije i dali broj svog direktnog telefona.

Kako onda šalžete zahtev? Ne znam koje su vam mogućnosti na raspolaganju da biste mogli da ga pošaljete elektronskim putem. Ali, ako imate pristup nekom pouzdanom formatu elektronske pošte, moj savet je da, ako možete, priuštite sebi da potrošite pare i pošaljete zahtev za donaciju na način koji garantuje dostavu i prijem. Ako ne, sasvim je u redu da pozovete za nekoliko dana i proverite da li je vaš zahtev primljen.

Period pregledanja

Proces pregledanja zahteva veoma varira, kao i sve ostalo u svetu. Možete dobiti pismo ili dopisnicu koja vas obaveštava da je aplikacija primljena. A, ne morate. Ako najave vremenski okvir unutar kojeg će doneti odluku, možete samo da čekate. S druge strane, možete dobiti pismo, nekad brzinom svetlosti, kojim vas obaveštavaju da je vaš zahtev odbijen, da to ni u kom slučaju ne odražava vrednosti vašeg projekta (ha!), te da vam žele uspeh u traženju drugog donatora.

Šta da se radi tada? Ako pismo odbijanja dođe brzo, možete se kladiti da vaš projekat nije u okviru njihovih interesovanja ili da nemaju novca.

Ako pismo odbijanja stigne za neko vreme, to znači da su pažljivo razmotrili kompletan predlog, a to je onda nešto drugo.

U prvom slučaju odbijanja instinkt mi govori da, ako niste zapravo razgovarali sa nekim iz fondacije, pošaljete kratko pismo otprilike ovakvog

sadržaja: "Iako smo naravno razočarani vašom nemogućnošću da finansirate naš projekat, želimo da znate da cenimo to što ste ga razmotrili." Jednostavno to zahtevaju lepi maniri, a i donatori vole takva pisma.

Ako pismo odbijanja stigne krajem perioda za pregledanja, napišite istu vrstu lepog pisma, ali naznačite da biste cenili ako bi neko iz organizacije mogao sa vama da porazgovara o vašem projektu. Neki finansijeri će vam dozvoliti da sa njima razgovarate, možda će vam reći razloge zbog kojih su vas odbili, a mogu vam i predložiti druge izvore.

Stvari koje nikad, nikad ne smete uraditi: nikad, nikad nemojte kritikovati donatora. Nikad nemojte reći „Ali rekli ste mi... itd.” Ovo vas nikuda neće odvesti. Ako mislite da će vam pomoći da se bolje osećate, pažljivo razmislite da li je vredno da sebi stvorite neprijatelja za ceo život.

„Pa,” možete reći, “samo bi budala to uradila. Zašto to uopšte spominjete?” Razlog zbog kojeg ovo spominjem jeste da su mi prijatelji, koji rade u svetu donatora, ispričali milion priča o ponašanju

razočaranih podnosilaca zahteva. Priče od kojih bi vam se kosa digla na glavi. Pouka: nikad, nikad to nemojte raditi!

I nemojte da vas obeshrabri to što ste odbijeni. Svi mi bivamo odbijeni i to mnogo puta. Budemo odbijeni i kad su u pitanju najbolje sastavljeni zahtevi, odbijaju nas i kad smo možda razgovarali sa službenikom koji odobrava donaciju, koji nam je čak i nagovestio da će neki novac stići, samo nisu odlučili koja će biti konačna svota. Razočarenje je deo ove igre. Vi radite najbolje što možete i verujte da više niste ni mogli da uradite.

Ponekad požalim što nisam sačuvala kopije svih pisama odbijanja koje sam primila u toku karijere. Mogla sam kupatilo da obložim njima! Najbolji put je da napišete pismo zahvalnicu i nastavite dalje.

U sledećem poglavlju govorićemo pozitivnijim i veselijim tonom. Prićaćemo o tome šta da radite kad je vaš zahtev pozitivno rešen. Ono što se tada radi je veoma važno. Proći ćemo sve korake. Možda ste pomislili da je posao završen kada primite obaveštenje i ček, ali nije. Daleko od toga. ❖

GLAVA XI Pokloni

Dakle, upravo ste primili lepo pismo i u pismu ček. Šta sada raditi? To je tema ovog poglavlja. Ali, možete reći: „Čekajte, trenutak! Ova knjiga govori o pisanju zahteva za donaciju. Moj posao bi trebalo da se završi kad ček stigne.” Žao mi je, ali to nije slučaj.

Pisanje dobitnog zahteva za donaciju ne završava se kad ček stigne. Taj trenutak se na izvestan način može smatrati završetkom, ali, u stvari, to je samo korak u neprekidnom procesu pisanja zahteva za donaciju – i kad se taj korak pravilno uradi, svaki put kad poklon stigne, onda je to prvi korak ka stvaranju novog poklona. Kada radite sa donatorskom fondacijom ili donatorskom korporacijom, vaš cilj je da takav donator postane partner vaše organizacije u budućim aktivnostima i da iznova daje donacije. Što veštije obradite poklon koji stigne, verovatnije je da ćete kod istog finansijera imati uspeha i sa sledećim zahtevom za donaciju.

Pokloni

Baš prošle nedelje upoznala sam rektora velikog i značajnog univerziteta – topla i šarmanтна osoba, a to su kvaliteti koji, pretpostavljam, obično i idu uz osobu koja je postavljena na mesto rektora univerziteta. Nisam studirala na tom univerzitetu. Rektor me predstavio kao donatora, a onda se obratio nekom drugom u našem krugu rekavši da je rektor univerziteta sedam godina i da je naučio da postoje dva velika dana u životu nekoga ko je na tom položaju. Prvi veliki dan je, po njemu, dan ceremonije na kojoj studenti dobijaju diplome. To je dan kada na jednom mestu vidite sve plodove svog rada. Drugi veliki dan je svaki onaj dan kada otvorite pismo koje vas obaveštava o donaciji. Zapamtite ovu priču dok govorimo o poklonima. To je velika filozofija koje svi treba da se pridržavamo.

Ako vas primanje poklona ikad zasiti, moj savet je da nađete drugi posao. Dobiti poklon koji će

omogućiti da se urade divne stvari, koji donosi radost i utehu ljudima, koji rešava neku važnu potrebu ili jednostavno obogaćuje život nekih ljudi, to je ono što pokloni predstavljaju. A divno je kad se radujete misleći da se to ne bi desilo možda baš bez vašeg učešća.

Ali, budite oprezni i ne uljuljukajte se previše. Svaka institucija se sastoji od mnogo delova. Nađe, napori, planovi, snovi mnogih ljudi, kao i njihovi pokloni u novcu i vremenu, integralni su deo takvih institucija. Nikada nemojte pogrešiti i samo sebi pripisati zasluge za poklon. Ima previše drugih faktora u vašoj instituciji kao celini i sve informacije o vašoj instituciji, koje ste naveli u svom zahtevu, deo su tih zajedničkih napora, koji čine celinu koju predstavlja vaša institucija.

Dakle, koverat sa čekom je stigao na vaš sto. Šta je prva stvar koju ćete uraditi? Ovde morati imati sistem za obradu poklona, a on, naravno, varira od institucije do institucije, ali kakav god sistem da imate potrebno je da imate neki način na koji ćete ček uneti u knjige i kojim ćete obezbediti uredno izvršavanje daljih koraka.

Dozvolite mi da vam dam primer za komponente jednostavnog sistema koji može da se primeni u malim organizacijama.

1. Napravite kopiju čeka. Zašto? Pa, iz sigurnosnih razloga. Za svaki slučaj ako nekad neko pita koliki je iznos na čeku, ko je potpisao ček, kako je napisan, itd.
2. Prikačite kopiju čeka za poledinu pisma koje je stiglo uz ček, a na vrh pisma prikačite malu kontrolnu listu. Taj papirić zovemo potvrda prijema novca. Na toj listi napravite mesto za datum prijema dopisa, a onda niz podsetnika za razne korake u procesu potvrde prijema i beleženja u knjigama. Ove liste se razlikuju od institucije do institucije, ali evo nekoliko mogućih ideja.

a. Datum prijema

Ovo je jednostavno, a važno znati. Može se desiti da ček nosi mnogo raniji datum od datuma prijema. Ako je to slučaj, pogledajte priloženo pismo ili koverat da biste videli da li je ček jednostavno stajao na stolu donatora ili je zadržan u pošti. Ako je kasnila dostava, ovo je važno notirati i spomenuti u pismu kojim potvrđujete prijem, tako da donator ne misli da vi kasnite sa slanjem pisma-zahvalnice ili sa unovčavanjem čeka.

b. Svrha poklona

Očigledno da je ovo važno i da može biti naznačeno u pismu ili na čeku. Ne želite da se ček namenjen jednoj stvari koristi za nešto drugo. Ako svrha nije naznačena, a niste tražili novac za neki određeni projekat, onda ovo možete označiti kao „Opšta delatnost”.

c. Unovčavanje čeka

Zapišite datum kad ovo radite. Nadam se da vaša institucija ima pravilo o brzom unovčavanju čekova. Donatori loše misle o institucijama koje odlažu unovčavanje čekova jer to ostavlja utisak aljkavosti ili utisak da vam novac nije ni bio preko potreban. I, naravno, osoba koja vam vodi finansije mora da zna svrhu poklona da bi iznos pravilno vodila u knjigama.

d. Obeveštavanje ljudi u vašoj instituciji

Zabeležite kome ste rekli i kada ste im rekli. Ako stigne neki važan poklon (dozvoliću da sami definišite šta je važno – 1,000 dolara može biti veliki novac za vašu organizaciju, a neka velika institucija će jedva primetiti tu sumu! A čak i mali znak pažnje od donatora, značajnog za zajednicu, može biti definisan kao važan), odmah obavestite odgovarajuće ljude. Odmah obavestite direktora organizacije – ne znate da li ona ili on večeras imaju zakazanu večeru i s kim, a ovakva informacija im može biti od koristi. Takođe, obavestite odgovarajuće ljude ako se poklon tiče nekog

programa. Za njih je važno da imaju ovakvu informaciju, ne samo zato što će im biti drago i što će im pomoći pri planiranju procesa, nego iz istog razloga što ne znate koga uskoro treba da posete.

e. Potvrda prijema poslana

Uraditi ovo odmah je isto toliko važno koliko i brzo unovčiti ček iz istog razloga. Sada je pitanje ko potpisuje pismo kojim potvrđujete prijem poklona? Ako je u pitanju rutinski poklon, direktor organizacije ne mora da potpiše pismo zahvalnicu. S druge strane, ako je ovo veliki poklon, direktor organizacije svakako treba da pošalje lepo pismo. Ovo pismo će u samom tekstu sadržati informaciju da donator nije primio nikakvu robu ili uslugu u zamenu za poklon. Ovo je izuzetno važno zbog njihovog poreza. Neki donatori će to i tražiti u svom pismu, ali i ako ne traže, vi treba da to uključite pod pretpostavkom, naravno, da je to zaista tako.

f. Unošenje poklona u vaš sistem

Nesumnjivo ćete imati neki način na koji vaša organizacija ovo radi. Unošenje iznosa i datuma poklona je važno jer ćete možda želeći da se ponovo obratite istom donatoru, a treba da znate šta su vam i kada poklonili.

Dakle, ovako ukratko izgleda proces potvrđivanja prijema poklona koji se razlikuje od institucije do institucije, ali ovo su neki elementi koji se svuda pojavljuju.

Opšte poznato je, a stalno se i ponavlja u krugovima koji se bave prikupljanjem sredstava, da svaki poklon utire put sledećem poklonu. Učinite sve da tako i bude!

Izveštaj o upotrebi poklona

Bukvalno sve fondacije zahtevaju da ih izvestite o načinu na koji ste iskoristili njihov donaciju. Obično će to i spomenuti u svom pismu koje šalju uz poklon. Dobro je da na svom kalendaru obeleži-

te orijentacioni datum kada ovaj izveštaj treba da bude urađen. Ne čekajte da vam izveštaj traže oni. Uradite to pravovremeno.

Šta će ući u izveštaj zavisi, naravno, potpuno od prirode donacije koju ste dobili i onoga čemu su sredstva namenjena. Ponekad je dovoljno jednostavno pismo sa finansijskim obračunom. Veoma veliki projekti naravno zahtevaju mnogo detaljnije izveštaje. Međutim, pretpostavka ovog kursa je da zasada tražite skroman doprinos za relativno jednostavne projekte.

Daću vam samo jedan primer kako izveštaj treba da izgleda. Ovaj je prilagođen formi koju je objavila porodična fondacija iz Kalifornije. Naglasili su da format nije neophodan: on služi kao moguće uputstvo. Međutim, meni je izgledalo da je njihov format veoma jasan i da je nešto što vama može koristiti. Sačuvajte ga i može vam poslužiti kad se pitate kako da napravite izveštaj za donaciju koju ste dobili. Ovaj format izgleda da sugeriše relativno veliki izveštaj i kompleksan projekat, ali možete preuzeti princip i prema tome prilagoditi način na koji koristite informacije i format. Svoje instrukcije su završili rečenicom koja je odštampana velikim masnim slovima: „Cenimo vašu preciznost i konciznost.” Ovo uvek imajte na umu!

Važno je zapamtiti da se izveštaji uvek šalju na vreme. Koliko dobro ćete se pridržavati uslova donacije i koliko verno ćete napraviti izveštaj utiče na to koliko dobro će se vaša organizacija kotirati, ako i kada se ponovo pojavite sa drugim zahtevom.

Dakle, evo adaptacije onoga što jedna fondacija sugeriše. Unapred sam vas upozorila da izgleda da bi najviše odgovarala nekoj prilično velikoj donaciji sa većim efektom. Neka vas ovo ne plaši ako radite na nečemu skromnom.

I. Narativni deo – nikad više od četiri strane, a obično mnogo kraće

1. Kratak opis projekta. (Napomena: možete to uzeti iz originalnog projekta, jer je ovo samo podsetnik.)

2. Ponovite ciljeve projekta. (Napomena: ponovo uzmite ovo iz originalnog projekta.)
3. Napredovanje ili prepreke na putu do cilja (Napomena: budite realni, ali ako ste imali mnogo nepredviđenih teškoća, govorite o njima otvoreno, ne pesimistički, a iznad svega nemojte davati izgovore!)
4. Kako ste merili uticaj projekta na učesnike i/ili zajednicu. (Napomena: ovo je teško pitanje. Pažljivo razmislite pre nego što odgovorite – nije trenutak da upotrebite veštine koje ste naučili na kursu za kreativno pisanje).
5. Navedite bilo koje indikatore promena za vreme trajanja ugovora o donaciji. (Napomena: ako ih nije bilo, nemojte se truditi da ih izmišljate).
6. Šta je institucija naučila iz ovoga i, ako ih ima, koje se institucionalne promene sprovode u skladu sa tim poukama. (Napomena: ponovo, ovo se ne mora odnositi na vaš tip donacije).

II. Finansijski deo

Bilans stanja projekta koji je revizor pregledao (ili nepregledan, ako revizija nije dostupna) i najnoviji godišnji finansijski izveštaj ukoliko ga već niste poslali.

III. Prilozi (nisu obavezni)

Godišnji izveštaj, ukoliko ga već niste poslali

Izveštaji medija koji se odnose na finansirani projekat – budite selektivni. (Napomena: ove ljude zaista zanimaju činjenice – apsolutno morate biti sigurni da je sve što prilažete relevantno i da će izazvati interesovanje. Drugi način da se ovo uradi je kvantifikacija – na primer, „U toku projekta, tri velika časopisa i lokalna TV stanica su pomenu- li ovaj projekat 37 puta.”

Sada, potpuno je moguće da vaš donator traži samo jednostavno pismo. Ako je to ono što oni žele, nemojte opterećivati ni sebe ni njih. Ali, ako pišete pismo, imajte na umu gore spomenute tačke.

O celokupnom procesu zahteva

Postoji i ljudska strana u obrazovanju donatora. I valja reći nešto o tome. I ne, to se ne odnosi na pisanje zahteva za donaciju, nego na ceo proces zahteva. I na to šta će pojednostaviti buduće zahteve donatorskim fondacijama ili drugim finansijerima.

Kako smo ranije pomenuli, donatori – bilo fondacije bilo korporacijske fondacije – su ljudi. Oni reaguju isto onako kao i vi ili ja. A zato što oni imaju nešto što je vama važno, oni se sami mogu osećati pomalo važnima. Na vama je da ih ne razočarate u ovom smislu. Šekspir je rekao neke moćne stvari o omalovaženim ženama, e pa, omalovaženi donatori vam mogu naneti mnogo veću štetu!

Uzmimo prvi primer – donator traži da ostane anonimn. Šta to zapravo znači? Može značiti da ne žele publicitet iz bilo kojeg razloga. Ono što definitivno znači jeste da ne žele da ih tretirate kao svakog drugog člana vaše publike. Ljudi vole da budu priznati. Setite se kako mi je prijalo kad je predsednik univerziteta znao da sam donator? Zar i vama ne bi? Dakle, isto je i sa anonimnim donatorom. Javno ne spominjete da su oni vaši donatori, ali ih tretirate s puno obzira koji biste pokazali i da nisu tražili da ostanu anonimni. Ako imate pozorište, dajte im dobra mesta. Ako pravite prijem, po-

zovite ih. Ako šaljete svojim donatorima publikacije, pošaljite i njima.

Ne mora se ni reći da prema svojim priznatim donatorima, možete i treba da budete otvoreni. Svakako ih predstavite. Ako znate da dolaze na neku manifestaciju, očekujte ih. Čak naizgled mali znakovi pažnje kao što je naći nekome mesto da sedne, doneti im osveženje, dati im kišobran ili otpratiti do kola, odličan su način da ojačate osećanja koja taj finansijer gaji prema vašoj instituciji. Vaš krajnji cilj je da budete organizacija koju će pamtiti i kao efikasnu i kao pažljivu.

Dakle, to je zaista sve o čemu mislim da treba da razgovaramo kad se radi o pripremanju i pisanju zahteva fondacijama i korporacijskim izvorima. Sami ćete spoznati svoj način dok budete vežbali i to je sasvim u redu. Naravno, biće grešaka, ali ne dozvolite da vam iko kaže da postoji samo jedan način da se nešto uradi.

Međutim, zaista želim da dodam još jedno poglavlje da bih govorila o pisanju zahteva pojedincima. Mnogi principi su jednaki, ali ima i nekih razlika. Govorićemo o tome, a reći ćemo i ponešto o vrstama poklona koje daju pojedinci, kao što su pokloni u deonicama. Govorićemo kako da vrednujete ovakve poklone i šta da radite sa njima. ❖

GLAVA XII **Kako tražiti sredstva od pojedinaca**

U ovoj maloj knjizi smo obradili više nego što možda mislite. Govorili smo prilično detaljno o stilu pisanja zahteva za donaciju, a dobili ste i internet adrese koje vam mogu koristiti ako smatrate da bi vaše pisanje moralo da se malo dotera.

Onda smo govorili o izuzetno važnoj poruci koju svaka institucija mora da ima – profilu organizacije. Razgovarali smo šta treba da sadrži. Dali smo vam radne primere profila organizacija, a onda smo vam dali prilično originalan način pripreme za stvaranje profila organizacije – „govor u liftu”.

„Govor u liftu” može se upotrebiti i za više od pisanja profila organizacije. Te izraze i ideje možete da upotrebite kad god govorite o svojoj instituciji – u svom osnovnom zahtevu, u prpratnim pismima i naravno kad upoznate nekoga u liftu ili čak na nekom drugom mestu koje nije tako ograničeno!

Zajedno smo prešli na opšti razgovor o radu neprofitnih organizacija. Zašto? Zato što, ako želite da prikupljate novac za njih, onda morate da razumete njihovu strukturu i pitanja koja vam mogu biti postavljena u vezi sa određenom institucijom. Posebno smo skrenuli pažnju na volonterske upravne odbore i istakli kako oni mogu da pomognu.

Zatim smo razgovarali o strukturi i organizaciji neprofitnih ustanova, obratili smo pažnju na potencijalne izvore sredstava, izvore kojima treba da uputite svoje zahteve za donacije.

Razgovarali smo o prirodi privatnih fondacija. U proseku privatne fondacije godišnje poklanjaju nešto više od 12% svih filantropskih davanja u Americi. Ovo znači da su 2001. godine poklonili skoro 26 milijardi dolara. Videli smo koja istraživanja morate da obavite da biste otkrili kojoj organizaciji bi bilo produktivno da pišete. U dodatnim materijalima sada imate raznovrsne informacije koje vam mogu pomoći da identifikujete logične izvore i izdvojite ono za šta imaju najviše interesovanja. Možda sam preterala sa adresama i uputstvima, ali verujem da vas to neće obeshrabriti.

Onda smo razmatrali korporacijska davanja. Korporacije tradicionalno daju filantropske doprinose u nešto manjoj meri od fondacija. Pre svega, kao što znate, korporacijama nije posao da poklanjaju novac. Njihov posao je da zarade novac za svoje deoničare. Govorili smo o vrsti poklona koje možete očekivati od samih korporacija i kako se direktno korporacijsko davanje razlikuje od poklona koje daju preko korporacijskih fondacija ako ih imaju.

Razgovarali smo o istraživanju korporacija i istraživanju korporacijskih fondacija, kao i o internet adresama koje vam u tome mogu pomoći. Ponašljam, istraživanje može biti beskonačno. Neke organizacije imaju čitava odeljenja i veliko osoblje koje radi na istraživanju za prikupljanje sredstava. Dakle, ako je vaš zahtev relativno mali – što je pretpostavka ovog kursa – trebalo bi da imate više nego dovoljno alata.

Pri sastavljanju zahteva, posebno smo se dotakli apstrakta i rekli šta treba da sadrži. Takođe smo napomenuli da mnogi koji se bave prikupljanjem sredstava insistiraju da to bude deo svakog zahteva, dok mi verujemo da u nekim slučajevima to može biti deo prpratnog pisma.

U sledećem poglavlju smo bili pesimistički raspoloženi. Govorili smo šta treba da radite kada dobijete pismo odbijanja. Pisma odbijanja su neizbežna u svetu prikupljanja sredstava. Nikome, ali apsolutno nikome, se ne odobri svaki zahtev koji pošalje. Dakle, pripremili smo se za tu mogućnost znajući sigurno da ćete primiti mnogo više negativnih odgovora nego pisama u kojima su čekovi!

U poslednjoj lekciji smo se oraspoložili i razgovarali šta da radite kad dođe taj divan dan kada otvorite pismo iz kojeg ispadne ček. Često mislim da, ako dođe vreme kada ne budem potpuno oduševljena kad otvorim koverat i nađem poklon, ostaviću sve i pobeći na Tahiti.

U našem poslednjem poglavlju govorićemo o poklonima koje daju pojedinci. U Sjedinjenim Drža-

vama pojedinci godišnje daju nešto preko 75% svih filantropskih poklona. Narednih godina oni će nesumnjivo postati važniji izvori i u vašoj zemlji.

Pojedinci koji se ozbiljno bave filantropskim davanjima zainteresovani su za mnoga pitanja koja smo već postavili. Da, oni žele da razumeju vaš profil, oni žele da znaju koliki je budžet za vaš projekat, oni žele da znaju ko je u vašem upravnom odboru. Njihovi interesi nisu tako različiti. Oni samo žele da potrebne informacije budu prezentirane na malo drugačiji način od onoga što šaljete fondaciji ili korporaciji.

Po čemu se razlikuju pojedinci?

Dakle, po čemu se razlikuju pojedinci? U pitanju su neke očigledne stvari, naravno. Veoma su retko fokusirani samo na filantropski rad – a ako jesu, skoro uvek imaju fondaciju iz poreskih razloga. A ako imaju fondaciju, onda oni nisu tema ove lekcije.

Dakle, da razmislimo o psihi pojedinca. Oni obično imaju svoje sopstvene jake interese, baš kao i drugi izvori. Vole decu, podržavaju samo projekte koji se tiču jevreja, nikad ne poklanjaju van svoje zajednice, nikad ne daju svojoj zajednici, podržavaju samo zlostavljane žene, itd., ovo su stvari koje ćete otkriti. Kako? Pitajte ljude.

Na primer, pretpostavimo da tražim podršku za projekat koji se bavi omladinom. Pročitala bih novine (društvena strana nije samo zabava, tu ćete saznati ko ide na koju manifestaciju ili prisustvuje određenom skupu koji je nečemu posvećen). Pogledala bih listu donatora neke druge omladinske organizacije, ljude koji su aktivni u udruženjima roditelja i nastavnika, ili izviđačima, ili sličnim grupama. Onda bih se raspitala. Bili biste zapanjeni šta mali krug ljudi može da vam kaže. „O da, bogati su, ali su upravo kupili zgradu i sad baš nemaju para.” Ili, „ona je pri razvodu dobila većinu novca, kontaktirajte nju.” Ili, „On i Igor su najbolji prijatelji, zamoli Igora da ga pita.”

Takva vrsta informacija je korisna. Ljudi koji izgledaju kao bogati ne moraju uvek da imaju i da daju. Ljudi koji izgledaju bogato ponekad izgledaju ta-

ko zato što ne daju. Ljudi koji su bogati neće uvek izgledati kao da jesu, a ne mora ni da im se dopadne vaš projekat.

Poznavala sam jednu veoma bogatu ženu koja je zaista bila darežljiva, uvek veoma elegantna, i obožavala je da se kao labud kreće po svim glamuroznim prijemima. Predstavljala sam organizaciju koja je bila čvrsto rešena da je moli da učestvuje u jednom projektu za decu. Govorili su da je projekat savršen za nju. Govorili su da ona ima decu; tu su bili u pravu. Takođe su govorili da će projekat predstaviti na gala zabavi na kojoj će nastupiti i fantastičan dečji hor. Dakle, zašto ovo ne bi bila savršeno da se njoj predloži? Osoblje je smatralo da sam nedokazana i tvrdoglava. Na kraju, morala sam da im kažem „Gledajte. Gospođa X mrzi decu, čak i svoju rođenu. Ona živi u strahu da će joj prići dete koje će joj prljavim prstićima upropastiti odeću.” Pobeđila sam. To je bio podatak koji nisu znali. Od nje su tražili sredstva za druge projekte i dobili. Dakle, istraživanje pojedinaca je drugačije od istraživanja fondacija. Nije ni približno tako suvoparno, a i mnogo je zabavnije ako volite da ogovarate.

Veoma često primarni podsticaj da neki pojedinac počne da poklanja u okviru njenog ili njegovog polja interesovanja je upravo osoba koja im traži. Zato je primedba „On i Igor su najbolji prijatelji” važna za vaše istraživanje. Možete biti prilično sigurni da, ako Igor podrži vaš zahtev, imate veće šanse i da dobijete poklon. Ljudi daju ljudima koje znaju i poštuju. Takođe, postoji faktor urođene lenjosti. Ako Igor može da kaže neku dobru reč za organizaciju, a ja poštujem Igora, onda ne moram da uradim ništa više nego da uzmem njegovu reč kao potvrdu da se radi o dobroj stvari.

Koliko tražiti je, naravno, teže odrediti u slučaju pojedinca jer ne možete da pogledate njihov obrazac 990 i vidite koliko su poklanjali ranije. Možda možete da vidite u kojoj su kategoriji kad se radi o davanju za određene namene, a to će vam biti nagoveštaj. Ali ne možete znati da li su dobili ili izgubili na trkama ili da li im je prošli mesec bio dobar ili loš.

I, naravno, i ovde ćete se ponovo raspitati. Pitajte Igora da li bi vaš potencijalni finansijer dao XXX

iznos, ili bi XX bilo realnije. I ovde dolazi magična fraza iz vašeg pisma. Da li se sećate? „Veoma bismo bili zahvalni ukoliko biste razmotrili ...”

Šta uvrstiti u zahtev

Dakle, imajući u vidu ono što smo naučili, da razmislimo za trenutak o prirodi paketa koji biste poslali potencijalnom donatoru. Sigurno vam neće nikad pasti na pamet da pošaljete kopiju nekog zahteva fondaciji jer instinktivno znate da bi to bilo preterivanje.

Jednostavno pismo predstavlja najbolji pristup. Napravite pismo poput „govora u liftu”. U prvom pasusu možete navesti da pišete po Igorovoj preporuci (ako vam Igor to dozvoli). I tu zatim stavite iznos koji tražite tako da ne moraju posle da razmišljaju šta ste zapravo hteli.

Ne preterujte sa prilogima. U redu je priložiti vaš godišnji izveštaj. Ako to nemate, uradite na jednoj strani rezime onoga što je vaša organizacija postigla u poslednje vreme. Pismo mora biti otmeno, ubedljivo i bez prideva. Predložite najbolji način da se sredstva dostave vašoj organizaciji. Poslednja rečenica treba da im pruži broj vašeg direktnog telefona koji mogu pozvati ako imaju pitanja.

Pismo treba da bude jednostavno i činjenično. Nemojte slati brdo papira uz pismo, jer ne želite da vaše pismo završi na gomili „koju će kasnije pogledati”. To je kraj. Usput, ako mislite da treba da podsetite Igora da se raspita, dobra ideja bi bila da i njemu pošaljete kopiju pisma.

Pojedincu se zahvaljujete na isti način kao i bilo kom drugom donatoru. A, sve što smo rekli o obaveštavanju ljudi u okviru institucije po prispeću poklona važi i za poklone od pojedinaca. Da se vratimo na priču o rektoru univerziteta koji je znao da sam dala poklon. On očigledno ima efikasno osoblje. Kao donator cenila sam što je potvrdio prijem mog poklona. Ali jasno je da to nije bio jedini poklon koji je on dobio tog meseca, tako da, kad je stigao na prijem, njegovo osoblje ga je upozorilo da ću i ja biti tu i podsetilo ga da je naša porodica poklonila jednu skulpturu. Isto važi i za bilo koji veći poklon koji primite (vi ćete odlučiti šta znači veli-

ki poklon – ono što može biti veliki poklon za vašu organizaciju, za veliki univerzitet može biti jedva primetno!).

A sve što smo rekli o brižnom odnosu prema donatorima je jednako značajno, ako ne i važnije u slučaju pojedinaca. Svi vaši donatori znaju ljude koji mogu biti vaši potencijalni donatori. Želite da o vama lepo misle – u stvari vaš pravi cilj je da im vi postanete omiljena organizacija!

Kao što sam ranije spomenula, uvek se radujem kad dobijem poklon. Imam utisak kao da je taj dan Božić. I pod tim podrazumevam bilo koji poklon. I kad se nadam da ću dobiti 1,000 dolara, a dobijem 100. Zaista je u pitanju pažnja donatora koja mnogo znači. Sasvim je nemoguće znati šta ljudima prolazi kroz glavu kada otvore svoju čekovnu knjižicu. Možda vam šalju 100 dolara jer se dive onome što radite, a trenutno prolaze kroz težak finansijski period. Možda imaju obaveze prema drugim projektima koji im se čine hitnijim. Možda u stvari nisu ni zainteresovani za ono što radite, ali vam pošalju nešto jer ste odvojili vreme da ih pitate. I još hiljadu drugih razloga može odlučiti da li će poslati poklon i koliki će taj poklon biti.

Postoje naravno negativni razlozi zbog kojih je poklon manje vrednosti od onoga čemu ste se nadali i na koje nema uticaja finansijsko stanje donatora. Ne daj Bože da je neki službenik bio nezainteresovan ili nepristojan. Neko iz organizacije mu je dao netačnu informaciju. Uvređeni su jer su čuli da je bila neka manifestacija a nisu bili pozvani. Razlog može biti i nešto što ste mogli i nešto što niste mogli da kontrolišete. Nemojte se previše uzbuđivati zbog toga. Svakog dana radite najbolje što možete i pustite da se stvari odvijaju kako je suđeno.

Glavna stvar je da se radujete kada primite bilo kakav poklon. Podelite to iskreno oduševljenje sa ljudima. Mislite na ono što će se ostvariti zahvaljujući tom novcu – čak i ako će se uraditi manje nego što ste se nadali. I zapamtite, najvažnije je kako ćete obraditi ovaj poklon jer svaki poklon utire put sledećem poklonu.

Pa, to je to. Podelila sam sa vama ono što sam imala, a sada mogu samo da vam poželim snagu

da istrajete. Dala sam vam osnovna pravila. Sada je na vama da ih primenite na svoj način. Pisanje zahteva za donaciju je kao i svaka druga lekcija koju učite. Učitelj vas uči tenisu. Ali veliki teniseri nadmaše učitelja jer nauče da na svoj način primene ono što znaju. Isto ćete i vi raditi sa pisanjem zahteva za donaciju.

Dakle, nadam se da ste uživali u ovoj knjizi, da će vam koristiti i da ćete imati mnogo uspeha u pisanju zahteva za donaciju.

***S najboljim željama,
Džilijan***



Design and printing by Regional Program Office, Vienna