

**ПРИРУЧНИК ЗА
ЈАЧАЊЕ
КАПАЦИТЕТА
ОМЛАДИНСКИХ
ОРГАНИЗАЦИЈА
КРОЗ
ФАНДРЕЈЗИНГ**

ПЕНС



Пројекат „У центру одрживе омладинске политике“

Спроводи Омладински савез удружења „Нови Сад омладинска престоница Европе – ОПЕНС“

Финансира Министарство омладине и спорта Републике Србије

Ауторски тим:

kulturanova****▶

Асоцијација Културанова
Ирена Чучковић

bInS
balkanIDEA novi sad

БалканиДЕА Нови Сад
Зоран Милошевић, Ивана Волф
Александар Трудић

Издавач:
Омладински савез удружења „Нови Сад омладинска престоница
Европе – ОПЕНС“

Уредница:
Александра Илијин

Лектура:
Ирена Чучковић

Дизајн и прелом:
TRID TECH Лазо Сатмари ПР

Фотографије:
Владимир Величковић

САДРЖАЈ

О издавачу (ОПЕНС)	6
О ауторима - Културанова и БалканиДЕА Нови Сад	6
Циљ приручника	9
Основни појмови: цивилно друштво, невладине организације, омладински сектор	11
Шта је фандрејзинг?	13
Историјат фандрејзинга	15
Најчешћи облици фандрејзинга у НВО сектору (crowdfunding, пројектни, у заједници, донације, спонзорства...)	16
Пројектни фандрејзинг - кратак водич кроз писање пројектата	16
Где аплицирати - преглед домаћих донатора	16
Препоруке о програмима јачања капацитета међународних донатора у Србији	18
Crowdfunding	21
Врсте crowdfunding-a	22
Event-based фандрејзинг	22
Неки од типова фандрејзинг догађаја	22
Спонзорства	23

Подизање капацитета организација за прикупљање средстава	25
Одакле почети?	27
Методe јачања капацитета организација за прикупљање средстава	29
Менторски рад	29
Шта је менторство?	29
Едукативне активности	31
Маркетинг активности у служби фандрејзинга	34
Препоруке за успешан маркетинг фандрејзинг из праксе	36
Референце	38

О ИЗДАВАЧУ (ОПЕНС)

ОПЕНС је савез удружења чији је задатак да, заједно са својим партнерима, кроз низ активности, пројеката, програма, дешавања и иницијатива покаже да је много врата која могу да се отворе за трансфер енергије, знања, искуства, информација и да се тако могу јачати капацитети младих људи. ОПЕНС савез је ресурс центар који ради на оснаживању младих и особа које раде са њима, као и омладинских организација и организација за младе. Сензибилише заједницу и развија омладинску политику. Кроз програмско деловање подиже капацитете младих, удружења младих и за младе и сензибилише јавни и приватни сектор у односу на питања младих. Оно што ОПЕНС савез заговара у процесу трансформације омладинске политике јесте креирање програмског вишегодишњег финансирања и креирања институција на локалном нивоу основаних од стране републичких и локалних органа, у партнерству са организацијама цивилног друштва по предложеном моделу ОПЕНС-а.

О АУТОРИМА

Асоцијација Културанова незванично постоји од 1999, а 2001. године и званично је регистрована у Новом Саду. Организација је основана као кровна организација свих младих људи који су били уморни од затворености тада постојећих институција и који због недостатка искуства, просторних, финансијских и других ресурса нису могли остварити своје креативне потенцијале у уметности. На Оснивачкој скупштини било је присутно преко 200 младих људи! Са многима од њих организација и данас сарађује. Начин и разлог оснивања умногоме је определио и будуће активности организације.

Културанова делује у четири области, кроз своја четири програма:

- Театарнова - позориште и перформанс,
- Музиканова - подршка младим музичким ствараоцима,
- Медианова - аудио-визуелни и медијски садржаји,
- Футуранова - иновације у културним и креативним индустријама.

БалканиДЕА Нови Сад (БИНС) је омладинска организација основана 2000. године као пилот пројекат Савета Европе и Европске Омладинске Фондације. Визија БИНС-а је хармонично и проактивно друштво у коме се поштује и појединац/ка и заједница.

БИНС ради на изградњи капацитета и активном учешћу младих у друштву; рад организације почива на принципима једнакости, неформалне едукације, активизма и волонтеризма и интеркултуралног учења са фокусом на појединце/ке и организације на Балкану и Европи. Одбрана људских права, борба против говора мржње и повезивање младих са Балкана након конфликтног ратног периода су увек представљали вредности БИНС-а. БИНС је чланица ОПЕНС-а, КОМС-а, НАПОР-а и SEEYN.

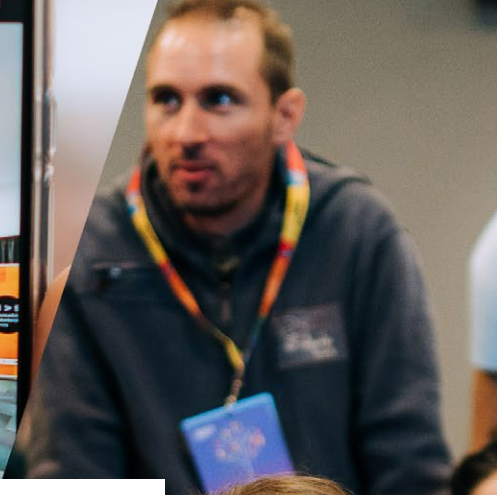
Поља рада БалканиДЕА Нови Сад су:

- људска права и интеркултуралност,
- развој иновативних методологија у неформалној едукацији и омладинском раду,
- развој и имплементација омладинског рада.

БИНС ради на локалном, националном, регионалном и интернационалном нивоу и позиционирао се у развоју и имплементацији алтернативних едукативних метода, као што су театарске технике, уличне анимације и кампање, жива библиотека, едукативне, друштвене и карташке игре.

ЦИЛЬ

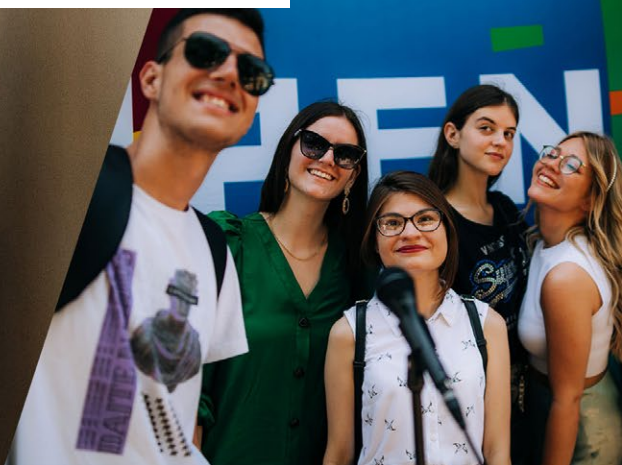
ПРИРУЧНИКА



Овај приручник је намењен организацијама цивилног друштва које се баве програмима јачања капацитета са нагласком на јачање капацитета зарад прикупљања средстава.

Циљ овог приручника је да пружи организацијама цивилног друштва информације о томе где могу да конкуришу или на који начин могу да се баве прикупљањем средстава за своје програме и пројекте, као и на који начин могу да креирају програме јачања капацитета за прикупљање средстава.

Ставови изражени у овој публикацији искључива су одговорност аутора и његових сарадника и не представљају званичан став Министарства омладине и спорта.



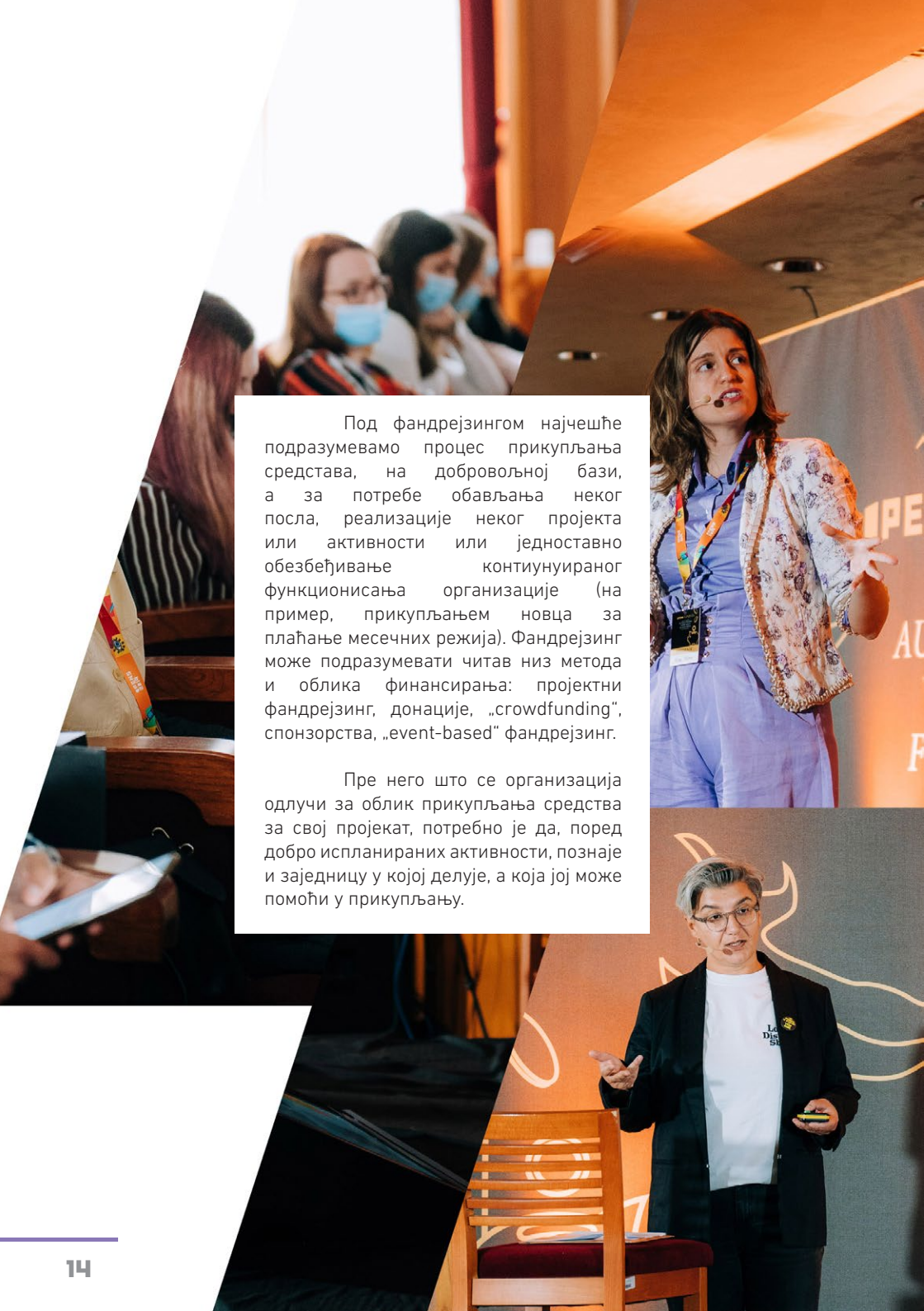
**ОСНОВНИ ПОЈМОВИ:
ЦИВИЛНО
ДРУШТВО,
НЕВЛАДИНЕ
ОРГАНИЗАЦИЈЕ,
ОМЛАДИНСКИ
СЕКТОР**

На цивилно друштво често се реферише као на „трећи сектор“ друштва, односно оно што се не односи на владине или комерцијалне организације. Према дефиницији Светске банке (World Economic Forum, 2021), цивилно друштво односи се на „широку лепезу организација: групе у заједници, невладине организације (НВО), синдикате, групе староседелаца, добротворне организације, верске организације, професионална удружења и фондације“. Такође, процењује се да цивилни сектор запошљава око 54 милиона радника са пуним радним временом и има глобалну волонтерску радну снагу од преко 350 милиона људи.

Као што је већ поменуто, значајан део цивилног сектора чине и невладине организације (НВО), дакле, организације основане неовисно од владиног деловања, иако путем пројеката могу добијати средства из државног прорачуна, о чему ће бити речи детаљније нешто касније у приручнику. Оно што такође карактерише НВО јесте да су оне - непрофитне организације, односно нису основане са циљем стицања профита. НВО најчешће своје деловање усмеравају ка друштвеним циљевима, као што су: заштита животне средине, права жена, млади, људска права, побољшање положаја различитих маргинализованих група... Због тога се често каже да су оне носиоци промена у друштву.

Значајан део НВО спектра у Србији чини и омладински сектор, с обзиром да се велики број ових организација бави управо младима. Према Закону о младима (Министарство омладине и спорта, 2021) из 2011. године, омладински сектор „обухвата све области у којима се обављају омладинске активности, а које су дефинисане општим циљевима Националне стратегије за младе“. Према истом Закону, „омладина или млади су лица од навршених 15 година до навршених 30 година живота“. Такође, Министарство омладине и спорта води Јединствену евиденцију удружења младих, удружења за младе и њихових савеза, ради организованог и систематског праћења стања у областима омладинског сектора и праћења спровођења омладинске политике. Присуство на овој евиденцији важно је за организације које спроводе активности за младе, а за њихово финансирање користе јавна средства.

ШТА ЈЕ ФАНДРЕЈЗИНГ ?



Под фандрејзингом најчешће подразумевамо процес прикупљања средстава, на добровољној бази, а за потребе обављања неког посла, реализације неког пројекта или активности или једноставно обезбеђивање континуираног функционисања организације (на пример, прикупљањем новца за плаћање месечних режија). Фандрејзинг може подразумевати читав низ метода и облика финансирања: пројектни фандрејзинг, донације, „crowdfunding“, спонзорства, „event-based“ фандрејзинг.

Пре него што се организација одлучи за облик прикупљања средстава за свој пројекат, потребно је да, поред добро испланираних активности, познаје и заједницу у којој делује, а која јој може помоћи у прикупљању.

ИСТОРИЈАТ ФАНДРЕЈЗИНГА

Како наводи сајт www.getmovinfundraising.com, фандрејзинг у облику какав данас познајемо настао је почетком 20. века. Током историје, фандрејзинг се добрим делом базирао на простим донацијама. Временом су, најпре школе и добротворне организације, а потом и невладине организације, налазиле друге, креативније начине да мобилишу ресурсе за свој рад.

Са друге стране, agooodcause.com наводи да постоје подаци о неким облицима фандрејзинга још и раније, за време колонизације и оснивања Сједињених Америчких Држава. Ипак, и овај сајт наводи податак да се фандрејзинг какав данас познајемо развија 1900-их година, захваљујући његовим "очевима" – Чарлсу Варду и Франку Л. Пирсу. Отприлике у исто време када су Вард и Пирс развијали своју агенду за фандрејзинг, бискуп Вилијам Лоренс са Универзитета Харвард желео је да повећа плате професора. Саставио је писмо које је имало за циљ подстицање бивших студента универзитета да дају финансијске донације за повећање плата професора. Видевши његов успех у примању донација од бивших студената, други универзитети су следили његов пример прикупљајући новац са различитим циљевима.

Потреба за организованим прикупљањем средстава повећала се између Првог и Другог светског рата, а посебно после Другог светског рата, наводи сајт agooodcause.com. Међутим, тек 1960-их година је формирано Национално друштво фандрејзера (National Society of Fundraisers - NSFR) у Сједињеним Америчким Државама, које је служило као извор истраживачке помоћи и инструкција за професионалне фандрејзере и за друге организације које су одлучиле да користе њихове услуге. У наредним годинама појавили су се различити приступи фандрејзингу.

Поред овог, важног момента институционализације фандрејзинга, не треба заборавити ни развој интернета као значајан фактор који је допринео повећању могућности за прибављање средстава за активности невладиних организација. Истовремено, повећао се и број таквих организација, али и појединаца који управо на интернету траже донаторе који ће им омогућити да реализују свој циљ. Кажемо појединаца, јер фандрејзинг није ограничен само на организације. Захваљујући, на пример, „crowdfunding“ платформама, велики број студената, спортиста, истраживача, уметника, програмера, новинара и сл. прикупља средства за своје усавршавање или своје пројекте на овај начин. Заједно са развојем интернета, не треба заборавити ни модерне медије и друштвене мреже, који стварају значајан простор за НВО фандрејзинг и промоцију њихових активности.

НАЈЧЕШЋИ ОБЛИЦИ ФАНДРЕЈЗИНГА У НВО СЕКТОРУ („CROWDFUNDING“, ПРОЈЕКТНИ, У ЗАЈЕДНИЦИ, ДОНАЦИЈЕ, СПОНЗОРСТВА...)

ПРОЈЕКТНИ ФАНДРЕЈЗИНГ - КРАТАК ВОДИЧ КРОЗ ПИСАЊЕ ПРОЈЕКТА

Где аплицирати - преглед домаћих донатора

Све већи број организација покушава да добије средства из локалних извора. Постоје организације и фондације које се готово искључиво финансирају из локалних извора, попут фондација које прикупљају новац за лечење деце (Подржи живот, Буди хуман...). Друге организације обично прикупљају средства за реализацију одређених пројеката. 2020. године знатна количина новца и акција била је усмерена и на непрофитни сектор, али нам дубљи увид у податке показује да је неколико великих организација примило највећу подршку, док је већи део сектора био подржан у мањој мери него претходних година.

Најпотпунији извор информација (иако не постоји преглед који укључује све давање за опште добро) може се наћи коришћењем базе података Каталист фондације (СрбијаДарује, 2021).

Локални извори финансирања укључују средства добијена од јавних фондова, приватних домаћих фондација, пословног сектора итд. Иако локални извори финансирања могу подразумевати и робну (материјалну) подршку, време (волонтери) и/или про боно професионалне услуге, овде ћемо се пре свега фокуситати на новчана средства. Локални извори финансирања су важни јер омогућавају већу диверзификацију извора прихода, доприносе кредибилитету организације (јер се поверење у рад организације повећава, уколико се финансира из извора који нису страни), шире „базу“ подршке (јер они који су спремни да подрже организацију финансијски, обично су спремни да то ураде и на други начин, нпр. заговарањем) и доприносе промоцији организације и њеног рада, јер се кроз прикупљање средстава из локалних извора промовише и сама организација која постаје познатија у локалној заједници, региону или земљи у којој ради.

У новије време, непрофитне организације (осим Црвеног крста, Кола српских сестара и сличних, „старијих“ организација) преваходно су се ослањале на стране изворе све до почетка 2000-тих. Долазак страних компанија на тржиште је донео и праксу улагања у заједницу, или „враћања заједници“. Тада су се појавиле и организације које су успоставиле контакте са компанијама и започеле сарадњу. Најпознатије су Траг фондација, SMART Колектив, CatalystBalkans. Практика се затим проширила оснивањем приватних фондација познатих спортиста, попут Фондације Ана и Владе Дивац и Новак Ђоковић фондације, које су у већој мери почеле да привлаче и дијаспору. Поједине домаће фондације су усмериле већу пажњу развоју локалног давања, успостављене су награде за давање и промоцијом локалне филантропије је ова пракса почела полако да се шири. Веће локалне организације су такође почеле да „обучавају“ мање организације како да привуку средства из локалних извора.

У овом тренутку, већина непрофитних организација се и даље ослања на стране изворе финансирања, али су све многобројнији примери приступања потенцијалним локалним изворима.

ПРЕПОРУКЕ О ПРОГРАМИМА ЈАЧАЊА КАПАЦИТЕТА МЕЂУНАРОДНИХ ДОНАТОРА У СРБИЈИ

Финансирање омладинских организација је разнолико. Док је једнима редовна пракса финансирање из међународних / приступних фондова, други сматрају да је прилично изазовно испунити захтеве и процедуре донатора. У овом делу осврнућемо се на најзначајније међународне донаторе у Србији за омладински сектор, као програме подршке које пружају.

1. „Interreg“ ИПА прекогранична сарадња

Прекогранична сарадња подржава одрживи развој дуж спољних граница ЕУ, помаже у смањењу разлика у животном стандарду и решава заједничке изазове преко граница. У зависности од партнерске земље, партнери могу бити организације из различитих региона Србије (нпр. Војводина за прекограничну сарадњу са Мађарском, итд.). Партнерства морају укључити квалификоване partnere са обе стране границе, од којих сваки испуњава критеријуме подобности кандидата. Минимални услов је да водећи корисник има најмање једну партнерску организацију са друге стране границе, односно једног прекограничног корисника. На нивоу пројекта, допринос ЕУ износи до 85% укупних прихватљивих трошкова. Када главни корисник закључи Уговор о субвенцији са Управљачким телом, аванс од максимално 15% укупне ИПА алокације пројекта ће аутоматски бити одобрен из доприноса ЕУ, док организација мора обезбедити остатак. Приликом управљања и извештавања на овим пројектима треба поштовати ПРАГ процедуре набавке.

2. Транснационални програми - „Interreg“ Дунав и АДРИОН

„Interreg“ Дунавски транснационални програм и АДРИОН су финансијски инструменти Европске територијалне сарадње (ЕТС). Дунавски транснационални програм (ДТП) промовише економску, социјалну и територијалну кохезију у Дунавском региону кроз интеграцију политике у одабраним областима. Дунавски транснационални програм финансира пројекте за развој и практичну примену оквира политике,

алата и услуга, као и конкретне мале пилот инвестиције. Траже се снажне комплементарности са широм Стратегијом ЕУ за Дунавски регион. Географски опсег обухвата 9 земаља ЕУ и 5 земаља које нису чланице ЕУ. Требало би да буду укључена најмање три финансијска партнера из три различите земље програмске области (један водећи партнер и најмање два пројектна партнера; водећи партнер мора бити са седиштем у ЕУ земљи програмске области). Стопа суфинансирања је до 85% укупних прихватљивих трошкова, уз 15% авансне уплате одређених средстава.

Географски опсег програма АДРИОН обухвата 2 региона у Хрватској, 13 региона у Грчкој, 12 региона и две покрајине у Италији, 2 региона у Словенији и партнерске земље које нису чланице ЕУ: Албанију, Босну и Херцеговину, Црну Гору и Србију. У пројекат треба укључити најмање 6 финансијских партнера из 6 различитих партнерских држава програмске области, од којих су најмање четири – укључујући водећег партнера – из четири различите ЕРДФ партнерске државе и најмање два из две различите ИПА партнерске државе. Партнерство може укључивати највише два партнера из исте партнерске државе, а максимално 16 партнера.

3. Креативна Европа – Пројекти сарадње

Овај програм укључује пројекте прекограничне сарадње између културних и креативних организација унутар ЕУ и шире. Пројекти могу одговарати једном или више културних или креативних сектора, а могу бити и интердисциплинарни. Географски опсег обухвата све земље које учествују у потпрограму Култура. Партнерство треба да чини најмање један координатор и најмање два партнера из најмање три земље учеснице. Стопа суфинансирања за ове грантове је 60% прихватљивих трошкова за мале пројекте и 50% за велике пројекте. Од тог износа, 70% се плаћа унапред. Остатак пројектних средстава (30%) организације добијају након након што поднесу коначне извештаје.

5. Еразмус +

Програм Европске уније Еразмус + је програм за подршку активностима у областима образовања, обуке младих и спорта у Европи. Спајањем седам претходних програма, пружа могућности за широк спектар појединаца и организација, укључујући универзитете, пружаоце

образовања и обуке, „think-tank“-ове, istraživacke organizacije i privatna preduzeća. Erasmus + ima za cilj da doprinese strategiji Evropa 2020 za rast, radna mesta, socijalnu jednakost i inkluziju, kao i da podrži ciljeve ET2020, strateškog okvira EU za obrazovanje i obuku. Pored toga, cilj Erasmus+ programa je i da promovise održivi razvoj svojih partnera u oblasti visokog obrazovanja i doprinese postizanju ciljeva Strategije EU za mlade. Geografski opseg je ceo evropski kontinent (nije ograničen na EU) sa mogućnostima za rad sa zemljama van Evrope na određenim akcijama. Ova program ima nezavisan sistem obracuna troškova, prvenstveno na osnovu broja osoba dnevno po aktivnosti, udaljenosti do mesta odredišta pri racunanju troškova putovanja i sl. Grantovi su uglavnom podržani sa 100% sufinansiranja projekta, osim u slučaju Ključnih akcija 1.

6. Horizon Europe

„Horizon Europe“ je najveći program EU za istraživanje i inovacije. „Horizon Europe“ je program kojim se implementira Unija inovacija, vodeća inicijativa Evrope 2020, koja ima za cilj da obezbedi globalnu konkurentnost Evrope. Spajanjem istraživanja i inovacija, „Horizon Europe“ pomaže da se to postigne sa svojim naglasom na nauku, industrijsko liderstvo i suocavanje sa društvenim izazovima. „Horizon Europe“ je otvoren za sve, sa jednostavnom strukturom koja smanjuje birokratiju i vreme kako bi učesnici mogli da se fokusiraju na ono što je zaista važno. Ova pristup osigurava da novi projekti brzo započnu i brže postignu rezultate. Geografski opseg je veoma sličan onom u Erasmus+ programu. Partnerstva treba da budu sastavljena u konzorcijumu institucija, organizacija i pojedinačnih stručnjaka. Stopa sufinansiranja je 100%.

7. Višegradski fond

Višegradski fond je međunarodna donatorska organizacija, koju su osnovale vlade zemalja Višegradske grupe radi promovisanja regionalne saradnje u regionu Višegrad (V4), kao i između regiona V4 i drugih zemalja, posebno u regionima Zapadnog Balkana i Istočnog partnerstva. Vizija fondacije je da grantovi, stipendije i rezidencije postanu katalizator za unapređenje inovativnih ideja u Centralnoj i Istočnoj Evropi. Geografski obuhvat uključuje zemlje Višegradske grupe, Zapadni Balkan, regione Istočnog partnerstva i druge zemlje (u

сарадњи). Партнерства треба да сачињавају организације из најмање 3 различите В4 земље (такође земље Западног Балкана, региони Источног партнерства за В+ грантове). Стопа суфинансирања може бити до 100%.

8. Фондација Роберт Бош, Немачка

Фондација Роберт Бош је једна од највећих фондација у Европи која је повезана са приватном компанијом. Области подршке укључују образовање, друштво, здравље, међународне односе и науку и истраживање. Фокусне области су миграције, интеграција и инклузија, социјална кохезија у Немачкој и Европи, одрживи животни простори. Географски опсег обухвата: Европу, Северну Америку, Азију, Блиски Исток и Северну Африку.

Постоје и друге приватне фондације у неколико земаља за посебне позиве или могућности (нпр. Европска културна фондација; „ERSTE Stiftung“, „Allianz Kulturstiftung“, „Schwarzkopf Stiftung“, „Roberto Cimetta Foundation“, „Felix Meritis Foundation“ итд.). Такође, постоје и институције које пружају додатну подршку, као што су политичке фондације, углавном из Немачке („Heinrich-Böll-Stiftung“, „Konrad Adenauer Stiftung“), национални заводи за културу, министарства страних земаља, УН и његове агенције и сл. Не треба заборавити поменути и фондације као што су „Schüler Helfen Leben“, Агенција САД за међународни развој (УСАИД), Фондација за отворено друштво, Национална задужбина за демократију (НЕРД).

„CROWDFUNDING“

Мериам - Вебстер шире дефинише појам „crowdfunding“, као „прикупљање средстава за неки подухват удруживањем доприноса многих појединаца“. У средишту „crowdfunding“ кампање су микродонације, али се тежи позвати што већи број људи да донирају мале износе за потребе остварења неког циља. „Crowdfunding“ кампање могу бити допунски вид финансирања, намењен одређеним пројектима, иако има и организација које се у свом пословању у потпуности ослањају на овај вид подршке.

Врсте „crowdfunding“-а

„Crowdfunding“ кампање могу се одвијати на друштвеним мрежама, на за то намењеним интернетским платформама или на веб-страницама организације која потражује средства.

У основи, постоје четири основна модела „crowdfunding“-а. Ти модели могу бити засновани на донацији („donation-based“), награди („reward-based“), позајмици („debt-based“) или на учешћу у приходу („equity-based“).

Модел заснован на донацији је најједноставнији, и он подразумева прикупљање донације без било какве надокнаде за онога ко је донирао средства. Модел заснован на награди подразумева најчешће симболичну награду за онога ко је донирао средства. Модел заснован на позајмици подразумева да ће донатору бити враћена средства, или део средстава, након завршетка реализације пројекта за који је донирао средства. И коначно, модел учешћа у приходу подразумева да ће донатор и прималац донације делити зараду од пројекта подржаног кроз овај облик „crowdfunding“-а.

ФАНДРЕЈЗИНГ ПО ОСНОВУ ДОГАЂАЈА („EVENT-BASED“)

Под фандрејзинг догађајем подразумева се дешавање које има за циљ да окупи одређен број људи који ће донирати средства за одређен циљ. Профил таквог догађаја може бити веома разнолик - од добротворних концерата или аукција, преко хуманитарних вечера за филантропе, али и различитих спортских активности. Овакви догађаји осмишљени су да подигну свест и подрже мисију организације која их организује.

Неки типови фандрејзинг догађаја

Гала

- Аукције
- Спортски догађаји
- Концерти, изложбе и др. уметнички догађаји

Један од сајтова који се баве управо „event-based“ фандрејзингом је getmovinfundraising.com, који пружа услуге експерата, алате и технологију за школе и организације како би прикупили онлајн донације организујући догађаје које називају „-athon-има“ („Dance-Athons“, „Read-Athons“ и сл.). Како наводе на свом сајту, „Athon Fundraising“ је у основи прикупљање новца током различитих активности / догађаја као што су читање, трчање, ходање, куглање, вожња бицикла, итд. Новац се прикупља путем донација у којима ће људи подржати учесника или групу учесника за њихово учешће у догађају.

СПОНЗОРСТВА

Спонзорство је метода коју користе компаније као део своје маркетиншке стратегије, у циљу стварања позитивног имиџа код јавности и својих потрошача, кроз давање подршке идејама од друштвеног значаја. Где је веома битно остварити, такозвану, „win-win“ ситуацију, где и једна и друга страна добијају нешто из овог односа.

Давање финансијске подршке непрофитним организацијама, кроз спонзорства, представља комерцијални однос непрофитне организације и компаније, у којем и једна и друга страна остварују одређену корист, тј. где спонзор даје одређена средства, најчешће новчана, док непрофитна организација извршава за узврат одређену услугу. Та услуга је најчешће у виду рекламирања спонзора кроз своје активности и промотивни материјал. Наравно, постоје и други начини који не обезбеђују очигледну добит за спонзора, али унапређују углед спонзора у јавности кроз давање подршке за идеје од друштвеног значаја.

Када говоримо о спонзорству, можемо да кажемо да постоје подељена мишљења и да спонзорство понекад подразумева негативне аспекте, те је веома важно да се пажљиво процене околности пре него што непрофитна организација и спонзор потпишу уговор. Оно што је важно и на шта непрофитна организација треба да обрати пажњу је коришћење имена и логоа, у смислу задржавања права да утиче на који ће се начин користити. Такође, непрофитна организација би требала да се, пре потписивања уговора, распита код других организација са сличним аранжманима, као и како ће на имиџ саме организације утицати потенцијално спонзорство компаније (друге компаније могу

да на то гледају са незадовољством или некада, због принципа и вредности донатора, може да дође до прекида подршке или губитка донације).

Позитивне стране спонзорства:

- новчана средства/подршка;
 - интересовање јавности због подршке одређене компаније уз њихову велику могућност за маркетинг;
 - развијање блиског и дугорочног односа са спонзором.
- Негативне стране спонзорства:
- непрофитна организација бива искоришћена од стране спонзора;
 - спонзори често заобилазе организације које се баве контроверзним питањима;
 - непостојање реалне друштвене ангажованости, већ је у првом плану профит.

Спонзорство често представља чисти пословни однос компаније и непрофитне организације, где корист остварују и једна и друга страна. Али, наравно, то не значи да спонзорство не може да представља партнерски однос чије је деловање усмерено ка општем добру.

**ПОДИЗАЊЕ
КАПАЦИТЕТА
ОРГАНИЗАЦИЈА ЗА
ПРИКУПЉАЊЕ
СРЕДСТАВА**



Видели смо у претходном одељку колико је фандрејзинг значајан и колико различитих начина за прикупљање средстава постоји. Ипак, велики број организација и даље наилази на изазове у настојањима да обезбеде средства за остварење својих циљева. Потреба за подизањем капацитета у овој области постоји првенствено међу мање искусним организацијама цивилног друштва, онима које функционишу на волонтерској бази, које чине млади без великог искуства у цивилном сектору и слично. Такође, и искусне, развијене, организације могу понекад идентификовати конкретне капацитете које је потребно да унапређују како би ефикасније прикупљале средства.

У овом одељку ћемо се позабавити различитим начинима на које се могу подизати капацитети организација цивилног друштва у области прикупљања средстава. Неке организације ће имати улогу корисника у програмима јачања капацитета, и из те улоге је важно да добро изаберу метод и приступ који ће највише одговарати њиховим потребама. Са друге стране, неке организације ће узети улогу организатора оваквих програма, како би поделиле своје искуство и експертизу са другима. Надамо се да ће текст који следи бити користан и једнима и другима.



ОДАКЛЕ ПОЧЕТИ?

Када планирамо програме јачања капацитета на било коју тему, обично почињемо од дефинисања потреба. Звучи логично, али није увек лако. Нарочито када треба ускладити потребе различитих актера који су за овај процес важни - самих организација цивилног друштва, њихових корисника, запослених, потребе друштва или локалне заједнице, затим донатора, итд. Да бисмо ове потребе боље испитали, можемо корисити различите методе и технике.

Како бисмо боље разумели потребе саме организације, ово је неколико питања на које треба да одговоримо:

- Који су тренутни капацитети организације?
- Какво је искуство и експертиза организације до сада?
- Каква су претходна искуства организације са донаторима?
- Шта организацију издваја од других (мисија, визија, вредности, приступ, специфичности)?
- На које проблеме организација жели да утиче?
- Шта организација настоји да постигне?

Технике које се могу користити при тражењу одговора на ова питања могу бити разнолике и укључивати интервјуе и упитнике са представницима/цама организација, фокус групе са запосленима у организацији, упознавање са претходним пројектима и активностима, разговор са донаторима, укључивање корисника/ца (нпр. кроз фокус групе) и сл. Један од начина да се процене капацитети, искуство и потребе организације може бити и „peer review“, односно процена од стране парњака - особе или тима људи који такође долазе из цивилног сектора и имају искуства у процени капацитета организација. Ова методологија је испробана у контексту

процене капацитета локалних самоуправа у европским земљама, као и код нас, и назива се још и „тим колега”. Методологија подразумева посету „тима колега”, обучених за процену капацитета по одређеним стандардима, на основу инструмента Савета Европе за упоредну процену капацитета локалне самоуправе. Током посете гостујући „тим колега”, заједно са домаћинима, анализира стратешка документа и организациону структуру организације. У анализи се могу користити документа, организовати радионице и разговори, како би се стекла слика о резултатима рада различитих органа организације. Гостујући тим своје прве налазе дели са домаћинима и заједнички се усаглашава о препорукама за предузимање даљих корака. На основу извештаја гостујућег „тима колега” стручни сарадници из посећене организације израђују план за унапређење својих капацитета.

По сличном принципу се одвија и акредитација организација младих и за младе, коју спроводи Национална асоцијација практичара/ки омладинског рада - НАПОР, а која за циљ има процену и даље унапређење праксе организација које спроводе омладински рад. Методологија комбинује самопроцену организације са проценом акредитора - колега/колегиница омладинских радника/ца, који су део НАПОР савеза. Процена се реализује на основу Стандарда квалитета омладинског рада, који су креирани од стране НАПОР-а и усвојени од стране Скупштине савеза. У процени се користи преглед документације, интервјуи са омладинским радницима/цама и другим особама ангажованим у организацији, као и фокус група са младим корисницима/цама. Акредитори своје закључке и препоруке деле са организацијом и подржавају је у креирању акционог плана за унапређење стандарда квалитета омладинског рада.

У оба примера видимо да основу за процену капацитета представља сет стандарда и инструмент по коме се процена врши. Када говоримо о капацитетима организација цивилног друштва за ефикасно прикупљање средстава, не можемо говорити о устаљеном сету стандарда или инструменту за процену. Стандарде може креирати сама организација која процењује капацитете, самостално или у сарадњи са другим организацијама са којима сарађује. Као водич могу послужити питања која су наведена на почетку овог поглавља. Она се могу даље разрадити, дефинисањем конкретних индикатора и питања за организацију.

У сврху процене, а касније и развоја капацитета, могу се користити методологије описане у овом поглављу, али и друге, у

зависности од потреба организације. За целокупан процес процене капацитета, израде плана развоја и изградње капацитета за прикупљање средстава, организација може унајмити и консултанта - стручњака у овој области.

Када организација боље разуме своје капацитете и потребе, може се лакше одлучити за даље кораке у правцу развоја својих капацитета. У наредном поглављу приказаћемо неколико најчешћих метода.

МЕТОДЕ ЈАЧАЊЕ КАПАЦИТЕТА ОРГАНИЗАЦИЈА ЗА ПРИКУПЉАЊЕ СРЕДСТАВА

МЕНТОРСКИ РАД

ШТА ЈЕ МЕНТОРСТВО?

Менторство је интерактиван однос између две особе, ментора/ке и ментија (оног који је менторисан). У одређеним ситуацијама менторство може да се дешава као однос између више особа, где ментор/ка пружа менторску подршку за више од једне особе. Менторство се огледа у подршци, праћењу и остваривању заједнички постављених циљева ментора и ментија, зарад личног и/или професионалног развоја менторисаног/не.

Ментор/ка је најчешће стручнија и искуснија особа која поседује знања и вештине које менти, као мање искусна особа, још увек нема развијене. Ментор/ка и менти заједно раде на откривању и развијању ментијевих компетенција (знања, вештина и ставова), са

циљем стварања сигурног простора за лични и професионални развој, који се дешава у одређеном временском периоду, као договор обе стране.

Менти је особа која има потребу за подршком да унапреди своје компетенције. Улога ментија захтева да буде отворен/а за нове начине рада и комуникације, да жели да истражује и буде спреман/а за нове изазове и сазнања. Менти је лично одговоран/а за свој процес учења и развоја, и на том путу има подршку ментора.

Менторски однос је процес који је истински успостављен између ментора и ментија, са унапред јасно договореним и дефинисаним временским оквиром. У овом односу од велике је важности да обе стране јасно разумеју своје улоге, те је зато важно да се јасно дефинишу очекивања која обе особе имају од овог процеса. Како би се остварили јасно дефинисани циљеви овог процес, неопходно је да се у односу развију искреност, поверење и отвореност.

Пример менторског процеса

МЕНТОРСКИ ПРОЦЕС СЕ САСТОЈИ ИЗ СЛЕДЕЋИХ ДЕЛОВА:

1. Упознавање и зближавање - Ово је фаза у којој менти изражава своју потребу за подршком у усавршавању и стицању нових знања и вештина, особи која ће потенцијално постати негов/њен ментор/ка.

2. Постављање циљева - Како би менторски процес био што јасније дефинисан, неопходно је да ментор/ка и менти заједнички поставе јасно дефинисане циљеве, као и временски оквир за њихово остваривање, и да се договоре о састанцима који би служили као станице у процесу, на којима се ради евалуација претходно задатих задатака. У постављању и дефинисању циљева препоручујемо SMART модел и „GROW“ модел. Ове моделе и њихова објашњења можете пронаћи на интернету.

3. Редовни евалуативни састанци - На овим сусретима ментор/ка и менти пролазе кроз евалуацију претходног периода. Оно што се може десити на овим састанцима је да се кроз урађену евалуацију примети да се одређени циљеви остварују брже, док је за неке потребно

више времена, те је веома важно да се на овим састанцима, уколико до ове ситуације дође, план и / или циљеви поново прилагоде, неки одбаце или потпуно измене, како би процес могао даље да се настави и прати.

ЕДУКАТИВНЕ АКТИВНОСТИ

Едукативне активности су можда и најзаступљенији начин подизања капацитета у цивилном сектору и обично нам прве падају на памет када размишљамо о начинима на које можемо унапредити своје или организацијске компетенције у различитим областима. Када говоримо о капацитетима за прикупљање средстава, едукативне активности могу бити заиста разнолике. Неке од најчешћих активности укључују:

- вишедневне обуке;
- краће радионице;
- масовне отворене онлајн курсеве (MOOC);
- друге врсте онлајн курсева и вебинара.

Вишедневне обуке или тренинзи могу трајати од једног до неколико дана, а могу бити организоване и у више модула, при чему сваки од њих може трајати неколико дана. Тренинг се одвија у блоковима, односно сесијама или радионицама које су међусобно повезане и прате унапред дефинисане циљеве, методе рада, курикулум и исходе учења. Усмерен је на стицање знања, стручних или практичних вештина и компетенција. Тренинзи у неформалном образовању садрже увод, искуствене вежбе, тј. искуствено учење, дискусије, теоријске концепте и ослањају се на коришћење групе као ресурса знања. Величина групе може да варира у зависности од теме, али оптимална величина групе је 10-25 учесника/ца.

Тренинг или обука се користи за лично и професионално усавршавање у различитим областима, па тако може бити веома погодан за подизање капацитета појединаца за фандрезинг. Најчешће теме обука у овој области јесу писање пројеката и/или пројектни менаџмент, али се обуке могу реализовати и на различите друге теме, као што су креативно прикупљање средстава, „crowdfunding“, коришћење

маркетиншких активности у фандрејзингу и сл. Заправо, све оно што могу бити идентификоване потребе организација у овој области, могу бити и теме обука.

Радионице представљају облик групног рада мањи/краћи од тренинга/обуке или семинара. Радионица у просеку траје од 45 минута до 1,5-2 сата. Обично садржи увод, искуствену вежбу, дискусију, кратку теоријску презентацију и закључак. Слично као и у обукама, и у овом облику рада постоји висока интеракција међу члановима групе и група се користи као ресурс за учење. Величина групе може да варира у зависности од теме, али оптимална величина групе је 10-25 учесника/ца. Кроз радионице се могу обрађивати различите теме, слично као и на дужим обукама, али се баш због дужине радионице, бирају оне теме које се могу квалитетно обрадити у временском оквиру од неколико сати. Радионице се најчешће организују на тему писања пројеката за конкретан програм или позив (нпр. за Еразмус пројекте, при чему се подразумева да су полазници упознати са основама пројектног циклуса), или одређених начина на које се могу прикупљати средства (нпр. кроз маркетинг, спонзорства и сл.). Радионица може бити и погодан формат за размену искустава колега/колегиница из различитих организација, а на теме у вези са прикупљањем средстава.

Поред ових, већ добро познатих облика неформалног образовања, јачање капацитета за прикупљање средстава може се реализовати и онлајн. Последњих година све су заступљенији различити онлајн курсеви, вебинари, као и платформе за учење. Приказаћемо неколико форми онлајн учења, погодних за потребе цивилног сектора.

Масовни отворени онлајн курсеви (MOOC) су курсеви са отвореним приступом и неограниченим бројем учесника/ца, што значи да су креирани тако да омогућавају свакоме ко је заинтересован да се прикључи, без рестрикција, апликационих форми и сл. Учесници/це су они који одлучују у којој мери су мотивисани да се укључе, да ли имају адекватно претходно знање и искуство у теми како би могли да прате курс и колико ће курс бити значајан за њихов будући живот или каријеру.

Поред масовних отворених курсева, могу се организовати и онлајн курсеви са малим групама, такозвани мали приватни онлајн курсеви – „Small Private Online Courses“ (SPOC). Овакви курсеви су често коришћени у некој форми комбинованог учења („blended learn-

ing”), у коме полазници већ имају и уживо предавања, комбинована са могућностима да уче и онлајн. У контексту неформалног образовања на тему прикупљања средстава, овакви курсеви могу бити веома zgodни за мали број учесника/ца, који постепено заједнички пролазе кроз различите активности и задатке. У зависности од платформе за учење која се користи и могућности укључивања других алата за учење, овакви курсеви могу укључивати дељење информација и теоријски инпут од стране стручњака, индивидуалне и групне задатке, дискусије и сл.

Онлајн курсеви са мањом групом учесника/ца (до око 30), погодни су и као део комбинованог приступа, што обично значи да се део активности одвија уживо, а део онлајн. Онлине и рад уживо се могу комбиновати на различите начине, а најчешћи приступ је укључивање полазника/ца у онлајн активности неколико недеља пре почетка рада уживо, затим организовање обуке и на крају давање практичних задатака у „follow-up” фази. Припремни део обуке који се одвија онлајн може укључивати међусобно упознавање учесника/ца, упознавање са темом и основним концептима, саморефлексију учесника/ца на сопствене компетенције, као и искуство и капацитете организације, итд. У делу обуке који се одвија уживо, учесници/це могу развијати практичне вештине на одређену тему (нпр. писање пројеката, креирање фандрејзинг кампање, креативно прикупљање средстава), а за крај добити задатак да усвојене вештине преточе у праксу или наставе рад који је започет током обуке (нпр. писање пројектног предлога). Рад у наставку, односно по повратку кући, може се одвијати индивидуално или у малим групама, праћен подршком онлајн. Овај део може садржати и елементе менторског рада, у коме тренери/киње или фасилитатори/ке, укључени у реализацију курса, сада преузимају улогу ментора/ки који пружају индивидуалну подршку учесницима/цама у реализацији задатака. Овај део обуке може се завршити евалуацијом целокупног процеса учења, самопроценом учесника/ца, проценом од стране тренера/киња и сл.

У последње време, а нарочито од почетка пандемије вируса корона и измештања великог дела образовних активности онлајн, развијају се и различите форме хибридног учења. Хибридно учење подразумева комбинацију учења уживо и онлајн учења, али за разлику од комбинованог приступа, ове две форме се дешавају истовремено. Најчешћи начин на који се спроводе хибридне активности јесте окупљање одређеног броја учесника/ца уживо, у истој просторији, док се други део групе укључује онлајн, путем видео позива. Овај формат је

погодан за ситуације у којима је део групе спречен да присуствује обуци уживо из било ког разлога, а нарочито када имамо међународну групу учесника/ца. Кроз хибридне курсеве се могу обрађивати различите теме у вези са прикупљањем средстава, слично као и у другим образовним форматима. За разлику од других форми које су раније описане, овде су потребни додатни технички ресурси, како у смислу опреме, тако и у виду вештина фасилитације ангажованих тренера/киња, како би сви учесници/це били активно укључени и како би методе рада биле прилагођене условима у којима се обука одвија.

Поред приказаних врста образовних активности и приступа у јачању капацитета организација за успешно прикупљање средстава, осврнућемо се и на онлајн платформе за учење које могу понудити различите могућности за самостално или групно учење. Поред курсева које нуде комерцијалне платформе за онлајн учење (нпр. „Coursera“, „Udemi“ или на српском Кампстер, Кројачева школа и сл.), организације које желе да креирају онлајн едукативне садржаје могу користити и платформу Градова и регија учења („Cities and Regions of Learning“). У Србији је ова платформа покренута за сада за Нови Сад Град учења, али се за онлајн садржаје може користити широм наше земље. Платформа омогућава креирање активности, како онлајн, тако и оних које се дешавају уживо, спајање више активности у једну плејлисту, као и препознавање компетенција које се стичу учењем, кроз прикупљање дигиталних значки знања.

МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИ У СЛУЖБИ ФАНДРЕЈЗИНГА

Оно што је важно у вези са маркетиншким активностима јесте да оне имају за циљ да ангажују циљну групу/е у смеру њиховог активног укључивања за фандрејзинг. Већина експерата за маркетинг напомиње да се циљеви фандрејзинга и нпр. маркетиншке кампање за исти требају наћи тако да комуницирају на истом нивоу. На пример, уколико желите да нађете новац за свој пројекат сађења дрвећа у локалном парку, важно је да маркетинг буде увременењен и разумљив свима које се тиче сађења дрвећа (а не само еколошким активистима/

кињама). Језичко језгро (око 500 свакодневних речи) за маркетинг треба да је јасно, прецизно, позивајуће на промену и константно мотивишуће, што није немогуће, али неопходни су ресурси - првенствено људски, па и материјални, односно финансијски.

У последњих десет година највише се говори не само о тренутним маркетиншким активностима за фандрејзинг, у смислу колико траје сам процес фандрејзинга, него и о томе да се ради на грађењу и одржању односа свих који су укључени у резултате фандрејзинга, што значи да су маркетинг и фандрејзинг "две стране истог новчића".

Да би маркетиншке активности биле успешне, па и сам фандрејзинг, важно је урадити следеће:

1) Припремити маркетиншке активности - Шта нам је потребно и које типове маркетинга користимо (дигитални: од социјалних мрежа, „crowdfunding „платформи итд., до аудио-видео маркетинга, уличног маркетинга, герила маркетинга, имејл маркетинга итд.). Уколико су истражене потребе за фандрејзинг са конкретним подацима а организација има своју постојећу маркетиншку стратегију, овај део иде доста лакше. Уколико не постоји маркетиншка стратегија, препорука је ангажовати сопствене ресурсе или лице/лица/организацију/агенцију који имају искуства са тим да вам помогне у припреми. У припреми је минимум 60% успеха.

2) Креирање садржаја маркетиншких порука („СТА", односно позив-на-акцију, лого кампање, боје и дизајн пропратног материјала, „storytelling", њузлетири итд.).

3) Брендирање - Уколико сте претходни део урадили, у брендирању се подразумева да све делове повежете у смислену целину и да целина постане препознатљива и другачија у односу на сличне маркетиншке активности. Видите који су успешни примери маркетиншких кампања за фандрејзинг у вашем пољу деловања.

4) Одређивање канала за маркетинг - Односи се на то које социјалне мреже, који тип видеа, реклама и приступа користити.

5) Континуирана комуникација са маркетиншком циљном групом / групама - Уз ово треба видети који ризици се могу десити током овог дела, јер, уколико маркетиншке активности не преиспитујемо и не

укључујемо циљне групе у планирање, може доћи до слабог одзива.

6) Транспарентност информација (где ће новац, односно ресурси бити искоришћени конкретно) и етичност кампање треба да буду усклађени. У супротном може доћи до ситуација као са тзв. мафија маркетингом, који је и те како неетичан (нпр. правимо кампање за сађење дрвећа, а продајемо нелегалне супстанце, како бисмо подржали исте).

ПРЕПОРУКЕ ЗА УСПЕШАН МАРКЕТИНГ ФАНДРЕЈЗИНГ ИЗ ПРАКСЕ

1. Пропратни материјал у кампањи је увек супер, али не треба претеривати.

Њузлетер за кампању сађења дрвећа, са препорукама како да негујемо наше собно цвеће да буде бујније и квалитетније може бити додата вредност да која ће ангажовати циљну групу. Или ако у фандрејзинг кампањи за здравље младих иду званичне кратке препоруке за превенцију полно-преносивих болести, могу бити заиста ангажујући и подржавајући, с тим да се држимо циља фандрејзинга и маркетинга.

2. Не бојати се канала које користе млади или нека друга циљна група.

Уколико нисте имали искуства са нпр. ТикТоком или Инстаграмом, са укључивањем припадника/ица циљне групе можете учити, па и видети који је заиста најбољи могући канал (и не само то) за креирање маркетиншких активности за ваш фандрејзинг. Уколико желите неку другу циљну групу да ангажујете, нпр. родитеље младих, видите шта родитељи користе од технологија и начина комуницирања.

3. Оптимизујте ваш садржај за фандрејзинг на интернету.

Водите рачуна да ће се ваш фандрејзинг и генерално ваша организација наћи на интернету. Уколико до сада нисте размишљали о оптимизацији садржаја, сада је крајње време за то - које су кључне речи за ангажман људи на интернету, које алате користити за оптимизацију садржаја... Знате ли колико људи претражује интернет сваки дан? Много. SEM илити „Search Enginge Marketing“ није више толико нова ствар, а вашем фандрејзингу ће много помоћи.

4. Видите који су примери добре праксе у фандрејзингу, односно које маркетиншке примере можете применити (не копирати, нико то не воли, а не гарантује успех).

Један од сјајних примера маркетиншких активности за фандрејзинг на глобалном нивоу јесу УНИЦЕФ-ове Меда Падингтон разгледнице. Ова кампања је побрала и награде за најиновативнију маркетиншку фандрејзинг кампању у 2020. години. Срж успешности ове кампање је у квалитетном и ангажујућем „storytelling“-у, мада је припрема одлично урађена као и поставка саме кампање (једноставна платформа за фандрејзинг).

5. Шта год да мислили о инфлуенсерим/кама, млади их прате.

Инфлуенсери/ке су узор младима. Овде конкретно говоримо о онима чији резултати и утицај нису упитни, већ доприносе квалитету живота циљне групе, па кад желимо да идентификујемо одређене особе од утицаја, морамо имати у виду на који начин ће се успоставити сарадња и на који начин ће се вршити позив за фандрејзинг.

6. Уколико имате дилеме у вези са маркетингом и фандрејзингом, имате маркетиншке групе на социјалним мрежама у којима можете да се консултујете.

Заиста можете да се укључите у различите експертске групе и добијете подршку. Пробајте, ништа нећете изгубити.

РЕФЕРЕНЦЕ

Adam Jezard (World Economic Forum). Who and what is 'civil society?'. Преузето 15.11.2021. са <https://www.weforum.org/agenda/2018/04/what-is-civil-society/>

Ashley Christensen (A Good Cause). The Evolution of Fundraising. Преузето 12.12.2021. са <https://agoodcause.com/the-evolution-of-fundraising/>
Creative Europe. Посећено 20.11.2021. на: <https://ec.europa.eu/culture/creative-europe>

Digi Youth - Портал о онлајн учењу и дигиталним алатима у неформалном образовању и омладинском раду. Посећено 30.11.2021. на: digiyouth.seeyn.org

Erasmus+. Посећено 26.11.2021. на: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>
Get Movin' Fundraising. Посећено 08.12.2021. на <https://www.getmovin-fundraising.com/>

Guidelines for mentors. Посећено 30.11.2021. на: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/c476d301-0df2-4010-a272-1e6c5c2822ef/Guidelines%20for%20mentors.pdf>

Horizon Europe. Посећено 10.11.2021. на: <https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-opportunities/funding-programmes-and-opportunities/interreg>. Посећено 30.11.2021. на: https://interreg.eu/programmes-and-opportunities/horizon-europe_en

Merriam-Webster. Crowdfunding. Преузето 18.11.2021. са <https://www.merriam-webster.com/dictionary/crowdfunding>

Robert Bosch Stiftung. Посећено 12.11.2021. на: <https://www.bosch-stiftung.de/en>

Visegrad Fund. Посећено 06.11.2021. на: <https://www.visegradfund.org/>

World Economic Forum. Посећено 09.11.2021. на: <https://www.weforum.org/agenda/2018/04/what-is-civil-society/>

Андрашевић, И. и сарадници (2015). Речник омладинске политике Дефинисање појмова и субјеката омладинске политике у Републици Србији и њихових улога. Национална асоцијација практичара/ки омладинског рада: Нови Сад

Министарство омладине и спорта - Закон о младима. Посећено 11.11.2021. на: https://www.mos.gov.rs/public/ck/uploads/files/Dokumenta/Omladina/zakoni-i-strateska-dokumenta/8_%20Zakon_o_mladi-ma.pdf

Приручник за јачање капацитета локалне самоуправе кроз програм развоја управљања, Стална конференција градова и општина, Београд, 2008.

СрбијаДарује. Посећено 08.11.2021. на: <https://givingbalkans.org/srbija>
Мастер рад – Примена маркетинга у ванпривредним (непрофитним организацијама) – Студент Данило Рудић, Универзитет Сингидунум, Департман за постдипломске студије
Национална асоцијација практичара и практичарки омладинског рада
– Осигурање квалитета омладинског рада

Нови Сад, 2022.

ПЕНС

