

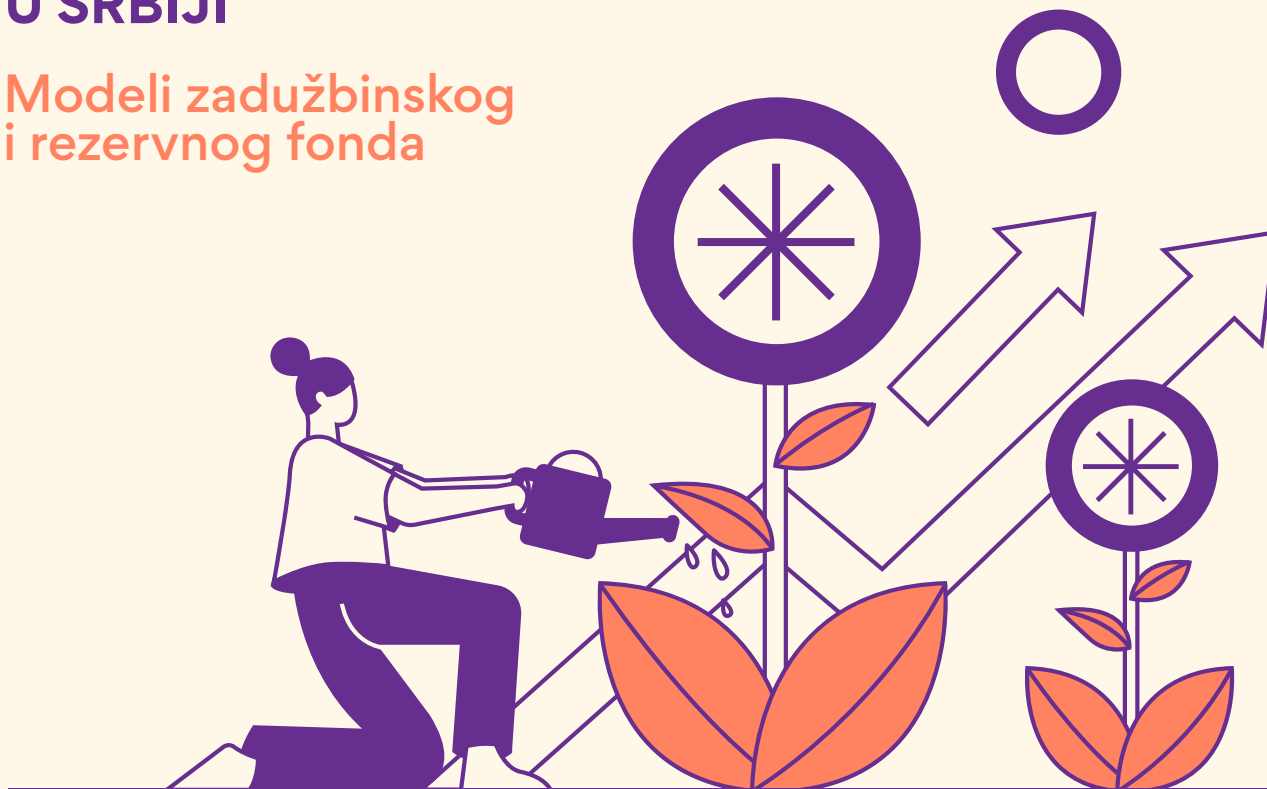


USAID
OD AMERIČKOG NARODA



KA FINANSIJSKOJ ODRŽIVOSTI ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA U SRBIJI

Modeli zadužbinskog
i rezervnog fonda



smart
KOLEKTIV

o°catalyst



SRPSKI
FILANTROPSKI
FORUM



FORUM ZA
ODGOVORNO
POSLOVANJE



PRIVREDNA
KOMORA
SRBIJE
1857

Trag fondacija
Mileševska 5/1-6
filantropija@tragfondacija.org
www.tragfondacija.org

Za izdavača:
Biljana Dakić Đorđević

Autorka:
Tanja Bjelanović

Lektura:
Ana Novaković

Dizajn:
Korak studio

Beograd, 2021.



Zašto razmišljamo o alternativnim modelima finansiranja?

Organizacije civilnog društva u Srbiji se uglavnom finansiraju putem projekata za koje sredstva (grantove) obezbeđuju donatori. Manje je poznato da je, sveukupno gledano, najveći donator civilnom društvu država, na nacionalnom ili na lokalnom nivou. Međutim, kada govorimo o tipičnom finansiranju jedne organizacije, mogli bismo reći da se ona uglavnom oslanja na grantove stranih donatora. Ti donatori su najčešće vlade stranih država ili unija, međunarodne agencije ili privatne fondacije.

Istovremeno, relevantna istraživanja¹ pokazuju da je finansijska održivost godinama unazad jedno od najkritičnijih pitanja u civilnom društvu. Organizacije se ne smatraju finansijski stabilnim i zabrinute su za finansiranje svog budućeg rada.

Ako ste se prepoznali u ovom opisu, predlažemo da pročitate ceo tekst. Jasno je da su nam neophodna alternativna rešenja. Neka od njih su opisana ovde.

¹ TACSO procena stanja civilnog društva u zemljama Zapadnog Balkana i Turske (<http://tacso.eu/wp-content/uploads/2020/09/Regional-CS-NA-Annex-4-SERBIA-brief-final.pdf>); USAID Indeks održivosti organizacija civilnog društva za Srbiju (<https://storage.googleapis.com/cso-si-dashboard.appspot.com/Reports/CSOSI-Serbia-2020.pdf>) i sl.



Kako izgleda održiva organizacija?

Održivost jedne organizacije ne meri se samo novcem. Ona predstavlja mnogo složeniji pojam. Jedna od brojnih definicija je: **Održivost je kombinacija operativnih, programskih i finansijskih karakteristika koje omogućavaju organizaciji da ostvari svoju misiju trajno, i na stabilnim osnovama.**²

Za osiguranje opstanka organizacije zaslužni su mnogi faktori. Neki od njih su: jasna misija, posvećeno članstvo i tim, prilagodljivost promenama, dobar strateški plan, programi koji daju rezultate, odgovornost, povoljno pravno, društveno i političko okruženje. Finansijska sredstva za rad predstavljaju jedan, ali veoma važan element u mozaiku održivosti organizacije.

Važno pitanje za obezbeđivanje finansijske održivosti jeste kakva su sredstva koja dobijamo za svoj rad i odakle ona dolaze.

Grantovi, i to, pre svega, oni koji dolaze od stranih donatora, svakako nisu primer održivih izvora finansiranja. Oni nam mogu trenutno pomoći da sprovedemo svoje ideje i programe, ali na duže staze su neizvesni. Ukoliko nam je ovo jedini način prikupljanja sredstava, ili smo dominantno zavisni od jednog donatora, utoliko je naša finansijska slika ranjivija.

Nasuprot tome, ukoliko imamo lokalne, diverzifikovane, fleksibilne i sopstvene izvore prihoda, utoliko smo održiviji.

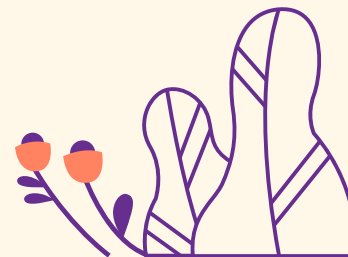
Lokalni donatori su deo našeg okruženja; žive i rade u istoj stvarnosti u kojoj i naša organizacija deluje. Oni direktno svedoče problemima koje rešavamo, u situaciji su da se iz prve ruke uvere u naše rezultate, da nas upoznaju, steknu poverenje u naš rad i zainteresuju se da doprinesu promenama koje se i njih direktno tiču. Velika je verovatnoća da će, kada nas jednom podrže, ovi donatori ponavljati svoju podršku. Ovo važi za fondacije, javne fondove, preduzeća ili pojedinačne darodavce u našoj zajednici.

Važno je da nam izvori finansiranja budu **diverzifikovani ili raznorodni**, upravo da ne bismo zavisili od jedne opcije. Donatori menjaju strategije, imaju zahteve za inovacijama koji se ne slažu uvek sa našim viđenjem najboljeg rešenja za dati problem. Ako smo računali samo na jednu ili dve opcije i one nam se izmaknu, stabilni smo koliko i stolica kojoj su preostale dve noge. Zato je poželjnije da nam finansije budu kao lepeza šarenih boja.

Fleksibilni su oni izvori za koje nemamo restrikcije u načinu trošenja. Grantovi su najčešće programskog tipa i podrazumevaju detaljno planirane budžete koji se moraju trošiti prema zadatim pravilima. Fleksibilnost je minimalna. Zbog toga je važno da imamo makar jedan izvor koji nam omogućava fleksibilnost, a to može biti neka dohodovana aktivnost, institucionalni grant ili privatna donacija za opšti rad organizacije.

Sopstveni izvori nisu nešto što se stiče preko noći, ali nisu ni nedostižni. Ono u čemu je njihova prednost jeste da je sve u vašoj moći, sve zavisi od vas. I, još bolje, za sav novac koji zaradite polažete račun sebi, i, naravno, svom članstvu i upravnom odboru, ali nijednom trećem licu. Postoji bezbroj opcija za sticanje sopstvenog prihoda, a neke od njih su: zarada od zadužbinskog fonda, od intelektualne i materijalne svojine, preduzetničkih aktivnosti ili stručnih usluga, pasivne kamate i sl.

Fleksibilni i sopstveni izvori donose i jednu veliku nefinansijsku dobit za organizaciju, a to je **potpuna nezavisnost u radu**.



²Shannon St. John, *Sustainability Roadmap*

Dva modela finansijske održivosti

Zadužbinski fond

Šta je i čemu služi?

Zadužbinski fond³ jedan je od načina na koji možete da za svoju organizaciju obezbedite nezavisan izvor prihoda.

Najjednostavnije rečeno, zadužbinski fond podrazumeva **materijalna sredstva čijim ulaganjem organizacija prihoduje i na taj način finansira svoj rad.**

Zadužbinski fond može se sastojati od čisto finansijskih sredstava (novca), ali i druge svojine kao što su nekretnine.

Ovakvi finansijski modeli tipični su za obrazovne, zdravstvene i verske institucije, i za najrazličitije neprofitne organizacije. Veoma su rasprostranjeni u Severnoj Americi, pa tako u SAD najveći zadužbinski fond od 40,9 milijardi dolara⁴ ima Univerzitet Harvard. Često se sreću i kod privatnih filantropskih fondacija, koje se i zasnivaju na principu početnog privatnog kapitala koji se ulaganjima uvećava, a od prihoda se finansiraju različite filantropske aktivnosti (npr. Ford fondacija, Fondacija za otvoreno društvo, Čarls Stjuart Mot fondacija, Fondacija braće Rokfeler, Oak fondacija i slično).

Fondacije uopšte, uključujući i one u lokalnoj zajednici,⁵ takođe često primenjuju ovaj model u svom finansiranju. U velikom broju zemalja početni kapital je zakonski uslov za osnivanje fondacija, što u Srbiji nije slučaj⁶.

Važno je napraviti razliku između tradicionalnih zadužbina u Srbiji i zadužbinskog fonda, o kome ovde govorimo, a koji se odnosi na modele finansiranja neprofitnih organizacija i fondacija koje deluju za opštekorisne ciljeve. Srbija obiluje zadužbinama koje mahom vode poreklo iz perioda s kraja XIX i početka XX veka, kao što su Kapetan Mišino zdanje, Zaduzbina Ilije M. Kolarca, Zaduzbina Nikole Spasića, zadužbine Katarine Ivanović, Stane Milanović, itd. Osnivači su zaveštali privatnu imovinu zarad ostvarivanja određenog cilja koji su ove zadužbine dužne da i danas ostvaruju.⁷ Za razliku od toga, udruženja i fondacije u Srbiji se osnivaju bez osnovne imovine, ali imaju mogućnost da je prilože ili da je vremenom steknu, ulažu, i tako finansiraju svoj rad.

³ U tekstu koristimo termin zadužbinski fond da bismo ga razlikovali od pravne forme zadužbine kako je definiše Zakon o zadužbinama i fondacijama. Odgovarajući termin na engleskom je *Endowment*.

⁴ Podatak od 30. juna 2019. godine (https://finance.harvard.edu/files/fad/files/fy20_harvard_financial_report.pdf)

⁵ Lokalne fondacije (community foundations)

⁶ Prema Zakonu o zadužbinama i fondacijama, za osnivanje zadužbine potrebna je osnovna imovina osnivača i ona se može nameniti za opštekorisne ili privatne ciljeve, dok se fondacija može osnovati bez osnovne imovine, ali samo za opštekorisne ciljeve.

⁷ Princip održanja ovih zadužbina nakon osnivanja bio je sličan zadužbinskom fondu. One su se „oplođavale“ tako što je glavnica oročavana i čuvala se, a sredstva su se povećavala izdavanjem zgrada zadužbine i ulaganjem. Nakon nacionalizacije imovine posle Drugog svetskog rata, finansiranje ovih zadužbina u Srbiji funkcioniše drugačije i zavisi od državnih fondova.



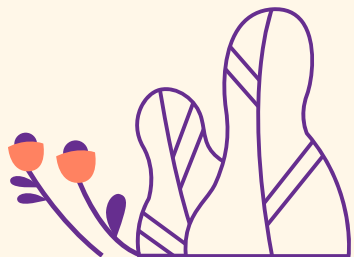
Kako ovaj fond radi?

Zadužbinski fondovi podrazumevaju dugoročno upravljanje imovinom, finansijskom i/ili materijalnom. Upravljanje imovinom i sticanje dobiti nije svojstveno tipičnim neprofitnim organizacijama u našoj sredini. Zbog toga je važno znati da su nam potrebne neke nove funkcije i veštine u organizaciji da bismo primenili model zadužbinskog fonda. Ovo ne treba da nas plaši, već može biti novi izazov i mogućnost učenja.

Kada su u pitanju ogromni iznosi zadužbinskih fondova, potrebno je angažovati i profesionalce. Međutim, za naše prilike moguće je da se organizacija sama stara o upravljanju zadužbinskim fondom, uz stalne ili povremene savete stručnjaka koji mogu biti angažovani i na dobrovoljnoj bazi (npr. član upravnog odbora ili prijatelj organizacije sa iskustvom u finansijskim ulaganjima).

Ono što je neophodno za upravljanje zadužbinskim fondom jesu tri važne politike:

- **Politika ulaganja** se odnosi na to kako ulažemo sredstva iz zadužbinskog fonda. Mogućnosti su najrazličitije, od oročavanja u banci, ulaganja u hartije od vrednosti i berzanske akcije, do kupovine i izdavanja nekretnina ili nekog drugog biznisa. Cilj je da ostvarujemo prihod, čiji iznos se može definisati (očekivani godišnji prinos na uložena sredstva).
- **Politika trošenja/povlačenja sredstava** odnosi se na pravila koja nam određuju na koji način raspolažemo sredstvima iz zadužbinskog fonda. S obzirom na to da su ovi fondovi namenjeni tome da traju dugo, obično su i ograničenja u njihovom trošenju velika. Na primer, organizacija propiše da se tokom godine ne može povući više od 5% sredstava iz fonda. Iznos potrošenih sredstava ne bi trebalo da bude veći od ostvarenog prinosa, kako bi osnovna imovina zadužbinskog fonda bila sačuvana za dalja ulaganja.
- **Politika upotrebe** odnosi se na namenu za koju se sredstva iz zadužbinskog fonda koriste. To može biti neka vrlo specifična svrha (npr. stipendiranje studenata), jedan program organizacije ili rad organizacije uopšte. Važno je da se namena definiše i kao takva komunicira donatorima.



Kako se gradi?

Za razliku od privatnih fondacija, koje najčešće polaze od značajnog osnivačkog kapitala ili zaveštanja, tipična neprofitna organizacija mora da prikupi sredstva u zadužbinski fond. Takav je slučaj sa svim našim organizacijama civilnog društva, osim možda fondacija koje osnivaju imućni pojedinci kao što su uspešni sportisti, poslovni ljudi i drugi. Dakle, ne možemo ga izgraditi preko noći. To je jedno duže, uzbudljivo, ali isplativo putovanje.

Najčešći i najizvesniji način da prikupite sredstva u zadužbinski fond jeste od **donacija⁸ i grantova⁹**. Svakako, najpre će vas u ovom naporu podržati oni ljudi i donatori koji su vam najbliži, koji duže vreme prate i poznaju vaš rad, cene vas i veruju vam. To mogu biti:

- **Članovi vašeg tima** – zaposleni, osnivači, članovi skupštine i upravnog odbora i sl. Može delovati neobično, ali je zapravo sasvim logično i važno za kredibilitet i izgradnju poverenja u rad organizacije. Doniranje, makar i malih iznosa, za finansiranje dugoročne misije organizacije govori o autentičnosti, posvećenosti i entuzijazmu onih koji su organizaciju osnovali i vode je. A to može motivisati i druge da vas podrže. Članovi tima najčešće redovno doniraju u dužem vremenskom periodu, kroz stalne mesečne ili godišnje priloge. Fondacije koje su se upustile u avanturu izgradnje zadužbinskog fonda na Balkanu su primenile upravo ovu strategiju i tako stekle kredibilitet za dalje napore.
- **Prijatelji organizacije** – saradnici, raniji i sadašnji partneri i donatori redovnih programa, volonteri, pratioci i podržavaoci i sl. Da bi vas neko podržao u dugoročnom, novom i za našu sredinu neobičnom poduhvatu, potrebno je poverenje i jaka povezanost. Zbog toga je najrealističnije da ćete priloge dobiti od onih ljudi i organizacija koje vas već poznaju, jasna im je vaša misija i razumeju značaj ulaganja u budućnost. To podjednako mogu biti pojedinci koji su vam prijateljski nastrojeni, kao i dugogodišnji projektni donatori. Ove taktike su, takođe, uspešno probane u našoj sredini.

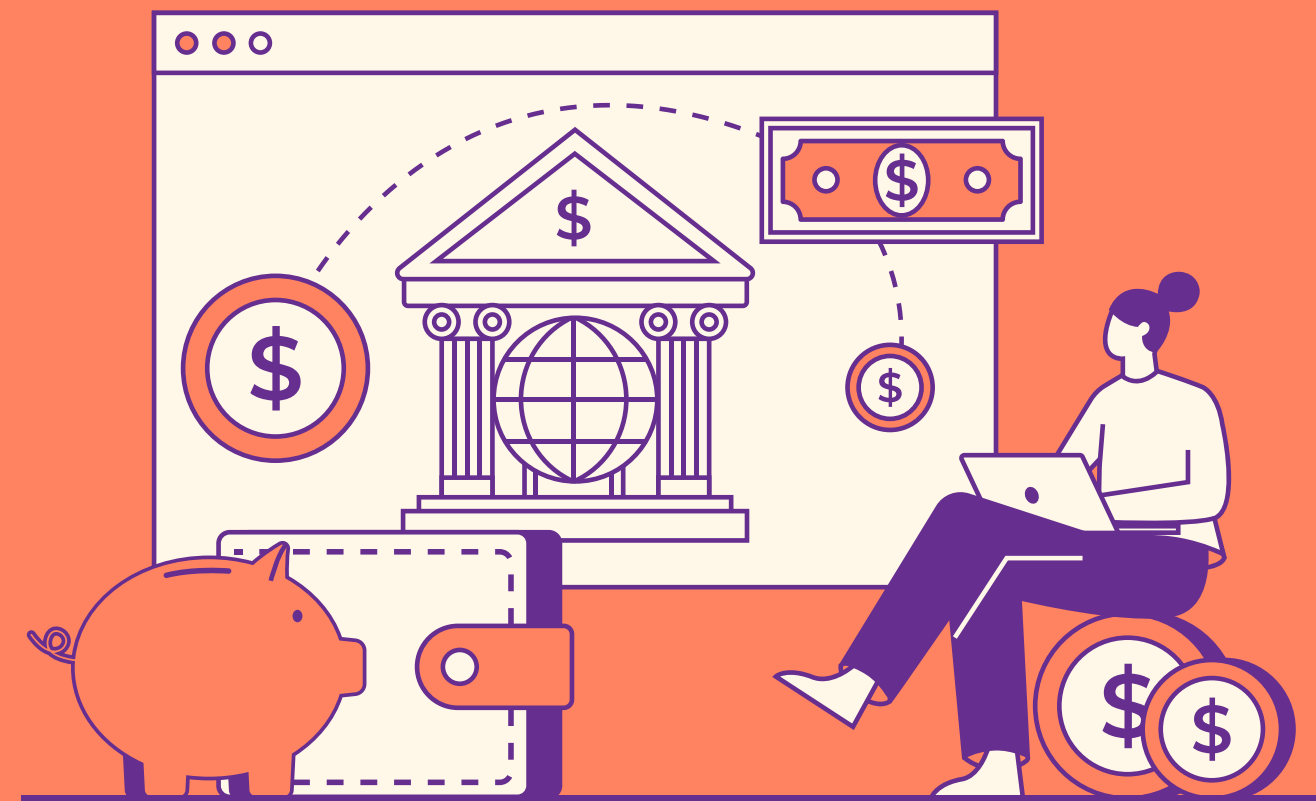
⁸ Donacije ili pokloni odnose se na direktne dobrovoljne priloge pojedinaca, kompanija ili preduzeća

⁹ Grantovi se odnose na veća sredstva od velikih fondacija i vlada, najčešće dodeljena putem projekata

- **Imućni pojedinci** mogu značajno doprineti izgradnji zadužbinskog fonda. Rad sa njima je dug i veoma zanimljiv, a zasniva se na izgradnji odnosa poverenja. Ako niste saradivali sa ovim ljudima, potrebno je da ih najpre dobro upoznate sa svojom organizacijom, a zatim i da ih zainteresujete za „projekat“ zadužbinskog fonda. Važno je da ih dobro upoznate, studiozno se pripremite za razgovore sa njima i budete ubedljivi. To može da potraje, ali se vraća velikim iznosima novca i često višestrukom i trajnom podrškom. Ova praksa se uzlazno razvija u regionu centralne i istočne Evrope, a oprobana je i kod nas.

- **Korporacije** nisu neko na koga prvo računate kad je u pitanju podrška zadužbinskom fondu, osim ukoliko nemate dugogodišnja, čvrsta partnerstva sa njima. Ipak, možete pokušati sa naprednim kompanijama u pogledu društvene odgovornosti, ili sa onima koji su se pokazali kao veoma otvoreni u filantropskoj podršci vašoj lokalnoj zajednici. Veću šansu za ovakvom podrškom svakako imaju organizacije u lokalnim zajednicama, koje mogu računati na ona mala i srednja preduzeća sa kojima su bliski. Ima primera fondacija u našem regionu koje su uspele u ovome.

- **Institucionalni donatori**, odnosno fondacije i donatori koji vas i inače podržavaju putem grantova i projekata. Izdvojite u ovom spektru one koji vas podržavaju više godina, iznesite im svoju strategiju održivosti i sasvim je moguće da ćete dobiti podršku. Ukoliko imate donatore koji vam daju institucionalne (nerestriktivne) grantove, šanse za uspeh su vam još veće. Zbog fleksibilnosti koju imaju, najčešće će to biti privatne i nezavisne fondacije koje nisu uslovljene striktnim internim pravilima o vrsti i svrsi grantova koje daju. Ukoliko imaju ograničenja, ono što svakako možete pokušati jeste da im tražite sredstva ne za sam fond, već za aktivnosti usmerene na izgradnju fonda (kampanje, obuke osoblja i slično). Postoje i oni donatori koji su proaktivno izašli sa strategijama podrške održivosti organizacija, te daju sredstva i za izgradnju fonda, a i za sam zadužbinski fond. Ovu praksu primenjivala je Čarls Stjuart Mot fondacija u regionu centralne i istočne Evrope, uključujući i Srbiju.



Pored donacija, u zadužbinski fond možete uložiti i **sopstvena sredstva** ukoliko imate dohodovne aktivnosti (npr. imate socijalno preduzeće, vršite usluge koje naplaćujete ili ostvarujete prihode od imovine). Kako su ta sredstva fleksibilna i slobodna za namenu koju vi odredite, možete ih usmeriti upravo u zadužbinski fond.

Zadužbinski fond može se graditi i kombinacijom svih navedenih metoda. Najbolje je da probate različite načine i vidite koji vama najviše odgovara. Dobra vest je da filantropska davanja u Srbiji rastu iz godine u godinu, što predstavlja dodatnu šansu i za vas¹⁰.

Bilo da sredstva za zadužbinski fond prikupljate povremeno koristeći povoljne prilike, ili na organizovan način u dužem periodu, vi ste, zapravo, sve vreme u nekoj vrsti kampanje. Ta kampanja može biti aktivnija ili pasivnija, glasnjija ili tiša, jednokratna ili se može sprovoditi u više navrata. Važno je da se, kada se jednom upustite u izgradnju zadužbinskog fonda, sve vreme njime na neki način bavite i za to planirate ljudske i druge resurse.

Za početak, možete preduzeti dva ključna koraka:

1. Razmislite o sledećim pitanjima da biste **mapirali donatore**:

- Ko su ljudi/organizacije sa kojima ste dobro povezani?
- Ko može biti zainteresovan za ovakav poduhvat i zbog čega?
- Ko ima mogućnost da vam pomogne ili dovoljno sredstava da donira?

2. Odgovorite na sledeća pitanja, da biste napravili svoj **Poziv za podršku**, osnovni alat za privlačenje donatora:

- Šta je društveni problem koji rešavate?
- Koje je rešenje tog problema? (Na koji način zadužbinski fond rešava problem?)
- Zašto ste baš vi pozvani i sposobni da ponudite rešenje?
- Na koji način vas drugi mogu podržati?

Za koju god vrstu kampanje se odlučili, ne možete je započeti bez ovog osnovnog alata, tj. bez poziva za podršku. Poziv za podršku može biti pripremljen u raznim formama, u vidu štampanog materijala, videa, pa čak i usmenog izlaganja. Prilagodite ga ciljanoj publici, odnosno donatoru kom se obraćate. Za koju god formu se odlučili, neophodno je da poziv bude jasan i ubedljiv, i da ga svi u organizaciji znaju naizust.

¹⁰ Prema istraživanjima Catalyst Balkans (<https://catalystbalkans.org/>)

Mogućnosti primene u Srbiji

Zvučaće vam poznato uobičajena zabluda: *To je moguće samo „na Zapadu“*. Istina i činjenice govore drugačije.

Model dobre prakse u širem regionu



VIA fondacija iz Češke impresivan je primer izgradnje zadužbinskog fonda u regionu centralne i istočne Evrope. Tokom poslednjih deset godina, fondacija se intenzivno bavila prikupljanjem sredstava za ovaj fond. Usmerili su se na velike privatne donacije, od imućnih pojedinaca i kompanija, kroz dve organizovane kampanje koje su trajale 2-3 godine svaka. U međuvremenu, sredstva iz fonda su ulagali prevashodno u nekretnine i na taj način ubiraju prihod od 4-6% godišnje, koji koriste za rad organizacije. Očekuju da će do kraja 2021. godine njihov zadužbinski fond iznositi između 3,5 i 4 miliona evra. Godišnji budžet organizacije je oko milion evra, a finansira se isključivo od korporativnih donatora, pojedinaca i fondacija. Fondacija ne prihvata novac iz vladinih izvora i to je čini veoma nezavisnom.

Začeci prakse na Balkanu



Fondacija tuzlanske zajednice (FTZ) je prva i jedina fondacija za razvoj lokalne zajednice u Bosni i Hercegovini koja deluje u regiji Tuzle, sa godišnjim budžetom od oko 500.000 evra. Prema lokalnim zakonima, za osnivanje fondacije bio je potreban osnivački kapital, te je tako FTZ startovala sa zadužbinskim fondom od 1.000 evra. Odmah su nastavili da dopunjavaju fond, što čine i danas, nakon 18 godina. Namenske donacije stižu od redovnih pojedinačnih donatora u koje spadaju zaposleni u fondaciji i krug prijatelja organizacije. Organizovana je jedna manja ciljana test kampanja u kojoj je prikupljeno 8.000 evra za šest meseci. U zadužbinskom fondu završavaju i neusmerene donacije od lokalnih i stranih pojedinaca i partnerskih i donatorskih organizacija. Ukupan fond danas iznosi oko 100.000 evra, i sastoji se od 31.500 evra u novcu i nekretnine u vrednosti od oko 75.000 evra, koja se trenutno koristi kao kancelarija fondacije. Novčana sredstva su oročena u banci i na taj način se ostvaruje prinos, koji se odlukom upravnog odbora vraća u fond ili koristi za programe fondacije. Ne računajući nekretninu, glavni izvor prihoda za fond čine pojedinačni donatori.



Trag fondacija je 2012. godine donela odluku o osnivanju zadužbinskog fonda, namenjenog podršci građanskim inicijativama u lokalnim zajednicama u Srbiji. Prvu donaciju dali su dugogodišnji institucionalni donatori u trenutku zatvaranja svog programa, kao neku vrstu zaostavštine. Zatim su usledili poduhvati koji su kombinovali različite metode (donacije, dohodovne aktivnosti), a preovladali su pojedinačni donatori, naročito imućni pojedinci, kao i zaposleni, članovi upravnog odbora i prijatelji Traga. Jedna duža kampanja okupila je preko 200 pojedinaca i nekoliko kompanija, u okviru koje je prikupljeno preko 250.000 dolara. Veliki podsticaj bila je ponuda Čarls Stjuart Mot fondacije koja je donirala iznos dvostruko veći od prikupljenog, te je fond na kraju kampanje narastao na 750.000 dolara. Sredstva se ulažu u investicioni fond i kratkoročna oročavanja, i danas iznose oko 800.000 dolara, a planira se dalje uvećanje fonda prikupljanjem novih donacija i putem dugoročnih ulaganja o kojima odlučuju članovi Upravnog odbora. Tokom prvog talasa COVID-19 pandemije, Trag je iz zadužbinskog fonda podržao prve inicijative i tako dao svoj doprinos prevazilaženju posledica krize.



Rezervni fond

Šta je i čemu služi?

Rezervni fond predstavlja *neopredeljena sredstva stavljena sa strane da ublaže posledice situacija kao što su iznenadni i hitni troškovi, zakasnele uplate, spoljne katastrofe i sl.* To je način da za svoju organizaciju obezbedite **finansijsku stabilnost** i otpornost na krizne situacije.

I neprofitne organizacije, kao i svi drugi vidovi organizovanja (preduzeća, institucije, porodice) imaju potrebu za rezervnim sredstvima. To je neka vrsta štednje za „crne dane“ ili za dodatne poduhvate u odnosu na redovno funkcionisanje. Rezerva se pokazala kao vitalna snaga za mnoge globalne organizacije koje su iskusile finansijske poteškoće. Ona omogućava da se na zdrav način nosite sa finansijskim šokovima, da opstanete i u teškim situacijama i da gradite finansijsku održivost.

Činjenice govore da mnoge organizacije ne praktikuju rezervne fondove, što je slučaj i u Srbiji. U ekonomskoj situaciji u kojoj se nalazimo, i sa izazovima u finansiranju redovnih aktivnosti neprofitnih organizacija, rezervna sredstva mogu delovati kao luksuz. Međutim, potreba za njima je veća upravo zbog toga što je finansiranje nestabilno i neizvesno. Ta potreba će još više rasti sa očekivanom transformacijom načina prihodovanja organizacija u Srbiji, od trenutno preovlađujućih grantova (koji su koliko-toliko izvesni kad se ustale) ka privatnim donacijama.

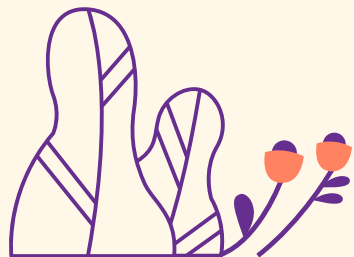
Kako radi?

Nema zadatog i jedino ispravnog načina primene rezervnog fonda. On se prilagođava potrebama svake organizacije ponaosob. Ono o čemu treba da vodite računa su sledeći principi:

- **Precizan iznos** – koliki je optimalan iznos vašeg rezervnog fonda. Uobičajena praksa je da je on jednak visini operativnih troškova organizacije za period od tri do šest meseci. Pod operativnim troškovima se podrazumevaju svi troškovi neophodni za opstanak i osnovno funkcionisanje organizacije u periodu dok nemate finansiranje za programe, tzv. „hladni pogon“ (operativni troškovi, plate i slično). Drugi način da postavite cilj jeste da odredite neki procenat godišnjih prihoda. Rezerva ne bi trebalo da prevazilazi iznos dva godišnja budžeta, niti da bude manja od iznosa plata sa doprinosima za jedan mesec.
- **Jasna namena** – koju vrstu rezervnog fonda osnivate i koja mu je namena. Rezervni fond može služiti različitim svrhama, jednoj i više njih. Na vama je da odlučite, ali je važno da to unapred definišete. Rezerva se može koristiti da pokrijete trenutni nedostatak raspoloživih sredstava¹¹ jer, na primer, duže čekate na uplate donatora i ne želite da program zbog toga trpi. Može vam se desiti neka iznenadna materijalna šteta na imovini (prostor, automobil, oprema) za koju vam donatori neće odobriti sredstva. U najgorem slučaju, rezerva može poslužiti za plansko gašenje organizacije. I razvojni poduhvati mogu biti predmet rezerve, ukoliko želite da uvedete inovacije u rad organizacije, da pilotirate neki novi program, pristup i slično. U svakom slučaju, rezerva treba da služi rešavanju trenutnih, kratkoročnih izazova ili ulaganja, a ne strukturnih finansijskih pitanja.
- **Odgovorno trošenje** – na koji način koristite rezervu i ko je za nju odgovoran. Za svako povlačenje sredstava iz rezerve, odluku treba da donese skupština, upravni ili nadzorni odbor (u skladu sa statutom organizacije), a u okvirima prethodno definisane politike i pravila. Dobro je odrediti odgovornu osobu u organizaciji koja će se starati o upravljanju rezervom. Iako trošenje rezerve ne pravdate donatorima, veoma je važno da u vezi sa tim budete transparentni i da izvestite makar svom upravnom odboru ili skupštini o tome na koji način su sredstva potrošena. Možete se odlučiti i na to da sredstva oročavate ili ulažete, ali za razliku od zadužbinskog fonda, rezerva je namenjena da se troši, a ne da beskonačno stoji.

Svi navedeni elementi definišu se procedurama od kojih su ključne:

- Odluka o osnivanju rezervnog fonda
- Politika ili pravilnik o trošenju sredstava



¹¹ Cash flow – protok novca

Kako se gradi?

U situaciji kada je neizvesno i finansiranje redovnih aktivnosti, organizacijama nije prvi prioritet da prave rezervu. Međutim, upravo iz tog razloga ovo može biti mudar potez. Svoj rezervni fond možete prikupiti na sledeće načine:

- **Uštede na grantovima** kod donatora koji će vam to odobriti. Uverili ste se do sada da postoje manje i više fleksibilni donatori kada je u pitanju prenamena sredstava u budžetu. Iskoristite priliku da od onih fleksibilnijih zatražite odobrenje da sredstva preostala na nekim stavkama u projektu usmerite u rezervni fond. Možda se prijatno iznenadite.
- **Slobodna sredstva** od dohodovnih aktivnosti su nešto što je u potpunosti pod vašom kontrolom. Ukoliko privređujete putem pružanja usluga, imate socijalno preduzeće koje donosi profit ili izdajete nekretninu, možete se opredeliti da deo prihoda ostavljate sa strane i tretirate kao rezervu.
- **Namenska sredstva od institucionalnih donatora** za rezervu radi podrške stabilnosti organizacije. Ovakvu vrstu podrške možete očekivati od donatora koji vas podržavaju više godina. Najčešće će to biti privatne fondacije ili drugi koji vam daju institucionalne grantove. Ovakvi donatori se brinu, ne samo o efektima programa za koje vam daju podršku, već im je stalo i do vašeg organizacijskog razvoja i dugoročnosti vašeg rada. Zato je vrlo moguće da će biti spremni da vam daju i ciljanu podršku za osnivanje rezervnog fonda. Takvoj podršci skloni su, recimo, ženski fondovi.



- **Donacije za rezervu** putem kampanje ili od posvećenih donatora mogu biti jedna od opcija. Kao i u slučaju zadužbinskog fonda, i ovde računate na krug prijatelja i ljudi koji su veoma bliski vašoj organizaciji. Najčešće su to oni koji su ranije donirali za programe, ili su stalni¹² donatori za određeni program ili organizaciju. Njima je stalo do opstanka organizacije jer veruju u vašu misiju i dobro poznaju efekte i dobrobit vašeg rada. Ove donacije možete tražiti pojedinačno ili putem manje kampanje u krugu bliskih saradnika.

Neke organizacije imaju posebnu budžetsku liniju za rezervu, što može biti dobar podsticaj da punjenje rezerve uvrstite u redovno vođenje celokupnih finansija.

Primer



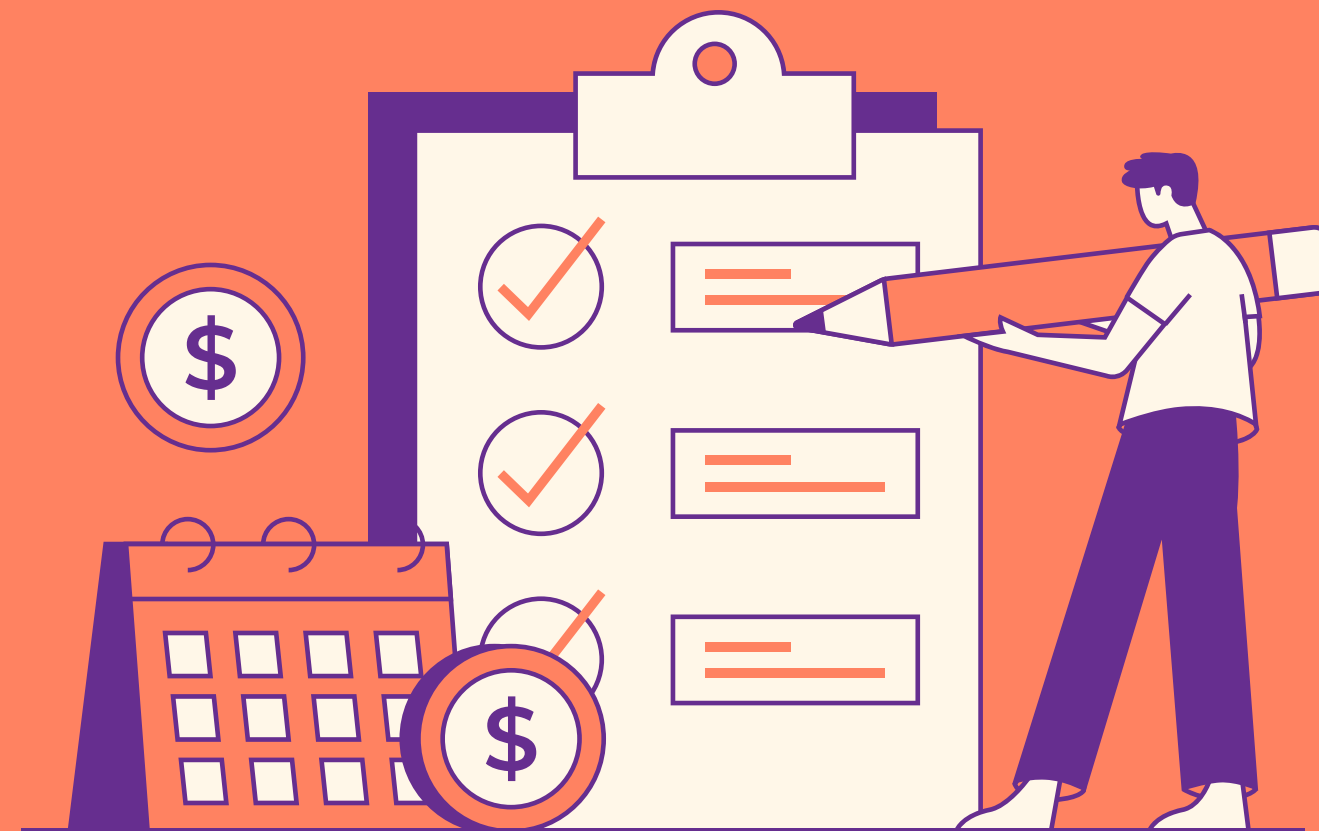
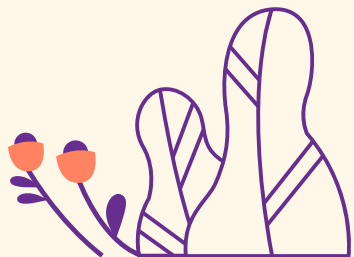
Rekonstrukcija ženski fond je ove godine osnovala rezervni fond. Cilj fondacije je da do 2023. godine prikupi sredstva u visini od 50% svojih operativnih troškova i 15% od iznosa koji se redovno namenjuje za dodelu grantova ženskim organizacijama i aktivistkinjama, što je osnovni program i misija fondacije. Rezerva je namenjena prevazilaženju nepredviđenih finansijskih situacija kao što su prirodne katastrofe, inflacija, nedostatak sredstava za redovan rad, premošćavanje perioda između dva ciklusa podrške donatora, globalne ekonomske turbulencije i sl. Sredstva se prikupljaju od stranih donatora, pre svega ženskih fondova koji su u svoju praksu uvrstili stavku za rezervni fond (Globalni fond za žene, Fondacija Sigrid Rausing itd). Odluku o trošenju sredstava donosi upravni odbor na osnovu ranije usvojene politike upravljanja rezervnim fondom. Na sreću, fond još nije korišćen.

¹² Committed donors

Zadužbinski i rezervni fond – sličnosti i razlike

Zadužbinski fond i rezervni fond mogu zvučati slično, ali zapravo predstavljaju dva različita modela u finansiranju organizacija i putu ka njihovoj održivosti. Najkraće predstavljeno, ovo su sličnosti i razlike:

Karakteristike	Tip fonda	
	Zadužbinski fond	Rezervni fond
Definicija	Opređeljena sredstva koja se ulažu i donose prihod	Slobodna sredstva za nepredviđene troškove
Namena	Trajnost finansiranja; glavnica se ne troši, već stalno privređuje	Finansiranje trenutnih situacija; koristi se i obnavlja
Izvor sredstava	Osnivački kapital, donacije, zarada	Grantovi, zarada, uštede
Upravljanje	Upravni odbor/Skupština prema definisanoj odluci i politici	Upravni odbor/Skupština prema definisanoj odluci i politici
Dobrobit	Održivost, nezavisnost, fleksibilnost	Stabilnost, otpornost, prilagodljivost





USAID
OD AMERIČKOG NARODA



Izrada ove publikacije omogućena je uz podršku američkog naroda putem Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID). Sadržaj publikacije isključiva je odgovornost Trag fondacije i Fondacije Ana i Vlade Divac i ne predstavlja nužno stavove USAID-a ili Vlade Sjedinjenih Američkih Država.

