

Marko Čadež

## Donatori i NVO sektor u Srbiji

### 1. Uloga donatora u razvoju NVO sektora

Uticaj stranih donatorskih organizacija na razvoj NVO sektor u Srbiji od početka devedestih do danas svakako je nesporan. Ukoliko uzmemo u obzir činjenicu da se, po poslednjem istraživanju «NVO sektor u Srbiji» iz marta 2005. godine, čak 74% NVO u Srbiji i danas finansira iz fondova donatorskih organizacija iz inostranstva, jasno možemo zaključiti koliko su ove organizacije uticale na kreiranje i razvoj trećeg sektora. Posmatrajući delovanje donatorskih organizacija od sredine 90. godina kada je započela snažnija aktivnost donatora u Srbiji, pa do danas, možemo u grubim crtama definisati tri faze u kojima su donatorske organizacije promenom svojih strategija, pre svega odgovarajući na politička i društvena kretanja značajno uticale na razvoj NVO sektora.

U prvoj fazi, od sredine devedesetih godina pa do promena u oktobru 2000. godine, kada je najveći deo NVO i osnovan (1994. godine registrovano je 196 organizacija, već 1997. broj NVO dostigao je 695 dok je tri godine kasnije registrovano čak 2.000 nevladinih organizacija), sve represivniji režim mobilisao je strane donatore da sredstva preusmere u srpski NVO sektor ujedinen u samo jednom cilju – što brži kraj Miloševićeve vladavine. Same strategije različitih donatorskih organizacija u tadašnjem delovanju, kao ni strategije samih NVO-a u Srbiji, nisu se bitnije razlikovale, a njihov zajednički imenitelj bio je demokratizacija Srbije radi otpočinjanja procesa stabilizacije čitavog regiona. U ovoj fazi donatori su odlučujuće uticali na rast i razvoj NVO sektora u Srbiji.

Promene 2000. godine postavile su donatore pred nove izazove. Dok se demokratska opozicija transformisala u demokratsku vlast, NVO sektor se preispitivao šta će u budućnosti biti njegova funkcija uključujući i «pitanje» da li društvo uopšte ima potrebu za postojanjem trećeg sektora pošto je «zadatak» ispunjen. Donatorske organizacije svojim, novim, strategijama neposredno su odgovorile na ovo «pitanje» usmeravajući svoje aktivnosti prevashodno na

podršku NVO koje su mogle da pruže pomoć u ostvarivanju onih vladinih programa koji su specifični i usmereni na određene društvene grupe, koje su po principu partnerstva mogle da sarađuju sa Vladom na realizaciji zajedničkih projekata. Ovakavo delovanje donatora specifično je za prvi deo «post-miloševićevskog» perioda. Odgovarajući na dinamiku procesa demokratizacije u Srbiji i za ovaj proces karakteristično, zahlađenje odnosa između politike i nevladinih organizacija, donatori kasnije svoju podršku usmeravaju na razvoj NVO kao «kontrolora» vlasti, na ulogu koja ovom sektoru po definiciji i pripada. I jedan i drugi strateški pravac u ovoj fazi izmenio je NVO sektor u Srbiji.

NVO sektor nalazi se danas na pragu treće faze donatorskog delovanja koje će ga, još jednom, temeljno izmeniti. Ovu fazu karakteriše smanjenje donatorskih aktivnosti, pa i nagoveštaji o skorom, potpunom odlasku donatora iz regiona. Ukoliko želi da opstane, treći sektor će morati da traži nove izvore finansiranja. Iskustva u drugim zemljama pokazuju da će se rešenja u ovoj trećoj fazi tražiti u regionalnom umrežavanju i saradnji sa poslovnim sektorom. Rezultati istraživanja FENS-a iz marta 2005. godine, kada je u pitanju obezbeđivanje sredstava za rad NVO, dovoljno su zabrinjavajući – čak 63 odsto organizacija, po ovom istraživanju, nije obezbedilo sredstva za 2005. godinu.

## 2. Donatorske strategije i NVO

Donatorske strategije definišu prioriteta polja delovanja donatorskih organizacija najčešće za period od jedne do tri godine. Posle detaljne analize problema na terenu i uzimajući u obzir sopstvene ciljeve i misije donatori sastavljaju tematske odrednice za podršku projektima lokalnih NVO. Odlučujuća pitanja za rad NVO sektora u Srbiji i njihovu sposobnost da odgovore na specifične probleme društva jesu:

- na koji način NVO mogu da participiraju u analizi potreba i aktivno uzmu učešće u definisanju donatorskih strategija
- na koji način već izrađene strategije utiču na definisanje prioriteta samih NVO – tačnije u kojoj meri dozvoljavaju da donatori usmeravaju njihov rad.

Prvo pitanje podrazumeva, sa jedne strane, spremnost donatora da «slušaju» svoje lokalne partnere i sa druge strane organizacionu sposobnost NVO da se posveti permanentnoj edukaciji donatora o specifičnim problemima u svom polju delovanja. Primećuje se pri tome, da veće donatorske organizacije sa komplikovanim organizacionim strukturama i procesima odlučivanja ne poseduju potrebnu fleksibilnost u definisanju prioriteta i odlučivanju i striktno se pridržavaju zadatih strateških odrednica koje najčešće nastaju van Srbije, dok je kod manjih donatora lakše ostvariti uticaj. Što se tiče drugog pitanja uočljivo je da NVO često pomeraju svoja polja delovanja u odnosu na ciljeve donatora kako bi preživeli. Za ovaj trend ne treba kriviti samo NVO ako uzmemo u obzir da donatorske organizacije danas skoro uopšte ne pružaju institucionalnu podršku nevladinim organizacijama koje su onda prinuđene da «jure za projektima» kako bi opstale umesto da se bave svojim temama. Institucionalne grantove po istraživanju FENS-a iz marta 2005. daje samo 24% donatora.

Kada pogledamo rezultate poslednjeg istraživanja NVO sektora u Srbiji po pitanju tema koje NVO i donatori vide kao prioritetne, videćemo da postoji realna disproporcija u oblastima u kojima se, od strane donatora, najčešće odobravaju projekti i oblasti kojima se NVO bave. Tako za projekte u oblasti zakonodavstva, zastupanja i javne politike, zaštite i prava Roma i drugih nacionalnih manjina vlada veće interesovanje kod donatora nego kod NVO dok za projekte u oblasti kulture i obrazovanja, kao i socio-humanitarnog rada i prava dece vlada veće interesovanje u nevladinom sektoru nego među donatorima.

Mogućnosti NVO za aktivno uključivanje u proces kreiranja donatorskih strategija kroz edukaciju i unapređenje komunikacije sa donatorskim organizacijama presudni su za dalji razvoj trećeg sektora u Srbiji.

### 3. Odnosi NVO i donatorskih organizacija

Tema odnosa NVO i donatorskih organizacija, iako veoma važna za razvoj trećeg sektora, do sada je obimnije obrađena u samo dva istraživanja. U istraživanju «NGO policy group» iz 2001. godine u kome je 812 NVO, pored ostalog, iznelo svoje

viđenje odnosa sa donatorima, dok predstavnici donatorskih organizacija nisu obuhvaćeni istraživanjem i istraživanje FENS-a «NVO sektor u Srbiji» iz marta 2005. kada je prvi put istraživanjem obuhvaćena i 41 organizacija koja realizuje svoje programe u Srbiji.

Dosadašnja istraživanja kao i razgovori sa predstavnicima donatorskih organizacija za potrebe ovog izveštaja daju jasnu sliku o razlici u percepciji sektora između samih NVO i donatora koji sektor generalno vide kao nedovoljno profesionalan. Dok NVO od donatora traže lakši pristup, jednostavne i jasne procedure za odobravanje projekata i intenzivniju komunikaciju, donatori najčešće smatraju da su njihovi zahtevi konkretni i jasni i da se traže jednostavne stvari. Dok sektor misli da ume da piše projekte čak 76% donatora (FENS, NVO sektor u Srbiji 2005.) kao najveći problem u odnosima sa NVO ističe nedovoljno iskustvo aplikanata u pisanju projekata. Kada je u pitanju komunikacija između donatora i NVO, opšti je utisak da ona postoji isključivo radi prikupljanja sredstava. Po mišljenju donatora odnos bi morao da se proširi kroz češće konsultacije, edukaciju donatora o specifičnim problemima, ali i edukaciju NVO o misijama i poljima delovanja donatora. Donatori definišu dva ključna problema čije će rešavanje imati pozitivan uticaj na razvoj trećeg sektora, ali i efikasnost samih donatora da svojim programima odgovore na specifične probleme društva:

- Nedovoljna obučenost NVO sektora da odgovori na proceduralne zahteve donatora pri aplikaciji
- Edukacija donatora

### Profesionalizacija

Nedovoljna obučenost nevladinih organizacija da odgovori na proceduralne zahteve, po mišljenju donatora, najčešće se svodi na neiskustvo u pisanju projekata i menadžment samih projekata od aplikacije do evaluacije. Važno je napomenuti da deo odgovornost za problem na koji se najčešće žale snose i sami donatori. Nedostatak institucionalne podrške za NVO od strane donatora onemogućava organizacije da rade na izgrađivanju svojih kapaciteta, održavanju ljudskih resursa i profesionalizaciju

menadžmenta. Ovakva politika donatora posebno je nepovoljna za manje organizacije i one koje tek započinju svoj rad. Menažment projekata, sveobuhvatan monitoring tema kojima se bave, aktivna komunikacija sa donatorskim organizacijama zahteva organizacionu infrastrukturu čije finansiranje NVO mora da obezbedi iz sredstava odobrenih za projekat.

### Pisanje projekata

Na osnovu predloga projekata koje im dostavljaju organizacije, donatori stiču uvid u njihov rad, specifične probleme, potencijale za njihovo rešavanje i procenjuju u kojoj meri se predloženi projekti podudaraju sa njihovim ciljevima i strategijama. Kao čest problem, donatori u Srbiji ističu nedovoljnu informisanost organizacija o misijama i strategijama donatora. Mnoge NVO, po njima, olakšale bi sebi rad ukoliko bi se pre podnošenja projektnog predloga putem interneta ili kroz usmene konsultacije sa predstavnicima donatorskih organizacija i kolegama iz sektora dovoljno informisale o aktivnostima samih donatora. Većina donatora danas ima internet prezentacije na kojima su detaljno opisane njihove misije, strategije, aplikacione procedure kao i projekti koje su u prošlosti podržavali.

Zanemarujući formalne propuste u izradi projektnih predloga, po mišljenju većine predstavnika donatorskih organizacija sa kojima je obavljen razgovor, osnovne sadržajne zamerke u pisanju projekata vezane su za samo predstavljanje problema, koje u projektnim predlozima uglavnom karakterišu opšte definicije, i definisanju ciljeva projekta. Konkretizacija problema i potreba za njihovim rešavanjem predstavlja srce projektnog predloga jer uspostavlja vezu sa donatorom i ukazuje mu da se sa organizacijom nalazi na istom zadatku. Treba uzeti u obzir da donatori, bar organizaciono i strukturno, funkcionišu kao investitori i da NVO od donatora traže zapravo "investiranje" pokazujući im zašto je za njih dobar "posao" da ih podrže u onome što žele da urade. U projektnim predlozima, donatori bi umesto opštih opisa problema radije videli podatke i statistike koje podržavaju argumentaciju NVO, jasno ukazivanje na hitnost u rešavanju navedenih problema i konsekvence od eventualnog nerešavanja. Prilikom definisanja ciljeva, donatori od NVO očekuju da budu "orijentisani na rezultate". NVO moraju razviti svest da su donatori više

zainteresovani za finansiranje promene, napretka ili rešenja, a manje za aktivnosti, programe i troškove.

### Edukacija donatora

Intenzivna komunikacija između NVO i donatorskih organizacija osnov je njihovog partnerstva i pružanja efikasnog odgovora na potrebe društva. Ukoliko se vratimo na funkciju donatora kao investitora sa svojim ciljevima i misijama kao što su npr. zaštita ljudskih prava, zaštita pripadnika nacionalnih manjina, izgradnja lokalne zajednice ili ekologija i zaštita životne sredine, onda su NVO preduzeća koja poseduju znanje i organizacionu infrastrukturu da prepoznaju i rešavaju određene probleme i zadovoljavaju potrebe na putu do ostvarivanja tih ciljeva. Nevladine organizacije su, ukoliko žele da pridobiju «investicije» za rešavanje određenih problema, obavezne da donatore upoznaju sa problematikom koja je predmet njihovog rada. U protivnom, donatori su prinuđeni da prioritete probleme definišu samostalno. Za aktivnu komunikaciju između donatora i NVO nisu dovoljni samo projektni predlozi već redovno informisanje o potrebama i problemima, njihovom razvoju i ceni njihovog nerešavanja. Obezbeđivanje veće i bolje odgovornost prema svojim donatorima od one koju oni traže (mesečni izveštaji tokom rada na projektu, finalni izveštaji i evaluacije) neophodno je kako bi se prevazišao mentalitet "minimalnog zadovoljenja uslova" i odnos unapredio u partnerstvo. NVO mogu na različite načine ostvariti i poboljšati komunikaciju sa donatorima. Osim ličnih kontakata predstavnika NVO i donatora od velikog je značaja uspostavljanje redovnih komunikacijskih kanala koji standardizuju razmenu informacija. Stručni skupovi, konsultacije, okrugli stolovi ili newsletter, E-mail brifing i mailing liste samo su neki od komunikacijskih alata koje bi NVO morale redovno da koriste za obeštavanje donatora o svojim aktivnostima, problemima kojima se bave i njihovim implikacijama na razvoj društva.

#### 4. Novi donatori – uloga poslovnog sektora

U dosadašnjem osvrtu na odnose NVO sektora i donatora u okviru ovog izveštaja pažnja je usmerena isključivo ka stranim, klasičnim, donatorskim organizacijama kao najvećem finansijeru trećeg sektora u Srbiji. Novi izazovi pred kojima se nalazi treći

sektor, pre svega zbog smanjenja sredstava stranih donatorskih organizacija i najava njihovog postepenog povlačenja iz ovog regiona, zahtevaju nove strategije i nova partnerstva.

U istraživanju trenutne situacije u NVO sektoru u Srbiji iz marta 2005. godine obuhvaćena je i tema saradnje nevladinih organizacija i poslovnog sektora. Iako čak 61% ispitanih organizacija tvrdi da je do sada imalo saradnju sa poslovnim sektorom treba naglasiti da se pod saradnjom podrazumevao bilo kakav vid komunikacije i donacije manjeg obima. Od NVO koje su ostvarile saradnju u 73% slučajeva radilo se maloj, sporadičnoj pomoći, a samo 6% od poslovnog sektora dobija strateški osmišljenu i kontinuiranu pomoć. Kao najveći uzrok za lošu saradnju NVO i poslovnog sektora, organizacije ističu nepostojanje poreskih olakšica za preduzeća koja bi želela da saraduju sa NVO. Ovo jeste jedan od razloga koji sprečava aktivniju saradnju NVO i poslovnog sektora i zahteva koordinirano delovanje trećeg sektora prema državnim organima i lobiranje za uvođenje ovakvih olakšica, ali ne i jedini. Za stvaranje partnerstva sa poslovnim sektorom potrbno je promeniti način delovanja i samih NVO. Za razliku od klasičnih donatorskih organizacija čije je delovanje isključivo vezano za postizanje određenih promena u društvu, za poslovni sektor čiji je osnovni cilj ostvarivanje profita, to je sekundarna aktivnost vezana pre svega za činjenicu da kompanije danas nisu u stanju da posluju izolovano od društva u celini. Ovome treba dodati da kompanije kod nas još uvek nemaju toliko iskustva u saradnji sa trećim sektorom i da je neophodno upoznati ih sa značajem NVO, njihovom ulogom i prednostima obostrane saradnje, što zahteva iniciranje aktivnije komunikacije između predstavnika NVO i poslovnog sektora. Inicijativu mora da preuzme treći sektor upoznavajući se detaljno sa vrednostima, ciljevima i imidžom kompanija kako bi mogao jasno da definiše svoje predloge i objasni zbog čega je određenoj kompaniji potrebna saradnja sa NVO, u čemu je njihova jedinstvenost i šta konkretno dobijaju kroz saradnju. Poslovni sektor ima svoj jezik i pravila koje treći sektor mora da prihvati ukoliko želi uspešnu saradnju.