

Funded
by the European Union
and the Council of Europe



COUNCIL OF EUROPE



Implemented
by the Council of Europe

Strasbourg, 4.ožujka 2014.

AT(2014)047

Hrvatski prijevod

Regionalni program za kulturnu i prirodnu baštinu Jugoistočne Europe

Ljubljanski proces II: Rehabilitacija zajedničke baštine

SKUPINA STRUČNJAKA I SKUPINA REGIONALNIH STRUČNJAKA

Strategija prikupljanja sredstava i poslovnog planiranja

Priručnik za poslovno planiranje i prikupljanje sredstava

“Održanje naše zajedničke baštine”

(verzija 1)



PRIRUČNIK ZA POSLOVNO PLANIRANJE I PRIKUPLJANJE SREDSTAVA



Očuvanje naše zajedničke baštine

Nancy McGrath, stručnjak – poslovno planiranje

John Baguley, stručnjak – prikupljanje sredstava

Sadržaj

Poglavlje I - Uvod	8
1 Pozadina	9
1.1 Ljubljanski proces II	9
1.2 Poslovno planiranje u sklopu LP II	9
2 Uvod u Priručnik	12
3 Rječnik pojmova	13
Poglavlje II – Poslovno planiranje	16
4 Poslovno planiranje u kontekstu kulturne baštine	17
4.1 Zbog čega trebate poslovni plan?	19
4.2 Publike	19
4.3 Razlika između poslovnog planiranja i poslovnog plana	19
4.4 Ključne faze	20
4.5 Razlika između PP i strategije prikupljanja sredstava	21
4.6 Kada, gdje, kako i tko?	22
5 Konzultacije dionika	23
5.1 Uvod	23
5.2 Tko su vaši dionici?	23
5.3 Kako konzultirati	24
6 Prikupljanje podataka i istraživanje	28
6.1 Uvod	28
6.2 Prikupljanje podataka	28
6.3 Procjena tržišta	28
7 Istraživanje tržišta	31
7.1 Uvod	31
7.1.1 Kvalitativno istraživanje	31
7.1.2 Kvantitativno istraživanje	31
7.2 Sažetak	32
8 Procjena opcija /Definiranje strategije	32
8.1 Financijski modeli	32
8.2 Procjena opcija	32
8.4 Definiranje strategije	33
9 Sažetak	33
Poglavlje III Prikupljanje sredstava	34
10 Prikupljanje sredstava za kulturnu baštinu	35
10.1 Uvod	35
10.2 Planiranje vašeg prikupljanja sredstava	35
10.3 Slučaj za potporu	35
10.4 Definiranje sveukupne strategije	36
10.5 Akcijski plan	37
11 Istraživanje prikupljanja sredstava	37
11.1 Od nule	37
11.1.1 Istraživanje tvrtki	37
11.1.2 Istraživanje fondacija	38
11.1.3 Istraživanje vlada	38
11.1.4 Istraživanje bogatih pojedinaca	38
11.2 Za organizacije sa bazama podataka postojećih donatora	38
11.1.5 Provjeravanje baza podataka	38
11.1.6 Miniranje podataka	39

11.1.7 Povijest donacija	39	12.6 Porezno učinkovito davanje	50
11.1.8 Bogati poštanski brojevi	39	12.7 Mogućnosti imenovanja po donatoru	51
11.1.9 Pojedinci s titulama	39	12.8 Dizajn	51
11.1.10 Identificiranje izglednih donatora	40	12.9 Testiranje na fokusnim skupinama	51
11.1.11 Pretraživanje tiska/medija	40	12.10 Korištenje slučaja za potporu	52
11.3 Informacije o imovini	40	12.11 Je li slučaj za potporu apsolutno neophodan?	52
11.4 Informacije o korporacijskoj imovini	41	13 Prikupljanje sredstava iz državnih izvora	53
11.5 Objavljeni popisi bogatih i mediji	41	14 Prikupljanje sredstava od fondacija	54
11.6 Dokazi o velikim dobrotvornim darovima	42	14.1 Istraživanje	54
11.7 Skupi hobiji	42	14.2 Pisanje izvrsnih, ciljanih aplikacija	55
11.8 Biografske informacije	42	14.3 Brilljantno upravljanje odnosima	55
11.9 Istraživanje mogućih donatora	42	14.4 Neka vam informacije budu dobro organizirane	56
11.9.1 Upravljanje istraživanjem	43	15 Prikupljanje sredstava od imućnih pojedinaca	57
11.9.2 Kratak pregled istraživanja	44	15.1 Uvod	57
11.9.3 Predložak istraživanja	44	15.2 Kultivacijska događanja	57
11.9.4 Plan i dnevnik istraživanja	45	15.3 Planiranje	58
11.9.5 Interno istraživanje	45	15.4 Zahtjev i zahvala	61
11.9.6 Vanjsko istraživanje	46	15.5 Slavne osobe	63
12 Slučaj za potporu	46	15.6 Kritična točka	64
12.1 Sadržaj	46	16 Prikupljanje sredstava od tvrtki	65
12.2 Pokrovitelji i veleposlanici	47	16.1 Dobrotvorna organizacija godine	66
12.3 Grafikon davanja	48	16.2 Doprijeti do zauzetih poslovnih ljudi	66
12.4 Politika prihvaćanja sredstava	49	16.3 Poslovni doručci	67
12.5 Višak sredstava	50	16.3.1 Proces planiranja	67

16.3.2	Raspored	67	19.3.1	Svrha poglavlja	84
16.3.3	Uzvanici	67	19.3.2	Glavni elementi	84
16.3.4	Faktor privlačenja.....	67	19.4	Procjena tržišta.....	85
16.3.5	Gost govornik.....	68	19.4.1	Svrha poglavlja.....	85
16.3.6	Tema.....	68	19.4.2	Ključni elementi.....	85
16.3.7	Format.....	68	19.5	Strategija financiranja	86
16.3.8	Zamolba i opcije	68	19.5.1	Svrha poglavlja.....	86
16.3.9	Brošure /materijali	69	19.5.2	Ključni elementi.....	86
16.3.10	Nastavak/praćenje	69	19.6	Financijska procjena.....	86
17	Prikupljanje sredstava kroz događanja	69	19.6.1	Svrha poglavlja.....	86
17.1	Koncerti i događanja na otvorenom	69	19.6.2	Prihod	87
17.2	Aukcije.....	71	19.6.3	Rashodi	87
17.3	Sponzorirana događanja	75	19.6.4	Prihodi i rashodi.....	87
18	Etika prikupljanja sredstava	77	19.7	Uprava i zaposlenici	88
18.1	Etika prikupljanja sredstava.....	77	19.7.1	Svrha poglavlja.....	88
18.2	Prihvaćanje sredstava	77	19.7.2	Ključni elementi.....	88
18.3	Politika prihvaćanja sredstava	78	19.8	Marketing i komunikacije	89
	Poglavlje IV – Poslovni plan	81	19.8.1	Svrha poglavlja.....	89
19	Obrazac	82	19.8.2	Ključni elementi.....	89
19.1	Izvršni sažetak	83	19.9	Ocjena rizika	89
19.2	Povijest i pozadina.....	84	19.9.1	Svrha poglavlja.....	89
19.2.1	Svrha poglavlja	84	19.9.2	Tablica rizika	90
19.2.2	Ključni elementi.....	84	19.10	<i>Monitoring i evaluacija</i>	91
19.3	Projekt.....	84			

Poglavlje I - Uvod

1 Pozadina

1.1 Ljubljanski proces II

Ljubljanski proces II mobilizira i pomaže međusektorskim institucijama i socijalnim dionicima u razvijanju projekata rehabilitacije spomenika i lokaliteta, na način da se oni usko povežu sa svojim socijalnim i ekonomskim okruženjima, kako bi se osigurali vanjsko financiranje i ulaganja. Dva glavna pitanja o kojima je riječ su: (1) da bi povijesne lokalitete trebalo očuvati u skladu s najvišim standardima; i (2) da se promiču na način da maksimalno pridonose lokalnoj ekonomiji ne umanjujući njihov kulturni značaj. Projekti rehabilitacije će nam pomoći da shvatimo potencijal povijesnog okruženja u smislu doprinosa gospodarskom razvoju, povećanja zaposlenost, poticanja prosperiteta i unaprjeđenja kvalitete života. Ideja vodilja jest da su predmeti baštine imovina, dio rješenja izazova ekonomskog razvoja, a ne prepreka njima.

Proces rehabilitacije temelji se na metodologiji IRPP / SAAH kojom je utvrđen niz konceptualnih smjernica osmišljenih tako da dovedu do opipljivih prednosti, kako za lokalne zajednice tako i za samo krhko povijesno okruženje. Pored tehničkih aspekata, Ljubljanski proces II odnosi se na mijenjanje javnih i stručnih stavova o našem povijesnom okruženju. Kako bi se ta ambicija postigla, postoji potreba da se naglasak stavi na osposobljavanje u oblasti tradicionalnih zanata, očuvanja i praktičnih građevinskih popravaka, održivog očuvanja, kreiranju politika i poslovnog upravljanja; generiranju zarađenog prihoda i prikupljanju sredstava; na promociju (kao ogledni primjer dobre prakse u regiji i drugdje); na ulogu kulturne baštine u prostornom planiranju; na slobodnu evaluaciju i potporu; i na postupke *monitoringa* kako bi se osiguralo da su projekti u skladu s najboljim europskim standardima.

Ciljevi Ljubljanskog procesa II (LPII), kao što je dogovoreno od strane ministara 2010. a potvrđeno u Općem referentnom okviru, su kako slijedi:

1. Izraditi prijelazni operativni okvir s ciljem razvijanja metodologije IRPP / SAAH;
2. Integrirati međusektorske prakse koje proističu iz rehabilitacijskog pristupa, u nacionalne i regionalne strukture operativnog upravljanja;
3. Uspostaviti stalne regionalne mehanizme suradnje (na rehabilitaciji baštine) na temelju obnovljenih nacionalnih i međunarodnih partnerstava;
4. Uspostaviti održive mehanizme financiranja, stvarajući tako sinergiju između nacionalnih i međunarodnih javnih i privatnih investicija.

1.2 Poslovno planiranje u sklopu LPII

IRPP / SAAH uspostavio je i razvio niz konceptualnih smjernica potpomognutih opsežnom praktičnom dokumentacijom, osmišljenom kako bi dovela do opipljivih prednosti – kako za lokalne zajednice tako i za samo krhko povijesno okruženje. Metodologija IRPP / SAAH uključuje različite faze:

1.2.1 Procjena i odabir prioriteta

- A. **Izveštaj o procjeni baštine** (*engl. HAR*) vezano uz trenutnu situaciju u pogledu graditeljske i arheološke baštine u svakoj zemlji, pripremljeno u suradnji s nadležnim tijelima na nacionalnoj i / ili regionalnoj razini. Izveštaj ukratko predstavlja zakonski i institucionalni okvir u odnosu na zaštitu i unaprjeđenje baštine, postojeće mehanizme i alate upravljanja, raspoložive resurse (stručne, dokumentarne i proračunske). Također uzima u obzir politike i ulogu koje se baštini pridaju u društvu.

B. Popis prioriternih intervencija (engl. *PIL*) vezan uz građevine i lokalitete od iznimne važnosti u svakoj od zemalja Jugoistočne Europe s posebnim osvrtom na važne elemente nacionalne i / ili regionalne baštine za koje se drži da im je hitno potrebno očuvanje i / ili obnova. Popis je usko povezan s Izvješćem o procjeni baštine i identificira različite vrste spomenika i lokaliteta, uključujući primjere vjerske baštine svih vjeroispovijesti. On uzima u obzir cjeline i pojedinačne spomenike iz svih razdoblja, priznajući tako činjenicu da je graditeljska i arheološka baština povijesni kontinuum lokalne, regionalne i nacionalne vrijednosti, kao i međunarodnog značaja. U izradi PIL-a stručnjaci u svakoj zemlji konzultiraju sve moguće dionike iz različitih područja stručnosti i institucija, kako bi se osigurala razina nacionalnog konsenzusa u pogledu konačnih popisa.

1.2.2 Izrada projekata rehabilitacije

C. Preliminarna tehnička procjena (engl. *PTA*) opisuje pozadinu projekta svakog objekta i lokaliteta na PIL dokumentu, njegov tehnički status i uvjete za njegovu rehabilitaciju, uključujući širu procjenu troškova za svaku fazu predložene intervencije, od početnog očuvanja do potpune rehabilitacije. Dokument razvijen tijekom IRPP / SAAH osmišljen je kako bi se osigurao dosljedan pristup u svim zemljama i svim vrstama projekata, te predstavlja metodološke smjernice za tehničku aktivnost. Ova analiza ključni je operativni instrument u procesu privlačenja potencijalnih donatora.

D. Studija izvedivosti (engl. *FS*) razrađuje i predstavlja održivost predloženog projekta rehabilitacije. Ona je nastavak i proširenje tema naznačenih u PIL-u i razvijenih u PTA. Tri glavne kategorije

informacija pojavljuju se u tim dokumentima koji se koriste u aplikacijama za financijsku pomoć: povijesni ili umjetnički značaj spomenika ili lokaliteta s posebnim naglaskom na njegov razvoj; razina rizika ili opasnosti od propadanja; i održivost predloženog projekta, uključujući i njegovo upravljanje i održivost.

E. Poslovni plan (engl. *BP*) naglašava mogućnosti za investitore i utvrđivanja uvjeta za uspješne rehabilitacije, što vodi do "konsolidiranja" projekata. Radna skupina za kulturu i društvo Vijeća za regionalnu suradnju.

Poslovno planiranje je vještina razvijena kao posljednji dio metodološkog razvoja IRPP / SAAH, i nije uvijek dio tradicionalnog treninga upravljanja baštinom. Dok se u studiji izvedivosti radi o održivosti rehabilitacije, poslovni se plan bavi poslovnim rastom i održivošću. Njegov je cilj pružiti jasan, realan i praktičan plan za buduće upravljanje spomenikom ili lokalitetom, a pokazuje da se ciljevi mogu postići s planiranim sredstvima. BP daje osnovu za pregovore s potencijalnim tijelima financiranja, drugim potencijalnim dionicima i partnerima, te daje smjernice za buduće potrebne akcije. To je dokument koji bi trebao biti dovoljan da uvjeri potencijalnog(-e) investitora (-e) da je projekt vrijedan i održiv, te da će investicija biti sigurna i profitabilna.

U nekim će slučajevima biti vrijedno razmotriti usvajanje kombinacije FS /BP. To je uobičajena praksa u Ujedinjenom kraljevstvu, posebice kada su zahtjevi za financiranjem ograničeni vremenskim rokovima.

1.2.3 Promocija projekata i osiguravanje sredstava

Ruku pod ruku s provedbom metodoloških koraka, promocija bi trebala igrati ključnu ulogu u konačnom uspjehu pojedinačnih projekata kao i Ljubljanskog procesa u cjelini. Promotivne aktivnosti pridonose vidljivosti LPi i konsolidiranim projektima, podižu svijest javnosti o ulozi baštine u

strategijama održivog razvoja i izazivaju donacije i prikupljanje sredstava za projekte rehabilitacije. Promotivne aktivnosti također pružaju dobru priliku za međusobnu suradnju nacionalnih radnih skupina kao i za suradnju s javnim institucijama, nevladinim organizacijama i lokalnim vlastima.

Pokretanje "Ljubljanskog procesa" definitivno je usmjerilo aktivnosti na promociju i financiranje. Prikupljanje sredstava jedna je od prekretnica u rehabilitaciji graditeljske baštine. Očito, to ne može biti cilj sam po sebi. Međutim, bez financijske potpore, projekti rehabilitacije nikada neće biti realizirani. Štoviše, dobivanje sredstva pokazuje da interes donatora, vlasti i građana konvergiraju i da je baština prepoznata kao resurs za razvoj. Smjernice za strategije financiranja i promocije projekata rehabilitacije razradit će se tijekom LPII uz pomoć međunarodnih stručnjaka, dok će nekoliko materijalnih alata biti osigurano kako bi se potpomogao proces:

- a) sveobuhvatna **web stranica** jednostavna za korištenje i konstantno ažurirana bit će jedan od glavnih komunikacijskih i promotivnih alata. Velik dio web stranice bit će baza podataka, s podacima relevantnim za promociju i vidljivost svakog projekta različitim dionicima. Web stranica će biti povezana s drugim nacionalnim stranicama kako bi pružila više raznolike i detaljnije informacije i postala snažna referentna točka za LPII.
- b) tiskane i elektroničke **publikacije**, letci i sl. također će pomoći promotivnim aktivnostima kako za LPII tako i za projekte rehabilitacije. Stvaranje tih proizvoda pokrenut će Radna skupina za kulturu i društvo Vijeća za regionalnu suradnju -a i Nacionalna radna grupa.
- c) organiziranje i sudjelovanje u **promotivnim događanjima**, izložbama, drugim događanjima podizanja svijesti javnosti i donatorskim

konferencijama imat će značajnu ulogu u promociji i prikupljanju sredstava.

- d) Radna skupina za kulturu i društvo Vijeća za regionalnu suradnju dodijelit će **plakete** onim projektima koji uspiju osigurati financiranje. Dodjela plaketa doprinjet će brojnim promotivnim događanjima. Uz plakete koje će se postaviti na spomenike i lokalitete, "**Virtualna plaketa**" bit će istaknuta na web stranici Radne skupina za kulturu i društvo Vijeća za regionalnu suradnju a pojavit će se i u tiskanim izdanjima. Prije dodjele "Virtualne plakete", spomenici i lokaliteti s finaliziranim PTA, FS i BP dobit će jednu, dvije ili tri **zvjezdice** koje odražavaju razinu dovršenosti projekta.

2 Uvod u Priručnik

Ovaj je priručnik izrađen kako bi Vam pružio detaljan vodič za poslovno planiranje i prikupljanje sredstava, budući da se odnosi na projekte i potencijalne projekte u okviru procesa LPIL. Osmišljen je kao nadopuna predlošku poslovnog plana [doc Ref] koji je, radi cjelovitosti, također uključen u Priručnik.

Dok predložak daje smjernice o tome što bi trebalo biti uključeno u poslovni plan, Priručnik daje više detalja o tome **zašto** su informacije potrebne i **kako** ih sastaviti u cjelinu.

Priručnik je namijenjen svima koji su uključeni u projekte PIL-a u sklopu LPIL. Naravno, najinteresantniji će biti onima koji su odgovorni za razvoj poslovnog plana i prikupljanje sredstava za projekt. Međutim, mi bismo potaknuli članove šireg tima da ga pročitaju jer će im pomoći da shvate gdje se uklapaju u proces i kako mu oni mogu pridonijeti. Ako ništa drugo, to bi trebalo pomoći u stvaranju okruženja za poboljšanu komunikaciju između različitih specijalističkih disciplina zastupljenih u različitim projektnim timovima.

Priznajemo da će neka poglavlja u ovom priručniku disciplinu poslovnog planiranja i, ili prikupljanja sredstava, podići na razinu detalja iznad one potrebne za vaš pojedini projekt. Priručnik je osmišljen na način da iz njega izvučete onoliko mnogo ili onoliko malo koliko koristi vašem projektu. Naravno, mi bismo zagovarali postizanje što većeg seta dokumenata koji ste u stanju postići. No, ne dopustite da vas nemogućnost dovršavanja jednog djela spriječi u dovršavanju ostatka.

Drugim riječima, ne dopustite da najbolji bude neprijatelj dobrom!

Ova verzija Priručnika [ref veljača 2014] prvi je nacrt i vrlo se radujemo dobivanju povratnih informacija kako bi se mogao ažurirati i unaprijediti na način da najbolje odgovara vašim potrebama.

Na kraju valja napomenuti da smo predvidjeli da Priručnik zaživi uvođenjem kroz cijeli sadržaj primjera studija slučaja. Studije slučaja, koje će tijekom sljedeća 4 mjeseca razraditi skupina regionalnih stručnjaka, bit će jedna od ključnih stavki za raspravu na seminaru u Strasbourg 10. i 11. veljače 2014.

Nancy McGrath, skupina stručnjaka – poslovno planiranje

John Baguley, skupina stručnjaka – prikupljanje sredstava

3 Rječnik pojmova

Bilanca /završni račun

Izjava koja pokazuje, u fiksnoj točki u vremenu, imovinu i obveza neke organizacije, njihovu vrijednosti, te kako su plaćene.

Bilance

Gotovina akumulirana iz viškova u uzastopnim obračunskim/računovodstvenim razdobljima.

Ciljevi

Mjerljivi ciljevi – mogu biti financijski, broj radnih mjesta, itd.

Ciljevi (misija)

Fraza koja opisuje cjelokupan razlog provedbe projekta.

Deficit

Vaša će organizacija biti u deficitu ako je njezina potrošnja iznosila više od prihoda u bilo kojem računovodstvenom razdoblju.

Deprecijacija

Stalni gubitak vrijednosti neke imovine iz bilo kojeg razloga.

Dionici

Zainteresirane strane - to mogu biti lokalne skupine, političari, kreatori politika, itd.

Dužnik

Pojedinac ili organizacija koji duguju novac i (u bilanci) ukupno takva dugovanja.

Evaluacija

Proces kojim se provjerava je li projekt isporučio prednosti koje je planirao ostvariti.

Financiranje iz prihoda

Uobičajeno redovit / zajamčen *grant* od nekog javnog tijela ili dobrotvorne organizacije koji ide za održavanje lokaliteta ili spomenika.

HAR

Izveštaj o procjeni baštine /*Heritage Assessment Report*/

Imovina

Svaki predmet od vrijednosti u vlasništvu i pod kontrolom organizacije koji ima vijek uporabe duži od jednog obračunskog/računovodstvenog razdoblja.

Izvešće o novčanom tijeku

Projekcija novčanog stanja organizacije unaprijed, koja pokazuje kad će bilance najvjerojatnije biti pod najvećim pritiskom, kada će dopušteno bankovno prekoračenje ili druga kratkoročna sredstva biti potrebna. Potreba za posudbom ublažena je iznosom obrtnih sredstava na raspolaganju.

Izvršni sažetak

Sažetak poslovnog plana od jedne do dvije stranice - predstavljen na početku dokumenta i osmišljen tako da proda projekt i zadrži interes čitatelja.

Kapitalna potrošnja

Ulazna sredstva koja ćete koristiti za plaćanje svoje kapitalne potrošnje.

Kratkoročne obveze

Iznosi novca koje organizacija duguje koji dospijevaju na naplatu u bliskoj budućnosti, obično u roku od godinu dana - uključujući vjerovnike i dopuštena bankovna prekoračenja.

Kratkotrajna imovina

Gotovina ili stvari pretvorive u gotovinu u kratkom vremenskom razdoblju, kao što su kratkoročne investicije, trgovanje dionicama i dužnici.

Monitoring

Proces provjere kojim se utvrđuje da stvari (proračun, vremenski raspored, itd.) idu po planu tijekom isporuke projekta.

Novčani tijek

Obrazac prihoda i izdataka organizacije, te utjecaj na njezine bilance gotovine; imati višak novca u ruci nakon što se bilo u stanju platiti sve dugove na dan njihova dospijeca 'pozitivan' je novčani tijek; ne imati novac za plaćanje dugova kako dospijevaju 'negativan' je novčani tijek.

Obračunsko /računovodstveno razdoblje

Bilo koje vremensko razdoblje koje se koristi za identificiranje i povezivanje financijskih informacija. Obično je to razdoblje od dvanaest mjeseci koje teče od siječnja do prosinca ili od travnja do ožujka.

Organigram

Dijagram koji sažima ključni menadžment i radna mjesta zaposlenika, te odnose vezane uz izvješćivanje između njih.

Plan troškova

Popis elemenata projekta koji identificira troškove povezane sa svakim od njih.

Potencijalne obveze

Novac izdvojen u proračunu ili planu troškova kako bi se platili troškovi nepredviđenih stavki / eventualnosti.

Prednosti

One mogu biti kvalitativne, kao što su ponos, angažman u zajednici, osjećaj dosega) ili kvantitativne kao što su otvaranje novih radnih mjesta, stvaranje bogatstva.

Prihod

Novac koji ulazi u projekt ili lokalitet.

Promet

Novac koji generira lokalitet u određenom razdoblju (obično je to godina dana) iz izvora kao što su komercijalne aktivnosti, *grantovi*, dobrotvorne donacije, itd.

Proračun

Godišnji operativni program organizacije definiran u pogledu novca.

PTA

Preliminarna tehnička procjena /*Preliminary Technical Assessment*/

Raspored kritičnog puta

Vremenski plan koji prikazuje ključne prekretnice.

Tekući izdatci

Potrošnja vezana uz svakodnevne stavke kao što su plaće, kupnja roba i usluga, najam i održavanje imovine.

Vjerovnici

Osoba ili organizacija kojima se duguje novac i (u bilanci) ti iznosi ukupno.

Usporednici

Ostali lokaliteti baštine koji imaju usporedne točke u odnosu na dotični lokalitet i koji se mogu koristiti kao mjerila.

Poglavlje II – Poslovno planiranje

4 Poslovno planiranje u kontekstu kulturne baštine

Lokaliteti kulturne baštine u sklopu LPII širokog su raspona, te obuhvaćaju razne vrste građevina i struktura od katedrala, crkava i džamija do utvrda, arheoloških nalazišta, industrijskih lokaliteta i primjera lokalne rezidencijalne arhitekture.

Mi cijenimo da je razmišljanje o tim elementima baštine kao o 'poslu' nekima neugodan koncept budući da se intuitivno kosi s principima zaštite i očuvanja.

Doista, većina zaposlenika uključenih u projekte zaštite su arhitekti-konzervatori, arheolozi, povjesničari, kustosi i projekt menadžeri, kojima komercijalne i poslovne vještine vjerojatno nisu najvažnija skupina vještina.

U kontekstu kulturne baštine, u koncept poslovnog planiranja radi se **cjelokupnom učinkovitim upravljanju financijskim resursima.**

Radi se o tome da se osigura da se, nakon što je obnovljen, spomenik ili lokalitet može učiniti financijski održivim, kako ne bi opet zapao u zapuštenost, te s vremenom ponovio ciklus "uspjeh - neuspjeh".

Što mislimo pod održivim? Pa u ovom pogledu, iako održivost okoliša igra ulogu, zapravo govorimo o financijskoj održivosti. Vrlo jednostavno rečeno - osigurati da postoji dovoljno prihoda za pokriće očekivanih tekućih troškova lokaliteta, s time da nešto sredstava ostane i za eventualne nepredviđene troškove.

Financijsku održivost u tom kontekstu ne treba tumačiti kao da znači generiranje ogromne zarade ili 'okrutnu i nasilnu' komercijalizaciju nekog dobra ili lokaliteta.

Ponekad upućujemo na stvaranje viška - generiranje više prihoda nego što je potrebno u određenom razdoblju (obično godišnje) za pokriće troškova (zaposlenika, održavanja, itd.). Stvaranje viška poželjno je iz nekoliko razloga:

- Zbog toga da se ima financijski „jastučić“ za nepredviđene, ali nužne izdatke - primjerice plaćanje popravaka potrebnih zbog posljedica nepovoljnih vremenskih uvjeta
- Za plaćanje za izvanredno održavanje – e.g. ličenje vanjskih zidova crkve / povijesne građevine svakih pet godina
- Financiranje društveno korisnih aktivnosti – ako je višak stvoren u određenoj godini, onda bi to moglo osloboditi sredstva za sljedeću godinu za plaćanje raznih društvenih projekata i projekata zajednice, e.g.
 - Osiguravanje prijevoza do lokaliteta za posjetitelje s invaliditetom
 - Plaćanje nastupa glumaca / zabavljača na besplatnom događanju za lokalne dobrotvorne akcije koje se održavaju na lokalitetu.

Drugim riječima, financijska održivost jest pokušati stvoriti vrli krug u kojem će generirani prihodi financirati “dobra djela” – i.e. programe aktivnosti usmjerene na ključne skupine korisnika.

Moguće je postići financijsku održivost uz istovremeno ispunjavanje cjelokupnih ciljeva lokaliteta i očuvanje glavnih vrijednosti.

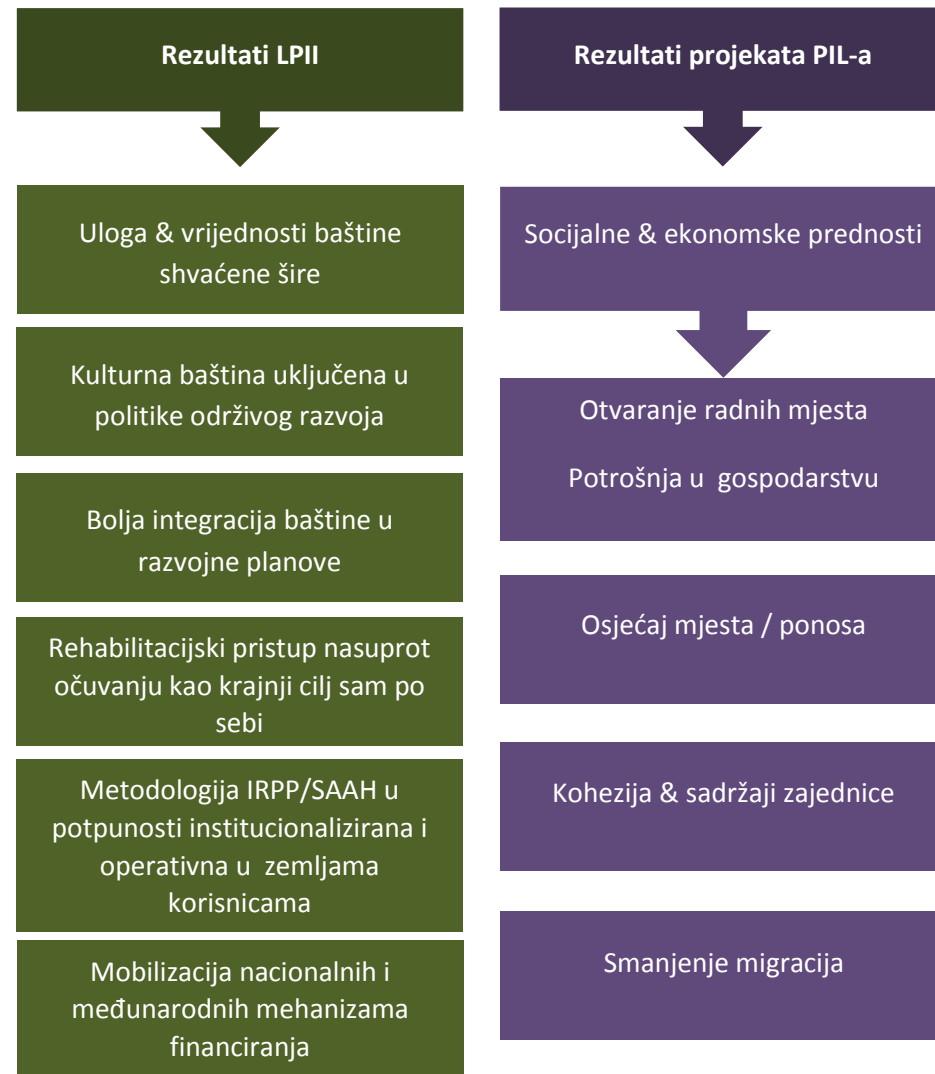
U nekim je slučajevima moguće da država u potpunosti financira tekuće troškove lokaliteta, što znači da isti može biti otvoren za javnost besplatno te postoji mala ili nikakva potreba za prikupljanje prihoda kroz komercijalne tvrtke. Međutim, to je sve rjeđe budući da su javni proračuni pod sve većim pritiskom, a u svakom slučaju vjerojatno nisu dovoljno velikodušni da financiraju sve aktivnosti koje bi lokalitet možda poželio poduzeti. Čak i u tom

slučaju, i dalje je potrebno izraditi Poslovni plan da se pokaže da su sredstva prihoda dovoljna za pokrivanje troškova i dokaže da se [javni] novac troši učinkovito.

Više je vjerojatno da će sredstva za dovršetak samog projekta doći iz različitih izvora, od kojih neka mogu biti javna sredstva. Nakon što je lokalitet ili spomenik obnovljen, međutim, tekući prihod u obliku godišnjih sredstava od prihoda manje je vjerojatan, a od lokaliteta će se očekivati da prikupi prihode od komercijalnih aktivnosti i kroz kampanje prikupljanja sredstava kako bi pokrio svoje troškove.

Tablica nasuprot sažima ciljeve samog procesa LPPII, te planirane ishode projekata PIL-a.

Poslovni plan dio je procesa LPPII, ali njegova je krajnja korist u postizanju željenih rezultata projekata PIL-a u obliku stvaranja bogatstva i opipljivih socijalnih prednosti.



4.1 Zbog čega trebate poslovni plan?

- Projekt Poslovni plan ima niz važnih uloga uključujući:
- način da vas se natjera da razmislite o ključnim pitanjima;
- ključni dokument za aplikacija za financiranje;
- nacrt za budući plan upravljanja;
- način isticanja problema i označavanja rješenja vezanih uz dugoročnu održivost projekta.

Dva su ključna razloga zbog kojih trebate poslovni plan:

- za internu komunikaciju i jasnoću;
- da se koristi kao dokument "prodaje" prema van.

U sklopu procesa LPIL, poslovni plan treba biti izrađen u trenutku kada je ustanovljena tehnička izvedivost projekta i kad je projekt uvršten na Popis prioriternih intervencija (PIL).

Iako nije ni potrebno niti prikladno početi pisati poslovni plan na početku projekta, proces poslovnog planiranja treba započeti što je ranije moguće. Stoga je važno da se upoznate sa smjernicama vezanim uz poslovni plan na početku projekta, tako da znate što se očekuje i da možete započeti proces planiranja

4.2 Publike

U skladu s ključnim razlozima potrebe za poslovnim planom kao što je gore navedeno, dvije ključne publike poslovnog plana su:

- interni projektni i / ili menadžment tim;
- potencijalni financijeri i ostali dionici.

Svi članovi projektnog tima i sponzori projekta trebaju biti u potpunosti suglasni s poslovnim planom. On je utjelovljenje cjelokupnog projekta i sažeto prikazuje financijski položaj koji će menadžment tim zadužen za lokalitet trebati isporučiti nakon što je projekt dovršen, a lokalitet spreman i u funkciji. Stoga je vrlo važno osigurati da je poslovni plan realističan i ostvariv - on treba biti "vlasništvo" menadžment tima koji će voditi lokalitet koji ne smije samo razumjeti veći i vjerovati u pretpostavke sadržane u njemu.

4.3 Razlika između poslovnog planiranja i poslovnog plana

Poslovni plan je rezultat razmišljanja, istraživanja, dogovaranja strategija i postizanja zaključaka o tome kako postići željene rezultate projekta. Pisani poslovni plan skup je činjenica, ideja, pretpostavki i projekcija o budućnosti.

Poslovno planiranje, s druge strane, je proces razmišljanja i planiranja za budućnost projekta - s naglaskom na to kako se projekt može učiniti financijski održivim istovremeno isporučujući prednosti i štiteći integritet baštine.

Poslovni je plan važan, no poslovno je planiranje ključno

Drugim riječima, **poslovno planiranje je proces** dok je **poslovni plan rezultat** tog procesa.

Tijekom procesa poslovnog planiranja, sasvim je normalno, štoviše prednost, razmatrati različite opcije i istraživati različite strategije za postizanje ciljeva projekta. Na razini tehničke izvedivosti, moguće je identificirati potencijalne namjene - drugim riječima, moglo bi biti prostora za kafić ili restoran, dućan ili eventualno konferencijske sale. No, u fazi poslovnog planiranja, bit će

potrebno analizirati je li bilo koja od tih opcija komercijalno održiva. Na primjer, lokalitet može ugostiti kazališne predstave na otvorenom, no možda jednostavno ne postoji dovoljan broj ljudi koji idu u kazalište koji žive nadomak lokaliteta kako bi ta aktivnost bila održiva.

Dijagram na sljedećoj stranici sažima razlike između procesa [planiranja] i rezultata [poslovnog plana].

Mnogo je različitih vrsta dokumenata koji bi usput mogli biti proizvedeni u konvencionalnom scenariju poslovnog planiranja:

- Studija izvedivosti;
- Procjena opcija;
- Pregled poslovnih slučajeva

Obično se sve ovo odvija na određenoj razini tijekom faze poslovnog planiranja projekta i prije trenutka kada je sam poslovni plan proizveden. Ista se terminologija ponekad koristi za različite pojmove i ponekad se koristi isti naziv izvješća za opisivanje različitih vrsta istraživanja. Međutim, u svrhu jednostavnosti u LPII, navodimo samo čin poslovnog planiranja i rezultat koji je sam poslovni plan.

Vrlo je važno shvatiti da čak i ako nakon završetka projekta ne biste svoj lokalitet smatrali "poslom" *per se*, i dalje vam je potreban poslovni plan. Možete na njega gledati kao na financijsku održivost ili plan upravljanja. Neovisno o razini ograničenosti komercijalnih mogućnosti na lokalitetu, trebate pokazati da se financijski isplati.

Poslovni je plan sažetak dogovorene strategije, odnosno načina na koji ćete postići ciljeve projekta.

Moglo bi biti nekoliko načina na koje možete pristupiti postizanju ciljeva projekta. No, tijekom procesa poslovnog planiranja, morat ćete procijeniti osnovanost svakog od mogućih pristupa, odrediti prioritete i donijeti odluke o tome kako ćete postići svoje ciljeve.

Poslovni plan sažima strategiju kojoj ste najviše skloni i opravdava to zašto mislite da je baš ona najbolji pristup u postizanju vaših ciljeva.

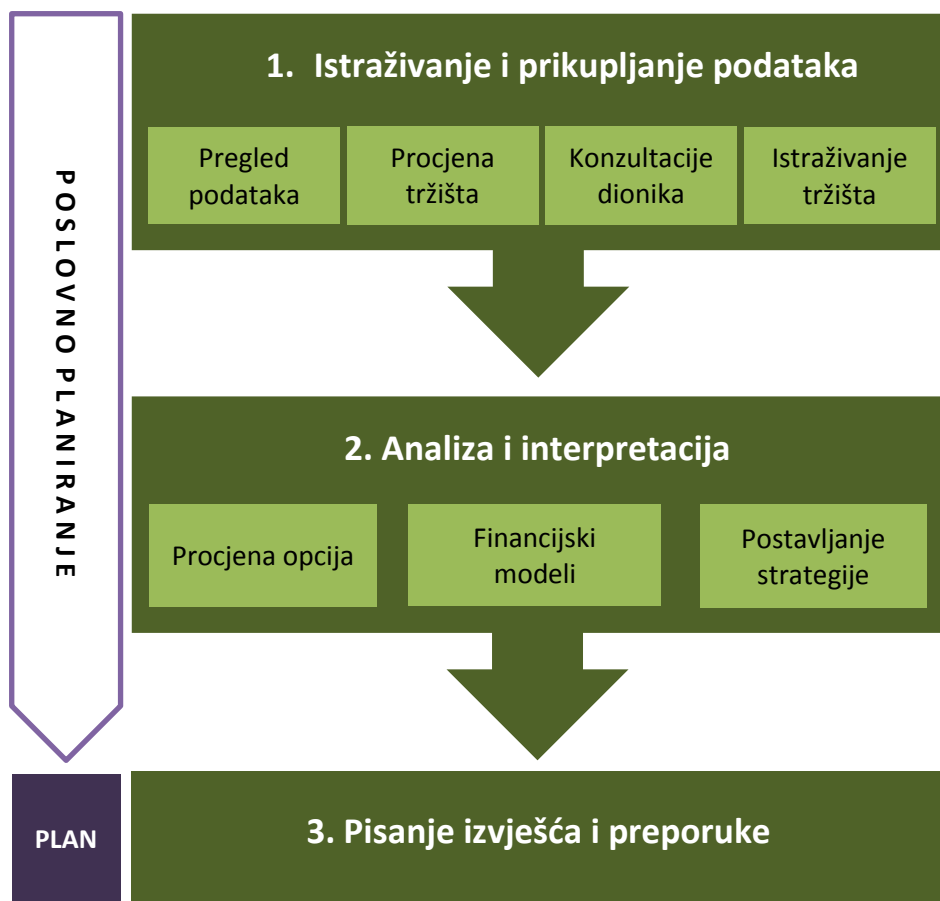
To ne znači da se stvari usput ne mogu promijeniti. Poslovni plan može biti, a često i je ažuriran. Izmijenjeni i/ili dopunjeni poslovni planovi obično bi se trebali referirati na prethodne verzije, ali bi se onda trebali usredotočiti na meritum izmijenjenog plana.

4.4. Ključne faze

Obično su u izradi poslovnog plana tri ključne faze kao što je prikazano u dijagramu nasuprot.

4.4. 1 Istraživanje i prikupljanje podataka

Ova je prva faza istraživanja i prikupljanja informacija kritična. Idealno želite biti u stanju odrediti osnovicu - odnosno procjenu trenutne situacije, a zatim nadograđivati što je moguće više sveobuhvatnu sliku tako da svoje pretpostavke možete zasnivati na dokazima i ne na pukom nagađanju!



4.4.2 Analiza i interpretacija

Ova srednja faza je faza u kojoj analizirate i interpretirate informacije koje ste prikupili i istraživanje koje ste proveli - i primjenjujete na svoj projekt. Ova će faza uključivati neki financijski model. Razina detalja ovisit će o podacima koji su vam na raspolaganju i o samom projektu, no poslovni plan bez ikakvih brojki zapravo i nije poslovni plan!

To vam omogućuje da identificirate one opcije koje su financijski održive. Vjerojatno će biti nekoliko opcija i ovo je faza donošenja odluka - na temelju dokaza kad god je to moguće - o pravoj strategiji za vaš projekt.

*Strategija se može definirati kao
"Plan visoke razine za postizanje jednog ili više ciljeva u
uvjetima nesigurnosti."*

Strategija je važna jer su sredstva na raspolaganju za postizanje tih ciljeva obično ograničena.

Strategije stoga češće uključuju nego što ne uključuju definiranje prioriteta – e.g. koje su vaše ključne ciljne publike – budite konkretni umjesto da kažete „svatko tko želi doći“. Strategija ne bi trebala biti “popis želja” na “*shoPILLng* listi” ideja.

4.4.3 Pisanje izvješća i preporuke

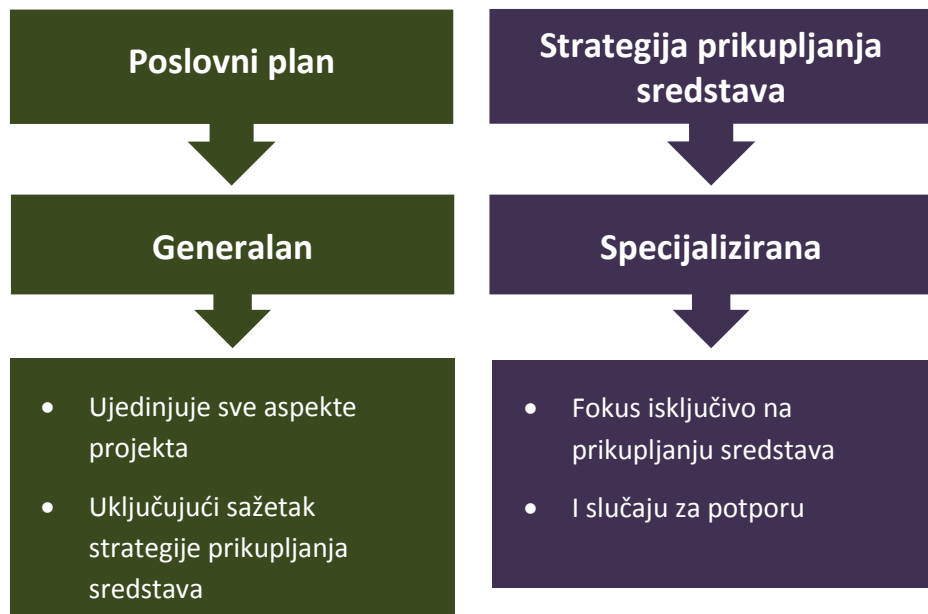
Nadograđujući se na prikupljene informacije i odluke donesene u prethodne dvije faze, faza tri je izrada samog poslovnog plana.

Ako na umu imate određenog financijera, često je potrebno napisati poslovni plan u njihov preferirani predložak. Općenito međutim, iako se predlošci razlikuju, osnovni uvjeti vezani uz sadržaj poslovnog plana ostaju prilično konstantni. Predložak LPII detaljno je opisan u poglavlju III koje slijedi.

4.5 Razlika između BP i strategije prikupljanja sredstava

Mnogi ljudi misle da se u poslovnom planu radi prvenstveno o prikupljanju sredstava za projekt. Iako je to važan element poslovnog plana, prikupljanje sredstava u stvari je samo jedan element poslovnog plana.

To rečeno, prikupljanje sredstava sofisticiran je proces koji zasluži dodatno pojašnjenje i proširenje - alate i tehnike koji su dio tog procesa pokriva poglavlje III ovog priručnika. Tako je općenito uzevši, poslovni plan generalan, dok je strategija prikupljanja sredstava vrlo specijalizirana.



Nadamo se da će, kad jednom pročitate ovaj Priručnik, razlika između dviju disciplina biti vrlo jasna.

Predložak poslovnog plana sugerira kombinirani dokument koji uključuje strategiju prikupljanja sredstava. Međutim, to je samo smjernica - ako je vaša strategija prikupljanja sredstava dobro razvijena, možda želite imati sažetak strategije u poslovnom planu, a zatim priložiti kompletnu strategiju prikupljanja sredstava kao dodatak ili ju imati kao posve zaseban dokument. To stvarno ovisi o projektu i slobodno možete prilagoditi u skladu s tim.

4.6 Kada, gdje, kako i tko?

Tko bi trebao preuzeti odgovornost za poslovno planiranje, a zatim i izradu samog poslovnog plana?

Odgovor na to varira ovisno o projektu i okolnostima vezanim uz određeni lokalitet i projektni tima.

Najvažnije je ipak da **netko** preuzima odgovornost!

U prvom redu, to će vrlo vjerojatno biti voditelj projekta, koji preuzima odgovornost za aspekte poslovnog planiranja projekta - poslovno planiranje i prikupljanje sredstava.

Ponekad može biti korisno uključiti pomoć izvana u obliku potpore konzultanta koji će pomoći izraditi poslovni plan. Ali tu bismo zagovarali dozu opreza - kako bi uspjeli, poslovno planiranje i poslovni plan moraju biti u potpunosti integrirani u razvoj projekt. Pomoć izvana je u redu u smislu pružanja dodatnih resursa i specijalizirane ekspertize, ali poslovni plan ne može biti izrađen u izolaciji tako da ovaj pristup funkcionira samo ako je konzultantski tim u bliskom i redovitom kontaktu s cijelim projektnim timom.

Proces poslovnog planiranja treba početi od samog početka i do određene mjere neki će elementi biti pokriveni unutar Izvješća o procjeni baštine (HAR) i PTA.

Cijeli projektni tim treba preuzeti vlasništvo nad procesom poslovnog planiranja i na kraju trebaju vjerovati u proizvedeni poslovni plan. No jedna osoba (podržana od strane drugih kad god je to moguće) treba preuzeti odgovornost za proces poslovnog planiranja i za poslovni plan. Na razvijenijim tržištima, uobičajeno je da zajedno s poslovnim planerom radi osoba ili agencija zadužena za razvoj ili prikupljanje sredstava. Međutim, u slučaju

većine projekata PIL, proces poslovnog planiranja i prikupljanja sredstava vjerojatno će pasti pod nadležnosti jedne osobe ili eventualno odjela.

Tko god preuzme odgovornost za širi procesa poslovnog planiranja (i.e. što uključuje prikupljanje sredstava) mora imati blizak odnos s različitim elementima projektnog tima. Tako će na primjer, morati prisustvovati sastancima projektnog tima - ne nužno svakom sastanku i ne nužno cijelom sastanku, ali dovoljno redovito da procesu da svoj udio.

Slijedi stvarni primjer toga zašto je to nužno

Projekt za razvijanje rimskog arheološkog nalazišta u veliku atrakciju za posjetitelje baštine želio je uključiti prostor koji bi se mogao koristiti kao prostor za zajednicu i kao prostor za učenje za školsku djecu. Međutim, prostor je bio smješten u središtu atrakcije i u izvornim nacrtima nije sadržavao vlastite WC-e. Međutim, povratne informacije od nastavnika pokazale su da je to bilo presudno – jer bi inače morali poslati dodatne nastavnike (uz dodatni trošak) koji bi djecu pratili u toalet jer ih ne bi mogli pustiti da sama prolaze javnim prostorom. Bez osiguravanja WC-a, prostor ne bi bio pogodan za namijenjenu svrhu.

5 Konzultacije dionika

5.1 Uvod

Konzultacija dionika važan su dio procesa poslovnog planiranja. Dijeleći i raspravljajući o svojim planovima sa zainteresiranim stranama:

- imate daleko veću šansu "pridobiti ljude za sebe" i postići da "vjeruju" u vaše prijedloge
- pojavit će se pitanja i mogućnosti kojih niste bili svjesni a koje je moguće riješiti ili iskoristiti kao prikladne
- imat ćete priliku, često u situaciji jedan-na-jedan uvjeriti ljude u "poslovne" elemente svog plana ...

5.2 Tko su vaši dionici?

Dionik je u osnovi svatko s interesom u vašem projektu - svatko tko bi mogao biti za njega zainteresiran ili na koga bi on mogao utjecati.

Širina i količina dionika varirat će u skladu s projektom. Slijedi popis koji nije iscrpan ali daje primjere mogućih dionika:

- društvo lokalne povijesti;
- lokalne dobrotvorne organizacije;
- lokalni stanovnici
- tvrtke u susjedstvu;
- lokalne i regionalne turističke organizacije / tvrtke koje se bave destinacijskim menadžmentom;
- postojeći korisnici / posjetitelji;
- postojeći zaposlenici;
- zaposlenici drugih lokalnih muzeja / lokaliteta baštine.

Iako naravno morate voditi računa o vremenu potrebnom za razgovor s dionicima, opće je pravilo, čim više tim bolje!

5.3 Kako konzultirati

Dobro razmislite o tome kada i kako konzultirati svoje različite dionike i prepoznajte da će različiti pristupi biti primjereni različitim skupinama.

- Sastanci jedan-na-jedan
- Grupne rasprave
- Ankete na papiru i on-line
- Prezentacija
- Javni sastanak
- Vođeni obilasci / dan otvorenih vrata

5.3.1 Sastanci jedan-na-jedan

Sastanak licem u lice često je najbolji način konzultiranja s ključnim dionicima. Često su to vrlo zauzeti ljudi koji vode tvrtke, dobrotvorne organizacije i slično, tako da budete spremni putovati k njima. Očito ćete u nekom trenutku željeti da oni posjete lokalitet kako biste ih mogli uvjeriti u planove za svoj projekt. No, često se na početku ima malo toga za vidjeti, možda nema prikladnog mjesta za sastanak, lokalitet je možda izložen vremenskim uvjetima, itd. U tom je slučaju, ako je to moguće, dobro sa sobom ponijeti nekoliko fotografija koje im možete pokazati ili neke tiskane materijale koji ilustriraju ono što želite učiniti na lokalitetu očekivane prednosti. Ali zapamtite, glavna svrha sastanka je da dobijete njihova mišljenja i stavove - kako biste doznali imaju li bilo kakve primjedbe ili pitanja u vezi programa, kako bi to moglo utjecati na ljude koje zastupaju i na kraju kako možete raditi zajedno na obostranu korist. Dakle, nekakav tipični format može biti:

- Upoznavanje / zagrijavanje

- Vaše objašnjenje zašto ste organizirali sastanak i što se njime nadate postići
- Objašnjenje projekta, u kojoj je fazi, tko ga sponzorira, itd.
- Navesti njih da govore o svojoj organizaciji, koji su njezini ciljevi, koji su njezine sastavnice, itd.
- Zajednička rasprava o tome kako bi projekt mogao utjecati na njih, kako raditi zajedno i sl.
- I na kraju, neka vrsta zaključka o tome što će biti sljedeći koraci, gdje ste u procesu, kakvu vrstu stalne komunikacije mogu očekivati od vas, itd.

Ako vrijeme i, ili, lokacija ne dopuštaju, onda može biti dobra i konzultacija telefonom jedan-na-jedan. Međutim, u tom je slučaju obično dobro unaprijed poslati nešto putem e-pošte - možda nekoliko PowerPoint slajdova o kojima možete razgovarati na početku ili koje osoba koju konzultirate može pogledati unaprijed.

Ovisno o tome tko je dionik, moglo bi biti potrebno ili poželjno, da neovisna treća strana, osoba ili organizacija poduzme sastanak konzultacija. Razlog tomu je da ukoliko je određena skupina vrlo snažno negativna prema programu ili izražava ozbiljnu zabrinutost, može joj biti lakše izraziti svoje prave osjećaje trećoj strani. Zapamtite, čak i ako je to vijest koju ne želite čuti, daleko je bolje biti svjestan bilo kakvih **problema** kako bi se vidjelo je li moguće postići kompromis ili naći način da ih se nadvlada.

5.3.2 Grupne rasprave

Grupne rasprave mogu biti dobre jer dinamika skupine dopušta da se ideje ljudi prebacuju s jednih na druge. Također, ljudi se ponekad osjećaju manje

samosvjesni kao dio skupine i sretni su što u tom području mogu predložiti ideje i postaviti pitanja što se u situaciji jedan-na-jedan možda ne bi usudili.

Grupne rasprave međutim zahtijevaju prostor i često je korisno da bude prisutno više od jednog predstavnika projekta – jednog koji dočekuje i pozdravlja goste, te im je domaćin i drugog koji moderira skupinu. Isto tako, ako je ikako moguće, korisno je snimiti raspravu, tako da moderator kasnije može preslušati snimke jer je previše zahtjevno govoriti i sudjelovati u raspravi, te istovremeno nešto bilježiti.

Kad organizirate grupnu raspravu, postoje neke smjernice koje treba zapamtiti:

- Pobrinite se da ne postoje sukobi u smislu uzvanika - suparnički vlasnici B & B s poviješću loših odnosa! Ili na primjer skupine fundamentalno suprotstavljenih stavova
- Pobrinite se da ljudi znaju unaprijed, ne samo vrijeme početka rasprave već i koliko će trajati i pokušajte se toga držati - sat i pol do dva sata sugerirano je kao maksimalno trajanje
- Minimalno biste trebali osigurati bezalkoholna pića, a ako se grupna rasprava održava u večernjim satima, ponuditi neku hranu također je dobra ideja - *buffet* stil tako da sudionici mogu jesti dok još sudjeluju u raspravi
- Jasno navesti na samom početku, što je svrha rasprave i na kraju, što će, ako išta, nakon nje uslijediti.

5.3.3 Ankete na papiru ili on-line

Ako su vaši dionici posve različita skupina pojedinaca, anketa provedena na papiru ili on-line mogla bi biti koristan način prikupljanja povratnih informacija. Slijedi nekoliko stvari koje treba imati na umu:

- Ako provodite anketu na papiru, imajte na umu da će rezultate trebati unijeti u bazu podataka ili najmanje u Excel tablicu kako bi se rezultati analizirali
- Kvantitativne ankete sa 'zatvorenim' pitanjima dat će vam najkorisnije podatke koji se mogu koristiti kako bi se podržao argument. Otvoreno pitanje moglo bi biti nešto na tragu "Recite nam molim vas što mislite o planovima za crkvu Staro Nagoričane?", na koje biste naravno mogli dobiti razne odgovore. Primjer zatvorenog pitanja bio bi:

- Možete li mi reći, na temelju informacija koje ste dobili, podržavate li planove za crkvu u mjestu Staro Nagoričane
 - Vrlo snažno
 - Snažno
 - Niti podržavam niti se protivim
 - Prilično se protivim
 - Vrlo se protivim
 - Ne znam

- Možda ćete biti obvezni objaviti rezultate ankete – neovisno o tome je li ishod povoljan ili ne, razmislite unaprijed o tome kako se osjećate.

Vrste mjesta na kojima možete podijeliti upitnike su:

- Na gradskom trgu na dan tržnice/sajma
- Putem lokalnih knjižnica
- Na vratima stanara

Ako imate pristup točnim e-mail adresama, tada on-line anketa može biti vrlo ekonomičan način prikupljanja povratnih informacija. Ako imate dobru potporu od lokalnih vlasti, možda bi vam one na svojim web-stranicama mogle postaviti link na vašu anketu, ili možda čak iskoristiti svoje baze podataka stanovnika, dobrotvornih organizacija ili drugih relevantnih skupinama, te njima poslati upitnik.

5.3.4 Prezentacija

U razgovoru s ljudima unutar šire projektne skupine, umrežavanjem i osluškivanjem terena, moći ćete identificirati brojne mogućnosti, tijekom faze planiranja, da se povežete s postojećim događanjima i sastancima drugih ljudi i predstavite svoj projekt. Svoju prezentaciju trebate prilagoditi kako bi se zadovoljile potrebe specifičnih publika, ali ako razvijete prezentaciju na jednoj 'osnovi', ona će vam dobro poslužiti u brojnim prigodama. Ovo je vrlo isplativ način kako promocije projekta tako i korištenja razdoblja prije i poslije sastanaka za uspostavljanje kontakata i prikupljanje povratnih informacija.

5.3.5 Javni sastanak

U određenom bi trenutku moglo biti primjereno održati javni sastanak putem konzultacijskog događanja. Takav sastanak obično traje pola dana, s početkom u vrijeme ručka a proteže se do večernjih sati. Razlog tomu jest da se pruži prilika i ljudima koji rade i onima koji ne rade da se pridruže. Obično se tijekom dana ponavljaju formalni i neformalni elementi, pa tako, primjerice:

- 12:30 Početak sastanka - prilika za pregledavanje zaslona
- 13:00 prezentacija nakon koje slijede pitanja prisutnih
- 14:00 dodatno vrijeme pregledavanja i prilika da se panelu neformalno postavljaju pitanja

A onda bi se to moglo ponoviti rano navečer i onda opet u vremenu nakon posla.

Prezentacija bi vjerojatno trebala trajati najviše pola sata uz još pola sata za pitanja i odgovore panela.

Panel treba uključivati više članove projektnog tima kao i vanjske savjetnike kad god je to prikladno – e.g. arhitekta, povjesničara, itd.

Naputci koje bi trebalo upamtiti su:

- Svi bi članovi panela trebali nositi bedževe tako da sudionici znaju tko su oni i koja je njihova uloga u projektnom timu
- Događanje bi unaprijed trebalo dobro oglasiti kako bi ljudi imali najmanje 3 tjedna prije da odluče hoće li prisustvovati
- Ako je moguće, od ljudi uzeti imena, adrese i e-mail adrese
- Najmanje što trebate jest znati broj ljudi koji su prisustvovali
- Trebate im kazati da će se njihove kontakt informacije koristiti samo za buduće komunikacije o projektu
- Ljudi mogu odlučiti, ukoliko to žele, da ih se daljnje ne kontaktira
- No, većina ljudi želi biti informirana

5.3.2 Vođeni obilazak/ Dan otvorenih vrata

U trenutku kad je prikladno i sigurno učiniti takvo što, vođeni obilasci ili dani "otvorenih vrata" vrlo su koristan način povezivanja s dionicima.

Još jednom takva događanja potrebno je objaviti unaprijed i održavati u različito vrijeme, tako da ljudi imaju priliku prisustvovati neovisno o svojim okolnostima.

Dopuštajući ljudima, da vide projekt "izbliza i osobno" oni će imati veće razumijevanje problema s kojima ste suočeni i veća je vjerojatnost da će biti spremni na kompromis, ako je potrebno. I to pomaže ljudima da se osjećaju uključenima i preuzmu vlasništvo nad projektom.

5.3.3 Kada konzultirati

Važno je odabrati pravo vrijeme za konzultiranje - i priznati da je to proces koji se ponavlja, te da ćete se možda morati s nekim dionicima ili skupinama dionika sastati u nekoliko navrata.

Ako to učinite prerano, nećete imati dovoljno informacija i podići ćete više pitanja nego što imate odgovora.

Ako pak to učinite prekasno, ljudi će imati osjećaj da je to gubitak vremena budući da je već sve odlučeno vezano uz planove i da je to gotova stvar.

Razuman obrazac mogao bi biti:

- U ranoj fazi, kad se razmatraju opcije i kad od dionika možete izmamiti mišljenja o njihovim raznim zaslugama – konzultacijski modalitet.
- Na sredini kada stvari poprimaju oblik, ali još uvijek postoje neka područja koja zahtijevaju daljnju raspravu – pregovarački modalitet.

- Prema kraju kada su planovi prilično utvrđeni - u tom ste trenutku u “prodajnom” modalitetu a ne u konzultacijskom

6 Prikupljanje podataka i istraživanje

6.1 Uvod

Kao što je ranije objašnjeno, u ovoj se fazi radi o prikupljanju što je moguće više informacija kako biste mogli donositi **informirane** odluke u vezi svog projekta.

6.2 Prikupljanje podataka

Pregled preliminarnih podataka (PPP) daje jasnu naznaku vrste podataka koje biste trebali nastojati prikupiti - to je pokazano na sljedećoj stranici u dva stupca.

Zapamtite, u ovoj je fazi bolje prikupiti 'previše' informacija, te ih potom filtriranjem smanjiti, nego premalo.

6.3 Procjena tržišta

6.3.1 Veličina tržišta

Osnovni uvjet pri procjeni izgleda za bilo kakav 'posao', lokalitet baštine ili atrakciju, jest znati veličinu tržišta koje vam je na raspolaganju.

Budite vrlo oprezni u pretpostavci da će vaš projekt, sam po sebi, povećati veličinu tržišta. Turisti najvjerojatnije neće pohrliti u regiju samo zato što je obnovljen lokalitet baštine - ako ostali elementi nisu na mjestu kao što su pristup cestom /zrakom / željeznicom, itd., hotelski smještaj, restorani i noćni život.

Izvori podataka o veličini tržišta mogli bi doći iz vladinih izvora (stalno nastanjenog stanovništva) ili turističkih agencija.

6.3.2 Definicije tržišta

Kada razmišljate o tržištima za svoj projekt, možda ćete u stvari trebati istražiti i analizirati nekoliko tržišnih sektora. Tako, primjerice, ako mislite da bi moglo biti prilika na vašem lokalitetu za prihvat posjetitelja kojima će se to naplatiti, ali isto tako imate neke prostorije koje možete prilagoditi u konferencijske sadržaje za lokalne tvrtke onda morate istražiti oba tržišta: ono posjetitelja atrakcija kao i tržište konferencija i sastanaka.

Primjeri ostalih tržišnih sektora koji biste možda trebali istražiti uključuju:

- Ugostiteljsko tržište; tržište privatnog najma (pojedinci i skupine koji unajmljuju prostore za proslave i zabave, plesne tečajeve, itd.); tržište restorana; tržište zanatskih darova i proizvoda; koncerata i izvedbenih umjetnosti; smještaja – e.g. noćenje s doručkom.

PREGLED PRELIMINARNIH PODATAKA (PPP)

Pozadina i svrha

Cilj ovog pregleda je dvojak: kao prvo, služi kao sažeti pregled za one koji se po prvi put uključuju u neki projekt, a kao drugo i važnije kako bi se koncept prikupljanja podataka uveo u projektni tim što ranije moguće u procesu. Neke od informacija koje se ovdje traže možda neće biti dostupne na početku projekta, ali važno je da projektni tim započne s prikupljanjem podataka što ranije budući da će to biti ključno za razvoj poslovnog plana ali i za ostale ključne dokumente kao što su preliminarnu tehničku procjenu (PTA), studije izvedivosti i izvješća o utjecaju projekta.

1. Uvod

Kratak opis lokaliteta/projekta koji uključuje sljedeće ključne točke:

- Koja je trenutna namjena i kako se sada koristi spomenik / građevina/ lokalitet – i.e. je li otvoren za javnost
- Što je projekt (fizički /građevinski / konzervatorski elementi) i što nastoji postići (socijalni, komercijalni i elementi održivosti)?
- Koja je lokacija, koliko je dostupna i koji je kontekst iste – i.e. u blizini gradova, druge atrakcije u blizini
- Tko je vlasnik lokaliteta?
- Koja organizacija upravlja lokalitetom?
- Podatci za kontakt.

2. Postojeće korištenje

Ako je lokalitet trenutno otvoren za javnost

- Naplaćuje li se ulaz i koliko?
- Koliki je broj posjetitelja godišnje?
 - Ako su dostupni povijesni podatci, molimo dostavite
 - Ako se ne mjeri broj posjetitelja, metodu kojom se to može raditi potrebno je implementirati što prije

- Što znamo o postojećim posjetiteljima?
 - Jesu li lokalni / turisti?
 - Koji je postotak iz inozemstva?
 - Koje su dobi / spola?
- Koji sadržaji trenutno postoje? Ako postoji kafić ili trgovina, trebamo znati:
 - Koliko posjetitelja tamo jede/pije ili kupuje
 - Koliko onih koji nisu posjetitelji tamo jede/pije ili kupuje
 - Koliko troše

3. Napredak projekta

Koja je dokumentacija vezana uz projekt do danas proizvedena?

Molimo navedite svaki dokument i dajte mu ime/ referencu, datum i autora, izvor ili *download* link.

4. Tržište

Analiza tržišta stvarno je važna kako bi se projekt stavio u kontekst i kako bi se opravdale pretpostavke koje će ući u poslovni plan. Ona će također pružiti informacije o vjerojatnim utjecajima projekta (e.g. na turizam, zapošljavanje, itd.).

Potpuna analiza tržišta uključivala bi sljedeće elemente:

- Opći opis regije /područja
- Statistiku stanovništva (uključujući indekse deprivacije, razine zaposlenosti)
- Turističku statistiku
- Opise i analizu lokalnih konkurenata za slobodno vrijeme stanovnika i turista
- Opise i analizu relevantnih lokaliteta za usporedbu (koji ne moraju nužno biti u istom području ili regiji; ovdje bi mogli biti primjereni nacionalni ili čak međunarodni usporednici)

5. Komunikacija

Ukoliko lokalitet trenutno funkcionira kao atrakcija za posjetitelje ili kulturni lokalitet /lokalitet zajednice (e.g. crkva za prakticiranje vjere) tada je važno prikupiti što je moguće više informacija o prošlim i sadašnjim metodama marketinga i komunikacije:

- Koliko je potrošeno?
- Gdje, kojim kanalima?
- Prikupite primjerke marketinških brošura, letaka, promotivnih aktivnosti (e.g. novinski članci)

Ako lokalitet nije trenutno "aktivan" u tom smislu, tada je važno dokumentirati koje su komunikacije o projektu do danas poduzete i u kojem obliku.

- Brošure/ letci
- Prezentacije za donatore
- Medijska događanja, posjete slavni / VIP osoba, itd.

6. Financijska pozicija

Ako je lokalitet operativan:

- Kako se trenutno financira?
- Koji su glavni oblici prihoda? (idealno, detaljna izvješća o istima unazad najmanje 3 godine)
 - e.g. ulaznice, kava, maloprodaja, najam, događanja, itd.
 - Ali i detalji o subvencijama lokalne općine, dobrotvornih organizacija, trustova i fondacija, središnje države, itd.
 - Velike donacije bogatih pojedinaca?
- I koji su glavni oblici izdataka? (idealno, detaljna izvješća o istima unazad najmanje 3 godine)
 - Troškovi zaposlenika
 - Održavanje
 - Komunalije

- Itd.

Vezano uz sami projekt:

- Koliko će prema previđanjima koštati?
 - Što ta cijena uključuje?
 - I što isključuje?
 - Kako se došlo do te cijene koštanja?
- Je li uspostavljen neki oblik sufinanciranja?
- Koje su aplikacije za financiranje podnesene i /ili su u postupku i koji je status svake od njih?
 - Je li uspostavljena strategija financiranja?
 - Kakvo je istraživanje provedeno o mogućim izvorima sredstava?

7. Struktura menadžmenta i potpore

Postoji li trenutno menadžment tim na lokalitetu?

Ako da, hoće li oni voditi projekt ili će to preuzeti poseban projektni tim?

Od čega se sastoji tim, koje je druge vještine potrebno dodati timu?

Postoji li netko, u sklopu tima, odgovoran za prikupljanje sredstava? Ako da, tko je to sa podacima za kontakt.

Kakva je lokalna potpora? Kako se projektni tim povezuje s lokalnim skupinama?

Koja je struktura uspostavljena? Redoviti sastanci, upravljački tim, pod-timovi, itd..

8. Informacije / Plan prikupljanja dokaza

Koje su druge informacije dostupne / ili bi mogle biti relevantne u ovoj fazi?

Koje su strategije uspostavljene kako bi se prikupile ovdje navedene informacije i tko će preuzeti odgovornost za to kako projekt bude odmicao?

6.3.3. Istraživanje konkurencije

Kada razmišljate o konkurentima, razmišljajte o **konkurenciji za vrijeme**, a ne samo konkurenciji drugih sličnih lokaliteta ili organizacija. Ako imate lokalitet koji će vjerojatno privući posjetitelje, bilo da plaćaju pristojbu za ulaz ili ne, oni će odlučivati hoće li svoje slobodno vrijeme provesti na vašem lokalitetu ili negdje drugdje. Dakle, ako je primjerice, vaš lokalitet smješten u manjem gradu, možda ćete morati razmotriti sve, od lokalnog kina, kuglane i muzeja do obližnjeg tematskog parka i trgovine kao konkurenciju za vrijeme.

Ako je primjerice ulaz u mjesni muzej besplatan, a vi planirate naplaćivati ulaz na svoj lokalitet, morat ćete razmotriti kako vaša ponuda odgovara njihovoj i što će ljude navesti na plaćanje ulaznice.

Također vrijedi uzeti u obzir radno vrijeme ostalih lokalnih znamenitosti i atrakcija - ako su svi drugi zatvoreni nedjeljom možde ćete i vi htjeti zatvoriti - no, s druge strane, to bi moglo predstavljati priliku.

6.3.4. Istraživanje usporednika

U analizi usporednika promatrate druge slične ili barem relevantne lokalitete i to može biti na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj ili čak međunarodnoj razini.

Svjesni smo da u sektoru baštine posebno, ne postoje dva lokaliteta koja su u potpunosti usporediva - sama priroda tih lokaliteta jest da su jedinstveni.

Međutim, pažljivim odabirom relevantnih lokaliteta koji imaju **točke usporedbe**, moguće je naučiti vrijedne lekcije koje se mogu primijeniti na vaš projekt. Tako, primjerice, ako imate arheološko nalazište u kojem je cilj dosegnuti broj od 100.000 posjetitelja godišnje, a vi se odredite prema sličnom lokalitetu (i.e. onom koji ima usporedivu privlačnost za posjetitelje), koji se nalazi u gušće naseljenom području ali koji privlači samo 50.000 posjetitelja

godišnje, to može ukazivati na to da je vaša prognoza u pogledu posjetitelja previše ambiciozna

7 Istraživanje tržišta

7.1. Uvod

„Istraživanje tržišta“ širok je pojam i može se koristiti da se opiše niz različitih vrsta istraživanja. I doista, aktivnosti opisane u poglavlju 6 Prikupljanje podataka i istraživanje mogle bi se legitimno nazvati istraživanjem tržišta.

U ovom kontekstu međutim koristimo pojam istraživanje tržišta kako bismo govorili o istraživanju potrošača – drugim riječima kako bismo razgovarali s postojećim ili potencijalnim posjetiteljima lokalitetu baštine za posjetitelje.

Općenito govoreći, dvije su vrste istraživanja tržišta potrošača, **kvalitativno** i **kvantitativno**.

7.1.1 Kvalitativno istraživanje

Kvalitativno istraživanje često poprima oblik “grupnih rasprava” unutar ciljanih skupina od 6-8 mogućih potrošača ili posjetitelja i korisno je u smislu preciziranja koncepta i kako bi se dobila mišljenja o nizu predloženih konceptata. Obično se klijent i istraživač unaprijed dogovore o vodiču za raspravu no diskusija teče slobodno, a ispitanike se potiče da predlažu posebna područja interesa ili pitanja za raspravu unutar skupine.

7.1.2 Kvantitativno istraživanje

Kvantitativno istraživanje tipično se sastoji od upitnika s nizom ‘zatvorenih pitanja’ koji ispunjava veći uzorak osoba bilo on-line, telefonski ili licem u lice

ako je moguće u domu ispitanika, no vjerojatnije na ulici, na licu mjesta na atrakcijama/lokalitetima ili u dvoranama za testiranje proizvoda. Ovisno o veličini uzorka, mogu se primjerice, s određenim stupnjem statističke sigurnosti, sačiniti procjene o sklonostima potrošača da kupe određeni proizvod po određenoj cijeni.

Rezultati kvalitativne analize pomoći će informirati razvoj koncepta. Rezultati kvantitativnog djela pružit će volumetrijske procjene koje će podržati predviđanja o ulascima.

Jasno nam je da većina projekata na PIL-u neće imati proračun za provedbu istraživanja tržišta potrošača. No, smatramo da je važno da znate koji su alati na raspolaganju. Ako imate potencijalnog financijera koji se ne osjeća ugodno obvezati se, moglo bi ga uvjeriti istraživanje tržišta – koje ćete vi možda moći financirati iz drugih izvora. Ili ćete se možda moći povezati u tim zajedno s lokalnim sveučilištem koje ima modul za istraživanje tržišta budući da svojim studentima osigurava dobro iskustvo.

7.2 Sažetak

Ukratko, prva faza procesa poslovnog planiranja jest u tome da se prikupi što je moguće više podataka, izgradi kombinirana slika, to primjeni na vaš projekt i da se te informacije koriste kao osnova za vaše predviđanje i pretpostavke.

8 Procjena opcija /Definiranje strategije

8.1 Financijski modeli

Kao što je ranije spomenuto, razina financijskog modeliranja koju ćete poduzeti ovisit će o podacima koje imate na raspolaganju o dotičnom projektu. No, morate provesti prvorazrednu financijsku analizu svih opcija koje

se razmatraju. Njihova komercijalna održivost ključni je kriterij. O vrstama financijske procjene riječ je u niže navedenom poglavlju 19.6.

8.2 Procjena opcija

Opcije za vaš projekt mogu biti strateške, filozofske, arhitektonske i troškovne. Doista, mogle bi biti sve to i uključivati:

- Potpunu obnovu
- Djelomičnu obnovu
- Obnovu + novu gradnju
- Sa ili bez ključnih sadržaja
- Ostaviti kao ruševinu i interpretirati u centru za posjetitelje izvan lokaliteta
- Koristiti kostimirane interpretatore da lokalitetu udahnu život nasuprot postavljanja trajne izložbe

Odluka o tome koju od ovih opcija odabrati često ovisi o tome koja je najbolje financirana. Procjenu opcija moguće je provesti na vrhunskoj razini na temelju ključnih kriterija:

- Poželjnost
 - Uklapa li se u organizacijske/korporativne ciljeve i viziju vlasnika/upravitelja?
 - Kolika je vjerojatnost rizičnosti projekta?
- Ostvarivost
 - Može li se projekt isporučiti?

- Postoje li neka ograničenja, e.g. dostupnost lokaliteta, restrikcije u planiranju, financijska ograničenja?

➤ Održivost

- Koji je potencijal projekta da generira prihod?
- Je li vlasnik/upravitelj u stanju osigurati da posluje učinkovito?
- Je li vjerojatno da će ova opcija biti financijski održiva?
- Koji je vjerojatni ekonomski učinak projekta?

Međutim, kad ste jednom sveli opcije na dvije-tri ili na niz opcija unutra jednog sveopćeg smjera, tada ćete morati izraditi detaljniju financijsku analizu.

8.4 Definiranje strategije

Definiranje strategije u obzir uzima i financijske modele i procjenu opcija – tu se radi o usklađivanju vašeg najdražeg puta prema postizanju ciljeva projekta.

To bi moglo uključivati i neke teške odluke – poput primjerice, uvođenja pristojbe za ulazak. I jednom kad ju prihvatiti izvršni tim, treba ju “prodati” kako prema unutra tako i prema van.

Tu nastupa prva faza prikupljanja informacija, što više dokaza imate koji podupiru vaše pretpostavke, te stoga i vašu strategiju, to ćete lakše uvjeriti i druge da je to pravi put kojim treba ići naprijed.

9 Sažetak

Nadamo se da smjernice koje smo do sada dali pokazuju da je poslovno planiranje nešto što se odvija ne samo tijekom razdoblja projekta već i tijekom života obnovljenog spomenika ili lokaliteta.

Poslovni plan projekta odražava strategiju u određenom trenutku – namijenjenu da isporuči projekt. Jednom kad profunkcionira, lokalitet će se

suočavati s novim izazovima i potrebno je izrađivati godišnje poslovne planove kao smjernicu za menadžment tim tijekom sljedeće godine.

Svrha i zadatci koji su dio faze izrade poslovnog plana ovdje su navedeni u cijelosti, no detaljne smjernice o tome što dokument - poslovni plan treba sadržavati nalaze se u poglavlju IV na stranici 82.

Poglavlja koja slijede iznose detalje procesa prikupljanja sredstava.

Poglavlje III - Prikupljanje sredstava

10 Prikupljanje sredstava za kulturnu baštinu

10.1 Uvod

Prikupljanje sredstava za kulturnu baštinu dijeli se na dva dijela: prvi dio je prikupljanje sredstava za očuvanje, obnovu i očuvanje lokaliteta a drugi je dio obično složeniji program osiguravanja dugoročne održivosti lokaliteta. Često prvi dio zahtijeva vrlo velike iznose novca, a ako se lokalitet ne financira državnim sredstvima, onda to može zahtijevati nekoliko donatora za dovršetak posla, s tim da svaki financijer uplati jednokratnu donaciju. Drugi dio programa prikupljanja sredstava osmišljen je kako bi se pokrili tekući troškovi održavanja lokaliteta, uzimajući u obzir prihod od planirane poslovne aktivnosti (prodaja ulaznica, kafići, iznajmljivanje soba i sl.), te bilo kakav manjak koji bi mogao nastati; osobito u ranim godinama, budući da može proći dosta vremena prije nego poslovni poduhvati postanu profitabilni i bez sumnje će trebati vremena kako bi povećali svoju dobit. Osim toga, mala je razlika u odnosu na prikupljanje sredstava u druge svrhe, osim što porezne olakšice često dostupne neprofitnim organizacijama možda neće biti dostupne u odnosu na lokalitete kulturne baštine.

Prikupljanje sredstava složena je struka u razvoju s institutima za prikupljanje sredstava u mnogim zemljama, profesionalnim standardima i kodeksima prakse; ali mnoge od niže navedenih osnovnih praksi prikupljanja sredstava vrlo su izravne i dokazane tehnike, koje se temelje na najboljoj marketinškoj praksi i ljudskim emocijama. Neke vrste prikupljanja sredstava poput prikupljanja sredstava od fondacija temelje se na traženju paušalnih *grantova* za određene svrhe, dok se druge, kao što je prikupljanje sredstava za događanja, osmišljene tako da se prikupe sredstva koja možete potrošiti kako hoćete, koja daje veliki broj simpatizera i prijatelja lokaliteta koje ste

odnjegovali, a često i neki bogati pojedinac, tvrtka ili vjerska tijela također mogu znatno pridonijeti.

10.2 Planiranje vašeg prikupljanja sredstava

To se obično provodi u fazi poslovnog planiranja (vidi uvod u poglavlju Priručnika o poslovnom planiranju), budući da je oba aspekta generiranja prihoda potrebno razmatrati zajedno. Nakon što je izračunat iznos potreban za obnovu, tako de je jasna prva potreba, tada se oduzimanjem bilo kojih već prikupljenih, obvezanih iznosa ili potraživanja od vlade, dolazi do iznosa koji treba naći prikupljanjem sredstava.

Isto tako, nakon što je procijenjen prihod od bilo kojeg poslovnog prijedloga, poput naplaćivanja ulaza na lokalitet posjetiteljima i izračuna iznosa koji bi mogli potrošiti u nekom kafiću ili trgovini, itd., tada razlika između tog iznosa i iznosa potrebnog za održavanje lokaliteta postaje ciljani iznos prikupljanja sredstava. Uvijek imajte na umu da je potrebno imati određeni iznos za nepredviđene situacije, u iznosu od recimo, 10% od ukupne godišnje potrebe.

10.3 Slučaj za potporu

Na isti način kao što ste pripremili poslovni plan također je dobra praksa pripremiti 'slučaj za potporu' za prikupljanje sredstava, najvjerojatnije koristeći mnogo od istog teksta, ali umjesto rasprave o poslovima koji će se pokrenuti, trebalo bi istaknuti potrebu za sredstvima i zašto je lokalitet značajan. To je dokument koji mogu vidjeti fondacije, tvrtke i bogati pojedinci tako da treba biti intelektualno zadovoljavajući i emocionalno dirljiv. Dobar dizajn i *copywriting* (sastavljanje reklame) neophodni su budući da ćete konkurirati drugim organizacijama koje će proizvesti profesionalni materijal. Smatrali smo zapravo da je slučaj za potporu toliko važan da smo mu posvetili cijelo jedno poglavlje.

10.4 Definiranje sveukupne strategije

Definiranje strategije često počinje sa studijom izvedivosti kako bi se testiralo tržište i vidjelo koja bi sredstva mogla biti na raspolaganju. To mogu učiniti vanjski konzultant za prikupljanje sredstava ili zaposlenici povezani s lokalitetom. U osnovi je to proces istraživanja raspoloživih sredstava i odlučivanja kojim će izvorima biti najprofitabilnije pristupiti kako bi se osigurala mješavina sredstava koje lokalitet može trebati tijekom vremena.

Ključna područja istraživanja trebala bi biti kako lokalna tako i u drugim zemljama. Možete pronaći bogatu dijasporu ili vlade koje su pomogle sličnim lokalitetima u recimo, Skandinaviji. Dakle, istražite vlade u zemlji i inozemstvu obraćajući posebnu pozornost na njihove inozemne razvojne odjele. Velik dio tog istraživanja može biti učinjeno na Internetu, a većina vlada ima takve informacije na svojim stranicama. Uzmite u obzir trustove i fondacije – Centar fondacija u New Yorku <http://foundationcenter.org/> navodi sve fondacije u SAD-u, no morat ćete se pretplatiti kako biste pristupili popisu, kao što u UK-u Imenik društvene promjene <http://www.dsc.org.uk> navodi dotirane dobrotvorne organizacije UK-a (ekvivalent američkim fondacijama), tvrtke u UK-u te *grantove* vlade UK-a, dok u Bruxellesu Europski centar fondacija <http://www.efc.be> također navodi europske fondacije.

Osvrnite se i na bogate ljude na području vašeg lokaliteta, i na one u zemlji koji su izrazili interes za kulturu ili arheologiju, itd. Možda ćete otkriti da i u dijaspori ima bogatih ljudi koji će se zainteresirati. U provođenju ovog istraživanja dobro razmislite o različitim razlozima koji ljude mogu privući vašem lokalitetu: ljubav prema području na kojem se nalazi, ekonomski razlozi zbog kojih bi ga željeli vidjeti obnovljenog, ljubav prema mjestu gdje su se rodili ili odrasli, interes za povijest, kulturu ili specifična veza sa samim lokalitetom, itd. Na isti se način osvrnite i na tvrtke. Kakvu bi one korist mogle imati od poboljšanja lokaliteta? Ponekad su naravno, bogati ljudi i tvrtke,

zapravo isti izvor novca i ako možete privući simpatije ili interes imućne osobe moguće je da će njihova tvrtka biti ta koja donira.

Što se tiče vjerskih objekata može se dogoditi da i neke vjerske organizacije budu zainteresirane za njihovu obnovu ili dobro održavanje, a ti bi financijeri mogli imati sjedište i u nekoj drugoj zemlji. Ponekad će vjerska organizacija zatražiti sredstva od bogatih ljudi kako bi pomogla projektu a ponekad imaju organizacije koje dotiraju koje možete kontaktirati.

Razmišljajte i dugoročno. Možete li izgraditi skupinu onih koji vas podupiru i daju financijska sredstva a mogu i dobrovoljno pomoći na lokalitetu? Dugoročno ova bi skupina, ako se njome pravilno upravlja, mogla postati vrlo učinkovita u prikupljanju sredstava za lokalitet i vrlo iskusna u pomaganju u njegovom održavanju.

Može biti i drugih načina prikupljanja sredstava, kao što je *crowd funding* na Internetu (u Google upišite “crowd funding” za popis stranica). Svaka učinkovita strategija prikupljanja sredstava trebala bi biti snažno prisutna online kako bi se lokalitet promovirao nadaleko i naširoko, te kako bi se jasno dalo do znanja da su potrebna sredstva, dajući ljudima priliku da doniraju online i koristeći društvene medije za povezivanje s onima koji će vas potencijalno podržati.

Kako biste upotpunili strategiju odaberite one izvore sredstava koji će najvjerojatnije udovoljiti vašim potrebama, te razmislite o ljudima i drugim resursima koje ćete trebati kako biste proveli program prikupljanja sredstava. Tada se to izražava u obliku troškovnika a potencijalni prihodi i rashodi unose u tablicu koja prikazuje sveukupni očekivani prihod tijekom vremena.

Snažna strategija ima nekoliko dotoka prihoda, tako da ako jedan ne funkcionira prema previđanju ostali mogu nadoknaditi.

10.5 Akcijski plan

Akcijski plan zatim navodi tko što radi i kada, te pretvara strategiju u praktični plan. Moglo bi biti mudro taj posao ugraditi u opise radnih mjesta ljudi, budući da on može oduzeti velik dio njihova vremena tijekom niza godina.



Drvene kuće: Lonjsko Polje, Hrvatska – lokalitet PIL-a

Poslovnim planom će se probati iznaći načini da se više ljudi privuče da tamo živi na održiv način.

11 Istraživanje prikupljanja sredstava

Dakle, od kuda će sredstva dolaziti? Najbolje je od početka planirati prikupiti sredstva kako u vašoj zemlji tako i širom svijeta. Dobro je moći pokazati lokalnu potporu bilo kojem lokalitetu ako ćete tražiti ljude izvana da vam pomognu, a isto tako je korisno pokazati međunarodnu potporu lokalitetu ako sredstva tražite kod kuće.

11.1 Od nule

11.1.1 Istraživanje tvrtki

Za većinu će lokaliteta to uključivati popis lokalnih tvrtki u blizini lokaliteta koje bi mogle pridonijeti, velikih tvrtki na području ili u gradu, te nacionalnih tvrtki koje imaju dobrotvorne fondacije, politike društveno odgovornog poslovanja (DOP) ili su ranije donirale neprofitnim aktivnostima.

Ove veze ponekad mogu biti složene, ali često ovise o uspostavi osobnog odnosa s osobom koja vodi poslovanje, te o razvijanju istog, te naravno posjet lokalitetu i razgovor licem u lice vrlo su moćni. Primjerice, arheološki lokalitet u Makedoniji ima vinariju u blizini koja plaća korištenje mozaik uzorka pauna s lokaliteta i njegova logotipa, te je s vremena na vrijeme od pomoći i na druge načine.

Dobra je praksa čitati poslovni tisak kako biste vidjeli koje tvrtke zarađuju novac, te koristiti Internet kako biste pronašli politike i praksu DOP-a koje su često navedene u godišnjem izvješću tvrtke on-line.

Inozemne tvrtke koje posluju u vašoj zemlji također bi mogle biti spremne pomoći, posebice američke tvrtke koje obično imaju politike DOP-a s odredbom o davanju grantova svojoj lokalnoj zajednici.

Danas su dostupne mnoge korporacijske baze podataka, od kojih se za one najopsežnije i koje se najbolje pretražuju plaća pretplata. Korporacijska baza podataka kao što je ICC Information's Plum ili Bureau van Dijk-ova baza podataka direktora i dioničara (DASH) vrlo je korisna za obavljanje složenih pretraživanja, slažući različite kriterije jedan povrh drugog kako biste prilično čvrsto izbrusili svoj popis osumnjičenih. Međutim, ne samo da su ove vrste baza podataka skupe, već mogu tu i tamo sadržavati neke netočnosti. Informacije bi trebalo, gdje je to moguće, potvrditi u odnosu na izvorne dokumente, kao što su završni računi i zarada dostupni putem *Companies House* u UK-u i sličnih organizacija drugdje.

11.1.2 Istraživanje fondacija

Ključne stranice navedene su prethodno u uvodu, ali Internet je kao i uvijek ključni alat i razmjena informacija s drugim neprofitnim organizacijama u vašoj zemlji može otkriti puno informacija, osobito ako ne postoji nacionalna baza podataka o fondacijama

11.1.3 Istraživanje vlada

One su lako dostupne on-line putem stranice svake vlade a prava su sredstva najčešće, ali ne i uvijek, u okviru njihovih inozemnih razvojnih subvencija, i dobra je praksa odvojiti vrijeme i pogledati i izvan tog područja.

Veleposlanstva su također izvor sredstava, i iako često ograničena, ona mogu otvoriti put za druga inozemna sredstava, te tako uvijek zatražite savjet od svih prijateljskih veleposlanika koji obično poznaju puno ključnih poslovnih ljudi koji

bi vam mogli pomoći. Opet, američka veleposlanstva često su zainteresirana za lokalitete kulturne baštine.

Međuvladine agencije kao one u EU, UN-ove agencije i Svjetsku banku također vrijedni ispitati u vašem istraživanju.

11.1.4 Istraživanje bogatih pojedinaca

Za organizacije s velikim brojem pristaša već u bazi podataka i sa pristupom bogatom popisu baza podataka to je ključni izvor sredstava i mi smo u nastavku iznijeli puno detalja o takvim istraživanjima.

Za većinu lokaliteta u regiji, istraživanje bogatih pojedinaca koji bi mogli pomoći zahtijevat će vrijeme i uključivat će istraživanje informativnih medija, traženje savjeta od drugih organizacija koje su financirane i internetsko istraživanje. Često su ti ljudi osnovali svoje neprofitne organizacije kako bi mogli davati grantove, no uspostavljanje osobnog odnosa uvijek je najbolji pristup.

11.2 Za organizacije sa bazama podataka postojećih donatora

Baze podataka organizacije, kao što su donatori, *mailing* liste, korisnici usluga, itd. dobro su mjesto za pokušati identificirati pojedince koji već znaju nešto o organizaciji i može se očekivati da će iskazati barem određeni stupanj naklonosti prema njezinom radu.

Izgledni donatori mogu se identificirati u bazama podataka pomoću sljedećih metoda, koristeći svaku za sebe ili po mogućnosti u kombinaciji:

11.2.1 Provjeravanje baza podataka

U zemljama u kojima su agencije za prikupljanje sredstava razvile velike baze podataka bogatih ljudi to je proces u kojem se podaci koji se nalaze u internim

bazama podataka organizacije elektronički uspoređuju s podacima u bazi podataka izgrađenoj s nekom namjenom koja se sastoji od pojedinaca koji su imućni i/ ili utjecajni i/ ili poznati po filantropiji.

To pruža učinkovito sredstvo identificiranja pojedinaca koji su bogati i / ili dobro povezani i / ili filantropi i koji su također već povezani s organizacijom na definiran način (e.g. ako je baza podataka *mailing* lista, jasno je da su izrazili interes za primanje informacija o nekom cilju ili uslugama, itd.).

Određeni broj većih američkih i britanskih istraživačkih agencija pruža ovu uslugu za svoje zemlje i njihove se baze podataka konstantno usavršavaju, kako u pogledu kvalitete tako i glede količine zapisa, pa je savjet redovito ih provjeravati – posebice jer će neke od tih agencija dati početni pregled rezultata besplatno i bez obveze.

11.2.2 Miniranje podataka

...je proces koji koristi predvidive tehnike modeliranja kako bi izdvojio one pojedince unutar baze podataka koji će najvjerojatnije pokazati određene osobine ili ponašanja; u ovom slučaju one koji će najvjerojatnije dati veliku donaciju. Ova tehnika koristi statističke analize naizgled beznačajnih atributa pojedinaca kako bi se predvidjelo buduće ponašanje u pogledu donacija. Za više informacija konzultirajte rad Petera B. Wylie "*Data Mining for fundraisers*" (Miniranje podataka za *fundraisere*).

11.2.3 Povijest donacija

Jasno je da su oni ljudi koji su dali donaciju veću od prosječne bez da ih se posebno na to poticalo ili pitalo od posebnog interesa za osobu koja prikuplja sredstva od velikih donatora. Mnogi su zreli za poticanje na veliki dar. Daljnja istraživanja o onim donatorima koji su spontano učinili jednokratnu donaciju od preko 500 €*, otkrit će i određeni broj onih čije je bogatstvo vidljivo u javnoj

domeni. Međutim, važno je imati na umu da ponekad veći dar, primjerice 500 € može biti kao odgovor na relativno skroman neočekivani dobitak. Neki ljudi koji naslijede novac učinit će takvu donaciju, ali u tim slučajevima dugoročni izgledi za primanje znatno većih donacija općenito su vrlo mali, osim ako je nasljedstvo iznimno veliko.

Ovdje se 500 € koristi kao primjer u svrhu sažetosti. Stvarnu razinu primijenjenu za ovaj zadatak potrebno je odrediti na temelju veličine baze podataka organizacije i broja većih darova primljenih od prethodno nepoznatih izglednih donatora.

11.2.4 Bogati poštanski brojevi

Popisi najskupljih poštanskih brojeva povremeno su dostupni iz nekoliko izvora, uključujući *mouseprice.com* i medijske izvore, ili se detaljniji podatci o tome mogu kupiti izravno od Zemljišnih knjiga UK-a. Koristeći ove informacije, moguće je sastaviti skup podataka iz baze podataka organizacije koji se sastoji od visoke koncentracije bogatih pojedinaca. Primjena daljnjeg istraživanja tog skupa podataka otkrit će koji od njih dokazano imaju visoku neto vrijednosti korištenjem izvora javne domene. Mnogi od onih koji su na popisu o kojima nije moguće naći informacije u javnoj domeni možda su i dalje bogati, no ako je njihovo bogatstvo u privatnim rukama, to je nemoguće znati sa sigurnošću, osim ukoliko je netko tko ih osobno poznaje spreman podijeliti tu informaciju.

11.2.5 Pojedinci s titulama

Istraživanje baze podataka organizacije u potrazi za nekim titulama kao što su *Earl, Lord, Sir* itd. još je jedan način sastavljanja skupa podataka potencijalno zanimljivih imena. To je prilično tup instrument i u većini su slučajeva potrebna daljnja istraživanja kako bi se identificirali unutar tog skupa podataka oni pojedinci koji su doista bogati ili su povezani s bogatim ljudima, no to će se

obično vratiti u obliku nekoliko pravih dragulja. Posebice je vjerojatno da će se, korištenjem ove metode, pronaći ljudi koji “oduvijek imaju novac” i utjecaj.

11.2.6 Identificiranje izglednih donatora

Osoba koja prikuplja sredstva htjeti će izdvojiti nove izgledne donatore visoke vrijednosti ili izgledne velike donatore za kampanju ili poziv ili kao dio cjelokupne strategije prikupljanja sredstava za osnovno financiranje.

Ono što čini izglednog donatora visoke vrijednosti ili velikog donatora ovisit će o nizu faktora; ne postoji stroga definicija tih pojmova budući da organizacije rade unutar različitih parametara. Razlika između izglednih donatora visoke vrijednosti i izglednih velikih donatora je u razmjeru. Izgledni donator visoke vrijednosti zauzima prostor neposredno ispred teritorija velikog donatora, tako da ako je definicija izglednog velikog donatora vaše organizacije netko za koga se vjeruje da je u stanju uplatiti donaciju od 10.000 €, izgledni donatori visoke vrijednosti obično su oni koji mogu dati između 1.000€ i 10,000 €.

Glavna mjesta za upecati izgledne velike ili donacije visoke vrijednosti su:

11.2.7 Pretraživanje tiska/medija

Debrett-ov Tko je tko i drugi biografski izvori u UK-u ili SAD-u.

Baze podataka filantropije

Korporacijske baze podataka

Popisi bogatih

Baze podataka odvjetnika u SAD-u i UK-u

Baze podataka za pojedine industrije, gdje je to prikladno (e.g. industrijsko udruženje)

Web stranice i godišnja izvješća konkurenata

Općenite internetske pretrage

Ovaj je posao, kao i provjera baza podataka, posao unakrsnih referenci kako bi se identificiralo stjecište bogatstva s afinitetom prema organizaciji ili cilju. Ovaj afinitet može poprimiti mnogo oblika, uključujući geografsku blizinu, biografske/osobne razloge za potporu, osobne interese i poslovne interese. Ponekad nije moguće kroz istraživanje u uredu ustanoviti zašto netko podržava određeni cilj, ali jasno je da činjenica da podržavaju ili su u prošlosti podržali neko relevantno pitanje pokazatelj je da su od interesa. Korijen njihove motivacije može, ali isto tako i ne mora, postati očit u kasnijoj fazi, možda kroz informacije koje izađu na vidjelo tijekom sastanka u četiri oka .

11.3 Informacije o imovini

Dokazi imovine obično su potrebni da se utvrdi da pojedinac predstavlja izgled za veliku donaciju ili donaciju visoke vrijednosti i mogu biti dio dokaza potrebnih da se ocijeni sposobnost davanja.

Uvijek treba zapamtiti da ćemo rijetko biti u poziciji točno “procijeniti imovinu” jer nam javna domena neće pružiti dostatan pristup sveobuhvatnim informacijama o bogatstvu kako bismo to mogli učiniti. Također je važno imati na umu da je razlog traženja informacija o imovini uvijek taj da se utvrdi kapacitet darivanja, te da će dokazi o prijašnjim darovima s više vjerojatnosti biti pokazatelj razine na kojoj je moguće očekivati da izgledni donator daruje, nego što će to učiniti sami dokazi o imovini.

Međutim, mnogi filantropi radije doniraju anonimno, a neki izgledni nisu ranije donirali ali i dalje imaju potencijal davanja, tako da je obično korisno prikupiti neke informacije koje nas vode do približne razine imovine koju izgledni pojedinac može imati, i koje nam pružaju neke naznake o približnoj razini na kojoj bi bilo primjereno tražiti donaciju.

Glavni pokazatelji imovine koje možemo vidjeti u javnoj domeni su:

- Udjeli u privatnim tvrtkama
- Udjeli u javnim tvrtkama
- Primanje dividende
- Izvršavanje prava iz dioničkih opcija
- Visoke plaće
- Dobit po partneru ili plaće za odvjetnike
- Prihodi po odvjetniku (minus doprinosi komorama)
- Nekretnine i vlasništvo nad zemljom
- Novinski članci i popisi bogatih
- Dokazi o velikim dobrotvornim darovima
- Dokazi o skupim hobijima

Imajte na umu da su neke vrste imovine zanimljivije od drugih kada nastojimo iskoristiti imovinu kao pokazatelja kapaciteta darivanja. Likvidno bogatstvo kao ono koje proističe iz plaće, bonusa, dividende, odnosno ono u dionicama javnih tvrtki od većeg je značaja pri ocjenjivanju kapaciteta darivanja od onog koje se sastoji od vlasništva nad zemljom, druge imovine kao što su umjetničke zbirke ili udjela u privatnim obiteljskim tvrtkama, jer je do prvog lakše doći kako bi se izvršila donacija.

Imovina u obliku vlasništva nad velikim posjedima ili privatnim tvrtkama od interesa je, ali često je vjerojatnija da će izgledni pojedinci s ovom vrstom imovine biti u stanju pomoći koristeći svoju imovinu, utjecaj i veze prije nego li će izvršiti posebno veliku osobnu donaciju. Vrijednost takvog utjecaja ne bi međutim trebalo podcijeniti. Veliki su zemljoposjednici uglavnom snažno povezani i mogu također osigurati impresivan prostor za neko događanje. Zamislite, primjerice, utjecaj osobne pozivnice lokalnog gospodara dvorca da prisustvujete događanju na njegovom prekrasnom imanju, u usporedbi s onom

izvršnog direktora neprofitne organizacije da prisustvujete događanju u unajmljenom prostoru, neovisno o tome koliko je lijep.

11.4 Informacije o korporacijskoj imovini

Najpouzdaniji izvor informacija o korporacijskim plaćama, dionicama, dividendi i dioničkim opcijama godišnja su izvješća tvrtke. To se općenito može preuzeti s web stranice tvrtke u slučaju tvrtki kotiranih na burzi i nekoliko većih privatnih tvrtki. Za većinu privatnih tvrtki, međutim, ti će se podatci moći povući, uz malu naknadu, iz *Companies House* u UK-u i drugih takvih organizacijama drugdje.

Danas su dostupne mnoge korporacijske baze podataka, od kojih se za one najopsežnije i koje se najbolje pretražuju, plaća pretplata. Korporacijska baza podataka kao što je ICC Information's Plum ili Bureau van Dijk-ova baza podataka direktora i dioničara (DASH) vrlo je korisna za obavljanje složenih pretraživanja, slažući različite kriterije jedan povrh drugog kako biste prilično čvrsto izbrusili svoj popis „sumnjivaca“. Međutim, ne samo da su ove vrste baza podataka skupe, već mogu tu i tamo sadržavati neke netočnosti. Informacije bi trebalo, gdje je to moguće, potvrditi u odnosu na izvorne dokumente, kao što su završni računi i zarada dostupni putem *Companies House* u UK-u i sličnih agencija drugdje.

11.5 Objavljeni popisi bogatih i mediji

Danas je dostupan širok izbor popisa bogatih, popisa moćnika i popisa plaćanja koje se mogu pretraživati. Jednostavne pretrage s ključnom riječi mogu otkriti zanimljive izgledne pojedince s velikim bogatstvima. Neki od popisa bogatih specifičnih za određeno geografsko područje, industriju ili profesionalno područje sastoje se od brojnih imena koja se također nalaze na glavnom Popisu bogatih Sunday Times-a u UK-u, posebice prema vrhu ljestvice, no idući prema dolje na ljestvici bogatstva, naići ćete ne vode u kojima se nešto manje

peca. Pretraga tiska s ključnom riječi također može biti dobar način identificiranja relevantnih bogatih ljudi - iako bi trebalo postupati uz dozu opreza u slučajevima u kojima je jedan novinski članak jedini dokaz osobnog bogatstva ili kad se, pri pažljivijem čitanju, ustanovi da je niz članaka koji naizgled potvrđuju priču, napisano na način da su se dijelovi teksta kopirali iz jednog u drugi. Lexis Nexis i Factiva su dva izvora pretraživanja vijesti koji imaju najfleksibilnije funkcije pretraživanja i najviše sadržaja. No oni se plaćaju i mnoge organizacije si ih jednostavno ne mogu priuštiti. Postoje i druge opcije, kojima se može pristupiti besplatno kroz brojne knjižnice.

11.6 Dokazi o velikim dobrotvornim darovima

Očito su ljudi koji su izvršili velike donacije neprofitnim organizacijama u prošlosti, imaju ili su barem imali, kapacitet to učiniti. Ova vrsta podataka iznimno je korisna jer pokazuje kako sposobnost tako i spremnost ka davanju. Takvi darovi se mogu potražiti pomoću pretraživanja ključnih riječi u tisku, putem Internet tražilica, identificirajući donositelje zaključaka o uspostavi trustova za dodjelu grantova, te pretražujući web stranice i godišnja izvješća drugih dobrotvornih organizacija. Dobro razvijene vještine internetskog pretraživanja ovdje će dobro poslužiti istraživaču.

11.7 Skupi hobiji

Dok je njihov nedostatak u tome što ih je nemoguće kvantificirati, oni pokazuju da izgledni donator ima neku likvidnu imovinu i mogu pružiti dodatne dokaze kada sumnjamo ali ne možemo potvrditi da je netko moguće bogat.

11.8 Biografske informacije

Biografske informacije koje pokrivaju obiteljsku povijest, trenutni obiteljski status, karijeru, pozicije unutar tvrtki, zemljopisne veze, hobije i interese,

članstvo u klubovima, pozicije unutar filantropskih organizacija i tako dalje, mogu sve biti izuzetno vrijedne u tome da pomognu utvrditi koji bi aspekt organizacije mogao biti od najvećeg interesa za mogućeg donatora, na koja bi ih se događanja trebalo pozvati, koji bi pristup bio najprikladniji, tko bi mogla biti osoba putem koje bi im se moglo pristupiti, te tko bi bila osoba koju je najbolje njegovati i konačno od koje tražiti dar.

Kombinacija pretrage medija, biografskih imenika, filantropskih baza podataka i općenitih on-line pretraživanja kako bi se došlo do osobne web stranice pojedinca ili profila tvrtke, dobrotvorne organizacije ili web stranice profesionalnih tijela može vrlo mnogo otkriti.

11.9 Istraživanje mogućih donatora

Istraživanje donatora je disciplina koja se razvila u posljednjih 20 godina u UK-u budući da je prikupljanje sredstava za velike darove od pojedinaca postalo sve vrjedniji izvor prihoda.

Budući da su neprofitni *fundaiseri* nadošli na to da se drže više promišljenog i strukturiranog pristupa u potrazi za većim darovima, tako su trebali skupiti detaljnije podatke o pojedincima specifično ciljanima radi njihova kapaciteta za davanje i njihova afiniteta prema određenom cilju.

Stoga su počeli poduzimati istraživanje donatora ili ga ugovarati s vanjskim suradnicima.

Istraživanje donatora podrazumijeva:

Identifikaciju Donatora visoke vrijednosti i Velikih donatora

Kvalifikaciju i ocjenu izglednih popisa tih donatora kako bi se utvrdilo koji su pravi donatori i kako bi ih se rangiralo prema faktorima kao što *su kapacitet*

davanja; naklonost prema dotičnoj organizaciji; razina interesa za cilj; i lakoća kojom bi donator mogao biti angažiran od strane organizacija, tako da se najjačim donatorima može dati prioritet.

Profiliranje donatora kako bi se utvrdili biografski, karijerni i drugi detalji koji će pomoći identificirati informacije, uključujući: *najbolji način da se izgledni donatori uključe i njeguju; koji će aspekti neprofitnog rada vjerojatno biti najvažniji i od interesa za izglednog donatora; koliko bi bilo pametno tražiti; tko bi trebao tražiti; i je li izgledni donator u stanju pomoći u područjima izvan davanja izravnih financijskih doprinosa, primjerice ima li korisne veze?*

Pozadina

Uspon Interneta revolucionirao je istraživanje velikih izglednih donatora, promijenivši opseg istraživanja kao i način na koji bismo trebali pristupiti zadatku. Informacije na Internetu razmnožavaju se ogromnom brzinom u rasponu vijesti, zemljišnih knjiga, popisa birača i daleko više. Kada se nastoji identificirati i profilirati nove izgledne donatore, sve je veći potencijal sastavljanja zaokružene slike većeg broja potencijalnih donatora, a otvorio se i cijeli niz novih izbornih jedinica. Koristeći samo izvore javne domene, sada možemo otkriti daleko više nego ikada prije o bogatstvu potencijalnih donatora, filantropskim aktivnostima i interesima, te osobnim stvarima.

Kao posljedica tih pomaka, imamo daleko veće mogućnosti nego ikad prije sastaviti popis potencijalnih donatora koji imaju više afiniteta prema našem cilju, te je manja vjerojatnost da će se pojaviti na popisu donatore svih drugih neprofitnih organizacija.

Međutim, porast izvora informacija također znači da je proces istraživanja postao izazovniji. Više nego ikad prije, pažljivo izbrušene tehnike za učinkovito traženje na webu, sposobnost praćenja novih zbivanja i solidno poznavanje

struktura različitih struka i područja poslovanja uvelike će poboljšati uspjeh u identificiranju i tumačenju relevantnih informacija u okviru primjerenog vremenskog razdoblja i proračuna.

11.9.1 Upravljanje istraživanjem

Teško da se može previše naglasiti potreba za pomnim planiranjem i aktivnim upravljanjem istraživanjem. To je oduvijek bilo iznimno važno, ali je postalo još važnije kako je Internet preuzeo središnju ulogu u procesu istraživanja – tendencija tog medija da vas uvuče u opsesivno traženje zahtijeva provođenje snažnih postupaka kako bi ga se držalo pod kontrolom.

Implementirani sustavi upravljanja istraživanjem ovisit će o ostalim uspostavljenim strukturama i postupcima, te će stoga varirati od organizacije do organizacije. Međutim, postoje neki principi koji su korisni u određivanju kako pristupiti tomu.

Prije svega, važno je osigurati da se pomno razmotri kako će se izvješća o istraživanju integrirati u postojeće sustave pohrane i nalaženja podataka prije nego ih se počne sastavljati. Ukoliko se istraživanje ne integrira u postupke prikupljanja sredstava, kasnije može lako biti ostavljeno po strani budući da su ključni zaposlenici u potpunosti nesvjesni njegova postojanja, ili nisu upoznati s kontekstom u kojem je provedeno, pa tako nisu sigurni što je to točno i kako ga koristiti. To je očito posebno bitno kada dolazi do mijenjanja zaposlenika, ali je isto tako faktor u svakom odjelu u kojem se puno radi igdje postupci i sustavi podupiru komunikaciju i protok informacija.

Kako se razvija odnos između organizacije i potencijalnih donatora, tako će rasti razumijevanje donatora od strane osobe koje prikuplja sredstva, uključujući i ono što bi nju/njega moglo motivirati na davanje; s kojom osobom povezanom s organizacijom ona/on najviše voli razgovarati; kojem aspektu rada organizacije će ona/on najvjerojatnije dati; i koliko se od nje/njega može

uspješno zatražiti. Stoga, kako bi se zadržalo što je više moguće relevantnih znanja i izbjegao gubitak dragocjenih informacija koje nisu dostupne u javnoj domeni kao što su one koje se mogu otkriti u razgovoru u četiri oka s izglednim donatorom, istraživanje bi trebalo biti kontinuirani proces kao sastavni dio upravljanja, praćenja, njegovanja, traženja, zahvaljivanja i nastavka aktivnosti vezanih uz potencijalnog donatora. Tim postupcima bi se trebalo moći informacije prikupljene tijekom bilo kojeg dijela ovog procesa vratiti natrag u izvješća o istraživanju.

Istraživanje efektivno rijetko podrazumijeva prikupljanje što je moguće više podataka o izglednom donatoru. Najveća ograničenja za istraživača i osobu koja prikuplja sredstva su vrijeme i proračun te se uvijek mora donijeti odluka o tome koliko je vremena isplativo provesti na istraživanje bilo kojeg pojedinačnog potencijalnog donatora ili skupine donatora. To će ovisiti o stupnju na kojem se nalazi ciklus prikupljanja sredstava. U pravilu nije potrebno sastavljati detaljne profile pojedinaca dok se ne dogovori sastanak i tako postupati je rasipanje vremena i dugih resursa budući da niti jedna osoba koja prikuplja sredstva, neovisno o visini stope njezina uspjeha, neće uspjeti uključiti svakog izglednog donatora kojem pristupi.

Zbog opsesivnog aspekta Interneta i napasti u koju biste mogli pasti da u prvom pristupu velikom donatoru izbjegnute slom živaca produljivanjem faze istraživanja, uvijek postoji potencijal da istraživanje razvije vlastiti zamah. To može dovesti do toga da osoba koja prikuplja sredstva / istraživač izgubi iz vida ciljeve u smislu onoga što će biti potrebno za taj određeni zadatak prikupljanja sredstava, te da ga počne voditi samo istraživanje; prikladna je fraza "rep maše psom".

Razvijanje alata koji će pomoći u planiranju istraživanja u smislu točnog definiranja toga koje su informacije potrebne i relevantne, koliko će vremena biti dodijeljeno svakom istraživačkom zadatku i kako će se ovom zadatku

pristupiti, presudno je kako bi se vladalo istraživanjem i kako bi se osiguralo da je razmjerno potrebama za prikupljanjem sredstava.

Sljedeći dokumenti iznimno su korisni u nastojanju da se istraživanje o identificiranju potencijalnih donatora planira i njime upravlja:

11.9.2 Kratak pregled istraživanja

...definira ciljeve vašeg istraživanja i pomaže vam planirati dodjelu resursa, rokove i proračune za projekt.

Trebao bi biti prilagođen određenoj vrsti istraživanja koje se provodi, ali bi gotovo uvijek trebao uključivati sljedeće:

- opis projekta ili zahtjeva za prikupljanjem sredstava i pozadinu toga
- pregled kriterija identifikacije (i.e. koje se karakteristike traže u smislu imovine/bogatstva, interesa, geografskog položaja ili veza, povijesti filantropije, dobi, itd.)
- opis informacija potrebnih za svakog izglednog donatora
- detalji o svim kriterijima isključivanja ili listama isključenja – tko se NE bi smio pojaviti na listi potencijalnih donatora?
- cilj u pogledu broja potrebnih potencijalnih donatora
- vremenski okvir (uzimajući u obzir faktore kao što su datumi događanja, vrijeme na raspolaganju, koji bi bio razmjerni napor s obzirom na opseg projekta, itd.)

11.9.3 Predložak istraživanja

... odredit će koja će područja biti uključena u izvješće o istraživanju i kako će to biti formatirano.

11.9.4 Plan i dnevnik istraživanja

.....će pomoći planirati kako će se postići ciljevi navedeni u kratkom pregledu.

To se može formulirati kroz *brainstorming*, bilo pojedinačno ili u grupi, pri čemu svi prisutni razmišljaju o svim mogućim istraživačkim pravcima koje bi se moglo istražiti kako bi se pronašli izgledni donatori koji ispunjavaju kriterije.

Brz i jednostavan način da to učinite jest da se sastavi popis svih njih, a onda svakom od njih dodijeli broj prema tome koliko se može očekivati da će biti plodonosan u dolaženju do reda pristupa. Može se započeti slijedeći pravce koji će najvjerojatnije generirati rezultate kako bi se bilo što je moguće više vremenski učinkoviti. Ovaj se popis može koristiti kao podsjetnik na ideje predložene na početku projekta, a može ga se i nadopunjavati tijekom procesa istraživanja, tako da nema potrebe da se određeni istraživački put prekida da bi se istražila neka nova ideja - sve se ideje bilježe i može im se kasnije vratiti, no skakanje s jedne pretrage na drugu rijetko dopušta dovoljno usredotočeno istraživanje.

Sažetak istraživanja je kraj svakog istraživačkog projekta pruža dragocjenu priliku da se zabilježe pojedinosti projekta koje mogu pružiti informacije koje će pomoći izgraditi dugoročniji pregled onih skupina potencijalnih donatora koje su relevantne organizaciji / posebnim projektima organizacije. To će osigurati da se s vremenom može izgraditi slika o potencijalnim skupinama klijenata, dopuštajući više ciljan pristup budućim pretraživanjima klijenata i realističnije istraživačke parametre za buduće projekte prikupljanja sredstava.

To timu za prikupljanje sredstava /istraživanje omogućuje razvoj informirane strategije istraživanja.

U cilju razvoja i optimiziranja skupina izglednih donatora, potrebno je provesti istraživanje postojećih pristalica i imati istraživački program koji omogućuje

identificiranje novih potencijalnih donatora koji još nisu angažirani s organizacijom. Drugim riječima, potrebno je provesti kako interno tako i vanjsko istraživanje kako bi se identificirali potencijalni donatori.

11.9.5 Interno istraživanje

Započnite branjem voća na najnižim granama, što znači identificirajte potencijalne donatore koji su već u vezi s organizacijom.

Interne mreže

Često najvredniji interni put identificiranja potencijalnih velikih donatora jest preko ljudi koji su već usko povezani s organizacijom i koji su možda spremni za nju graditi mrežu. Kako bi se oni iskoristili, potrebno je izraditi neke kratke informacije o nekima od tih ljudi usko povezanih s organizacijom koji su najvjerojatnije povezani s bogatim pojedincima. To će vam pomoći da nađete pojedince koji su njima vjerojatno poznati, od kojih će organizacija možda tražiti neki uvod. Ljudi koji bi mogli biti profilirani na ovoj osnovi uključuju:

- Pokrovitelje
- Upravitelje imovinom
- Veleposlanike
- Volontere
- Najviše zainteresirane velike donatore

Ovaj popis dobro je polazište, ali ne obuhvaća sve, te ovisno o strukturi organizacije, ovdje bi mogli postojati i drugi pravci koje treba istražiti.

Također je korisno primijeniti ovo načelo u obrnutom smjeru, pokazujući one ljude za koji se opravdano očekuje da budu dobro povezani - kao što su ljudi na gore navedenom popisu - popisu potencijalnih donatora i tražeći povratne

informacije o tome koga od njih bi mogli poznavati. Potrebno je ustanoviti jesu li spremni omogućiti izgradnju odnosa između organizacije i novog izglednog donatora. Korisno je biti specifičan u pogledu prirode potpore koja se traži, ali isto je tako korisno biti fleksibilan i otvoren za ideje i spreman predložiti alternativne načine na koje bi ti ljudi mogli pomoći, ukoliko početni zahtjev ne naiđe na povoljnu reakciju.

11.9.6 Vanjsko istraživanje

Identificiranje potencijalnih donatora

Iako je najbolje početi s onim potencijalnim donatorima koji već imaju dokazivu vezu s organizacijom, također je životno važno tražiti i šire kako bi se identificirali potpuno novi potencijalni donatori kako bi se izbjeglo propustiti izvrsne prilike i osiguralo da se projekt potencijalnih donatora nastavi razvijati dugoročno.



Akvadukt, Skopje, Makedonija – sredstva će biti potrebna kako bi se prostor oko akvadukta pretvorio u gradski park.

12 Slučaj za potporu

U traženju velikog dara od bilo kojeg donatora, takvog da on mora zastati i razmisliti prije svog odgovora, najvjerojatnije nećete uspjeti, osim ako je vaš cilj svjestan problema koji pokušavate riješiti, slaže se da je to ozbiljan problem i vjeruje da vaša organizacija može pomoći riješiti ga. Oni će također vjerojatno htjeti dobiti odgovore na niz drugih pitanja. Na vrhu tog popisa je: "Zašto me tražite taj iznos?" i "Na što ćete ga točno potrošiti? 'nakon čega slijedi često neizgovoreno pitanje" Što to znači za moj odnos s vama i organizacijom? "

Slučaj za podršku nudi odgovore na sva ova pitanja; tako da ste, i prije nego što ga zatražite, donatoru prodali ideju i ona/on želi pomoći. Jedino preostalo pitanje jest razina dara koji bi trebali darovati i broj godina kroz koje će se taj dar rasprostirati. Stavljanje ovoga na papir na način da je nedvosmisleno i da se može proučiti u slobodno vrijeme, pruža veliku sigurnost da ćete provesti ono što kažete da ćete poduzeti. Isti također sadrži koristan popis onih čimbenika koji bi mogli poljuljati odluku; kao što su status članova vaših glavnih odbora, te vašu "politiku primanja donacija", tako da nema nesporazuma oko prihvatljivosti bilo koje vrste donacija. Naravno, to je također vrijeme kad je korisno istaknuti porezne olakšice vezane uz bilo kakve donacije.

12.1 Sadržaj

Sadržaj je niže naveden u jednostavnom obliku popisa, ali stvarno uvjerljiv slučaj za potporu mnogo je više od popisa. On će kako dirnuti emocionalno s angažiranim opisom potrebe i jasnim ilustracijama, tako i uvjeriti intelektualno; pokazujući dosadašnji uspjeh i stručnost organizacije, zajedno s jasnim planom izvršenja programa za koji se traže sredstva. Sve se to onda zaokruži u koncept koji je sam relevantan za tip organizacije kakav ste vi i stil vašeg *brendiranja*. Veliki donatori često vjeruju u sve to kad prihvate angažman u vašoj

organizaciji kao dio svog života, a kako bi se to dogodilo vi i vaša organizacija trebate postati dio njihova načina života.

Koncept izvrsnog programa velikih donatora često se vrti oko potrebe za odgovarajućim nizom angažmana koji nisu u sukobu s očekivanjima donatora u pogledu načina života. Pokazujući koliko spartanski možete biti može imati jednokratni učinak šoka ali je malo vjerojatno da će dugoročno impresionirati; kao što neće niti previše izdašno gostoprimstvo. Prilagodite svoje štivo ciljanom čitateljstvu.

Isto tako, potrebno je pogoditi pravu razinu i sa slučajem za potporu. U osnovi bi trebao sadržavati:

- Kratku povijest: zašto je vaša organizacija osnovana i kako se nosila s tim izazovom.
- Demonstraciju njezine profesionalnosti: blog ključnih podataka/brojki, nagrade koje je osvojila, popis uglednih pokrovitelja ili veleposlanika, ključnih članova odbora i svih drugih faktora koji označavaju status ili stručnost.
- Jednostavno objašnjenje nove potrebe. To bi se trebalo moći sažeti u jednu do dvije rečenice; "Prije nego se vrata dizala otvore, recite mi zašto vam treba novac".
- Jasno objašnjenje kako će se ta potreba ostvariti.
- Dijagrame i lako razumljive planove, te crteže arhitekta ili umjetnika bilo koje građevine.
- Raspored za iznose koji su vam potrebni i njihovo trošenje.
- Mogućnosti imenovanja po donatoru/-ima.
- Kako i gdje uplatiti i komu se obratiti za razgovor o apelu/pozivu.

- Informaciju o porezno učinkovitom davanju
- Prihvaćanje politike sredstava.
- Grafikon davanja.

12.2 Pokrovitelji i veleposlanici

Živimo u kulturi poznatih osoba, i iako ćemo svi možda zaniijekati da to ima bilo kakve osobne posljedice, bilo bi glupo ignorirati posljedice toga. Odgovarajuće pokrovitelje sa stručnošću u području, ili statusom u društvu, uvijek se povezivalo s dobrotvornim i vrijednim pothvatima; dodavanje njihovih imena kako bi se pokazala podrška i pokazala valjanost zahtjeva organizacije. Danas se težište prebacilo i, iako još uvijek korisna i vrijedna, ova vrsta tradicionalnog pokrovitelja nosi malu težinu i entuzijazam u usporedbi s odgovarajućom domaćom ili međunarodnom poznatom osobom. Ako netko pokušava privući bogate i utjecajne tada prilika za upoznavanje i druženje s pravim slavnim osobama predstavlja vrlo snažnu privlačnost. Neki poslovni ljudi, političari i plemstvo su naravno poznate osobe prema vlastitom pravu i drugima i imaju veliki utjecaj kod potencijalnih velikih donatora, posebice kada su primarne mete za umrežavanje. Uključivanje snažne mješavine pokrovitelja u vaš program velikih donatora može zadržati interes i maštu donatora i zacementirati njihovu odanost. Trenutak susreta koji se događa 'jednom u životu' s omiljenim glumcem ili autorom može imati snažan učinak. Priznavanje toga bilo je u pozadini tradicionalnog angažmana slavnih osoba u dobrotvorne svrhe i ne bi se smjelo zaboraviti niti u navodno više egalitarskim društvima

Organizacije su ponekad zabrinute da bi se njihov jedini pokrovitelj mogao ugasiti ako i od drugih traže da postanu pokrovitelji. No, izuzetno je rijedak onaj pokrovitelj koji se ne oduševi time da može podijeliti teret; i mnogi, kada ih se traži, zapravo budu vrlo ojađeni time da se od njih traži da sami ponesu teret. Čak i pokrovitelje iz reda plemstva moguće je jednostavno odvojiti na

memorandumu pod "Pokrovitelji iz reda plemstva" ili "Pokrovitelj iz reda plemstva", a druge dodati ispod njih pod "Pokrovitelji".

Korisno je imati niz od recimo, desetak pokrovitelja, jer je vjerojatno da će barem jedan biti slobodan prisustvovati nekom važnom događanju koje organizirate. U pogledu pisanja ljudima kako biste ih tražili da postanu pokrovitelji pravila igre trebaju biti jasno navedena. Na primjer, možete reći: "Pokrovitelji nam dopuštaju da koristimo njihovo ime u našem štivu i da prisustvuju jednom događanju godišnje u vremenu koje njima odgovara". Trećina ljudi koje pitate vjerojatno vam neće odgovoriti, trećina će reći 'da', a trećina će reći, "Da, ali samo imenom, ne mogu prisustvovati niti jednom događanju". Tada ćete trebati odlučiti vrijedi li ime nekog od ovih posljednjih uvrštavanja na vašu listu znajući da neće dolaziti na vaša događanja. Očito, ne želite svoj popis pokrovitelja previše zatrpati onima koji neće pozitivno odgovoriti na pozivnice.

Volim na bilo koji popis uključiti nekoliko glumaca jer imaju školovane glasove, te mogu pratiti napisani tekst ili dirljivo čitati odlomke teksta. Često organizacije imaju životne priče svojih klijenata, pjesme ili prozu koje donose pravi dojam njihove osobne situacije koja, dirljivo pročitana, privlači snažne simpatije. Doista, te priče vrijedi njegovati i podijeliti kao dio vašeg marketinškog programa. Veliki će donator, na pitanje zašto podržava neku organizaciju, često izaći s pričom poput: "Pa, bio sam na jednom od njihovih primanja u Gornjem domu, prošle godine, i upoznao sam klijenta koji je rekao: "Ona je bila ... kad ...", i od onda ih stalno podržavam"..

Pokrovitelji također mogu davati, iako se njima ne bi trebalo pristupiti dok, poput velikih donatora, nisu na točki u kojoj zaista žele pomoći financijski. Ako daju prerano to ih može „cijepiti“ protiv dolaska na događanja (što je zapravo razlog zbog kojeg ste ih tražili da budu pokrovitelji) ili nuđenja uzbudljivih mogućnosti koje sa sobom nosi njihov stil života. Razgovarajte svakako s njima

o ljudima koje poznaju, događanjima kojima prisustvuju, vratima koja mogu otvoriti i o svemu tome razmišljajte na maštovit način. To će često osigurati ekskluzivne kontakte i događanja s kojima će zaživjeti kako vaše privatne tako i javne faze, dajući im wow faktor koji dodaje nekoliko nula iznosu donacija.

Treba vremena da pokrovitelje odobre strukture na vlasti koje često ne odobravaju angažman slavnih osoba. Započnite rano s razvojem politike za pokrovitelje i navođenjem mogućnosti; tako da imate tim novih i zanimljivih pokrovitelja kad krene privatna faza. Vrijednost nacionalno poznatih slavnih osoba koje vam žele pomoći ne može se dovoljno naglasiti.

12.3 Grafikon davanja

Volim koristiti grafikon davanja za bilo zahtjev za sredstvima jedan-na-jedan. To je zapravo alat kapitalnog apela/poziva i sljedeće se može vrlo jednostavno prilagoditi da odgovara kapitalnom apelu/pozivu. Kao što se može vidjeti iz primjera, grafikon jednostavno određuje koliko ljudi treba dati na svakoj razini darivanja da bi se došlo do ukupno potrebnog iznosa. Time je iznimno lako sjesti s nekim i pokazujući im grafikon reći nešto poput: „Mi smo do sada prikupili 1 milijun €, možete li nam ljubazno pomoći donacijom od 500.000 € kako biste osigurali da možemo upotpuniti naš apel/poziv". Zapravo mislim da je prvi dar često najlakše osigurati jer možete navesti da je to najvažnija donacija, ona koja će vam zapravo omogućiti da prikupite ostatak.

Grafikon će morati biti prilagođen vašem individualnom programu, vremenskom okviru i potencijalu dopiranja do donatora (zanemarujući fondacije i prihod od događanja koje bi kapitalni apel/poziv mogao uključivati). Uobičajeno je da glavna donacija iznosi 10% od ukupnog iznosa, no s programom glavnih donatora možete htjeti to olabaviti kako biste ukazali na ravnomjerniju podjelu prihoda, osim ako imate jaku hijerarhiju bogatstva i bliskosti s organizacijom.

Mislim da je najlakše doista sjesti s donatorom s otvorenim grafikonom između nas i provesti ga kroz grafikon do razine na kojoj ću ga zamoliti da daruje. Ovaj proces je elaboriran u tražiti i zahvaliti.

Organizacije često naivno misle da samo trebaju naći jednog multimilijunaša koji će financirati cijeli njihov projekt. To se događa toliko rijetko da to možemo izbaciti iz glave jer će inače iskriviti naša očekivanja i odgoditi uspješnu provedbu strategije. Obično unatoč bilo kakvom senzacionalističkom opisu koji ste možda pročitali, 'jedini' donator je i vrlo dobro poznat organizaciji koju je posjetio i napravio nekoliko donacija ranije, ali isto tako inzistira na tome da ne bude sam u financiranju projekta. Organizacije često propadnu očekujući od svog glavnog donatora da ih održi na životu a da o tome nisu ni razgovarali s njim. Konzultante se često uključuje u trenutku u kojem organizacije nisu postavile profesionalne aktivnosti prikupljanja sredstava ili nisu pravilno financirale svoje prikupljanje sredstava, i onda se okreću nezainteresiranom ključnom donatoru za još jednu veliku donaciju.

Darovni grafikon počinje na 10% od ukupno potrebnog iznosa zbog dobrog razloga što nas iskustvo uči da je to obično razina udobnosti glavnog donatora i da pruža sigurnost organizaciji u smislu da znatan dio njezinih prihoda nije od jednog donatora. Posljedica je, međutim, da postoji i treba postojati daleko više glavnih donatora u hijerarhiji davanja.

Ako su bogatstvo i sklonost davanju vaših klijenata otprilike isti možda bi ih bilo bolje organizirati u klubove davanja s impresivnim predsjedateljem, u kojima se od nekoliko ljudi traži da daju u istom omjeru. Darovni grafikon tako postaje ilustracija toga kako ti klubovi zajedno dolaze do ukupno potrebnog iznosa. Pogledajte [Klubovi davanja](#).

Grafikon davanja može biti strukturiran na nekoliko načina, mnogi konzultanti preporučuju da najveći dar iznosi do 40% ili 50% od ukupne sume s naknadnim smanjenjem broja darova na donjem kraju. Bit će potrebna vrlo ozbiljna

procjena potencijalnih donacija kako bi se izradio ovaj ključni izračun. Mnogi od manjih darova dolaze iz javnog apela/poziva i trebat će procijeniti veličinu i trajanje tog apela/poziva. Ključna odluka ovdje je na kojoj točki prihoda prelazite na javni apel/poziv. Je li to na konvencionalnoj točki od 50-70% ili ranije ili kasnije?

Vidi također Blackbaud on-line kalkulator grafikona davanja:

<http://www.blackbaud.com/company/resources/giftrange/giftcalc.aspx>

12.4 Politika prihvaćanja sredstava

Potrebu za politikom prihvaćanja sredstava ili smjernicama za prikupljanje sredstava organizacije često zanemare sve dok se ključni dionici žestoko ne usprotive velikoj donaciji poznate tvrtke ili pojedinca; a mogu čak uspjeti u tome da organizacija dobije mnogo nacionalnog negativnog publiciteta.

Politika prihvaćanja sredstava je sjajna u pomaganju organizacijama da donesu odluke u apstraktnoj sferi prije nego se raspale takve ćudi. Kaže se da „teški predmeti čine loš zakon“, a ni ovo nije iznimka, pa je uvijek poželjno napisati politiku prije nego se desi nevolja.

Politika obično započinje time da se odredi tko je odgovoran za takve odluke. Naravno to je obično u domeni povjerenika ali se delegira direktoru. Imati to napismeno je već važan korak naprijed. Nakon toga trebalo bi razmotriti tko je osoba koja donosi svakodnevne odluke i ograničenja odgovornosti te osobe.

Sljedeći korak je uvid u razne vrste donacija koje se ne mogu prihvatiti. Iste mogu uključivati:

- Slučajeve u kojima bi prihvaćanje tih sredstava organizaciju koštalo više od predviđene donacije.

- Slučajeve u kojima su donacije bile vezane uz neopravdano teške i skupe uvjete.
- Slučajeve u kojima organizacija prvo mora potrošiti svoj novac te bi stoga imovina organizacije bila izložena nepotrebnom ili neprimjerenom riziku.
- Slučajeve u kojima je donator zahtijevao da se dio donacije da trećoj osobi, ili vrati u budućnosti, e.g. pranje novca. To nije isto kao zajam odobren putem jasnog ugovora.

Zatim, potencijalno mnogo teži zadatak jest razmisliti o tome da bi donator mogao biti neprihvatljiv za organizaciju. Tvrtke su često predmetom žestoke rasprave u tom trenutku. Meni je draže izbjeći crnu listu jer su tvrtke usko povezane međusobno, s dobavljači i poslovnim klijentima, ne ostavljajući niti jednu tvrtku slobodnu od optužbi o povezanosti s tvrtkama na crnoj listi, a manji broj tvrtki slobodnih od toga da na neki način onečišćuju okoliš, krše ljudska prava ili druge interese. Postoje, međutim, načini izražavanja politike koja će pokriti većinu slučajeva. Na primjer, može se donijeti odluka da se sredstva ne mogu tražiti:

- Ukoliko bi prihvaćanje tih sredstava smanjilo bonitet organizacije u očima njezinih aktualnih pristaša ili članova šire javnosti. Time se izbjegava povezanost s donatorima koji su se u prošlosti ponašali nekorektno.
- Organizacije koje se bave specifičnim pitanjima mogle bi dodati svoja vlastita ograničenja. Na primjer, organizacija za ljudska prava mogla bi dodati da neće prihvatiti ili tražiti donacije od:
- Bilo koje organizacije koja se bavi proizvodnjom oružja, ako se to oružje koristilo ili bi se moglo koristiti u represivne svrhe ili od tvrtki dobavljača takve opreme.

Vidjet će se da ovdje postoji veliki prostor za pisanje ogromnih traktata o ograničenjima koja se postavljaju u pogledu traženja ili prihvaćanja sredstava. U praksi definirati duh sporazuma mnogo je učinkovitije od pokušaja da se opiše točan izvor neprihvatljivih sredstava.

12.5 Višak sredstava

U kapitalnom apelu/pozivu potrebno je biti jasan u pisanom obliku u pogledu korištenja viška sredstava i toga što će se dogoditi s donacijama ako ne ostvarite svoj cilj i niste u stanju kupiti željeni predmet. Ima smisla to učiniti i u slučaju za potporu za velike donatore; inače biste mogli biti primorani vratiti prijeko potrebna sredstva. Sve što je potrebno jest da izjavite da se dodatna sredstva ili, ako se promijene prioriteta, postojeće donacije mogu koristiti za unaprjeđenje bilo kojeg od navedenih ciljeva organizacije. Naravno, to ne bi trebalo biti skriveno u sitnim slovima, i svakako ćete o tome htjeti pažljivo prodiskutirati s vašim donatorima prije bilo kakve prenamjene sredstava.

12.6 Porezno učinkovito davanje

Porezne olakšice vezane uz darove, ukoliko ih ima, trebalo bi navesti jezgrovito, e.g. u Velikoj Britaniji može biti korisno imati obrazac za povrat poreza na darove (kao slobodan list koji se može izvaditi. Ovo nije trenutak da vas se podsjeti na

sve porezne olakšice vezane uz dobrotvorne donacije, no vaši najveći donatori možda ne znaju kako oni od toga mogu imati koristi, te se poreznim obveznicima višeg poreznog razreda isplati navesti prednosti. Još je važnije jasno istaknuti dopuštene prednosti vezane uz darivanje dionica u UK-u budući da su kompleksne no značajne.

12.7 Mogućnosti imenovanja po donatoru

U kapitalnom apelu/pozivu za novu zgradu mnogo je načina da se donatori nagrade. Isti mogu uključivati: davanje imena donatora cijeloj građevini; davanje imena donatora krilu, katu ili prostoriji; davanje imena donatora komadu namještaja (popularni su stolci); ispisivanje imena donatora na zidovima ili u knjizi zahvala; ili priznanje koje dolazi iz poziva na posebna događanja, primanja itd. te pismo zahvale ili osobni susret.

Mogućnosti imenovanja često koriste donatori koji su do novca došli neočekivano, putem nasljedstva, a žele odati priznanje svom dobročinitelju tako što će njegovo/njezino ime živjeti zauvijek.

Svaki takav aranžman potrebno je pažljivo pribilježiti kako ne bi došlo do pogrešaka - ne samo u pravopisu imena. Stvarna posveta na nekoj zgradi trebala bi biti visoke kvalitete i impresivna. Ne samo da će to naglasiti ambijent zgrade, već i drugima otvara mogućnost razmatranja sličnog dara (ostavite dovoljno mjesta i za druga imena), te može dovesti do novih darova zadovoljnih donatora.

12.8 Dizajn

Slučaj za potporu nije 'sve što znam o mojoj organizaciji i njezinim potrebama', već pažljivo odabran, lako razumljiv skup vrlo dobro prezentiranih dojmova i komentara. Puno slika ili fotografija, citata, vrlo kratke priče o slučajevima i jasno potpisani sadržaji, tako da je moguće to prelistati i slijediti logiku slučaja. Koristan je izvršni sažetak kao i korištenje natuknica i dijagramima. Od pomoći je ako program glavnih donatora ima *brand* imena, logotip, boju, fontove i podnaslov.

12.9 Testiranje na fokusnim skupinama

Sasvim sigurno se isplati, dapače bitno je testirati vaš slučaj za potporu na nekima od vaših postojećih velikih donatora. Do sada ste na svoje potrebe gledali iz perspektive zaposlenika, no to bi moglo biti radikalno drukčije sa stajališta vaših donatora, ili može tek prostrijeti put kojim je potreba izražena i ilustrirana. U razgovoru s donatorima oni će često izaći sa znakovitom rečenicom koju možete koristiti kako biste stvorili psihološku vezu između potreba vaše organizacije i njihove perspektive. U ranim danima možete držati prilično primjerenim imati interno proizveden dokument koji, iako dobro uređen i promišljen, nije skup. Korištenje ovog s vama bliskim donatorima pomaže im da se osjećaju kao dio zatvorenog kruga kojima ste poklonili svoje povjerenje. Kada, međutim, vi ili oni trebate koristiti slučaj za potporu kako bi s drugima razgovarali o potrebi, situacija se može bitno promijeniti. Ljudi koji nisu tako bliski možda neće biti impresionirani vašom brošurama loše kvalitete, te projekt s njegovim velikim financijskim potrebama neće shvatiti ozbiljno. To se posebno odnosi na one u usponu koji će možda očekivati da vide profesionalno napravljen materijal.

Upravo biste u ovoj fazi trebali naći autora reklamnih tekstova (*copywritera*) i dizajnera osim ako ste sigurni da ćete interno stvoriti odličan proizvod. Jedan

od problema vezanih uz korištenje internih zaposlenika jest taj da će vjerojatno biti skloni pisanju iz perspektive vaše organizacije a ne one velikih donatora. Vanjskoj agenciji će možda biti lakše suosjećati s njima jer im je autsajderska perspektiva zajednička; i razjasniti pitanje jer nemaju unaprijed stvorena mišljenja o organizaciji.

12.10 Korištenje slučaja za potporu

Izrada slučaja za potporu vam obično daje jasnu ideju o tome kako potencijalnim donatorima objasniti potrebu. Najbolje ga je koristiti u četiri oka na individualnoj osnovi s trenutnim donatorima i zatražiti da pomognu financijski, vodeći ih kroz potrebu, tako da je jasno da su ju shvatili prije nego ih pitate da pomognu. To je proces traženja.

Novi potencijalni veliki donatori mogu biti dovedeni kroz niz pravaca kako bi razumjeli organizaciju i postali joj bliski prije nego ih se pita na tako visokoj razini.

Slučaj za potporu ne smije se objavljivati na kontakte. Ako vaši veliki donatori zatraže set koji bi poslali ljudima koje poznaju, trebali biste se povući i naći bolje načine da dođete do tih ljudi, kao što su, molba da posjete organizaciju ili prisustvuju primanju. Postotak povrata na objavljivanje slučaja za potpore na ljude toliko je blizu nuli koliko uopće može biti. Svakako koristite mogućnost ovakvih zahtjeva kako biste razgovarali o svom programu za dopiranje do iznad neposrednih donatora. To vam također omogućuje da razgovarate o tom što bi njihovi kontakti eventualno mogli učiniti a što ne uključuje davanje novca, a možda vam daje vremena za neko uredsko ili agencijsko istraživanje njihovih veza i veza njihovih veza.

Veliki donatori obično imaju impresivne kontakte, koji mogu kako otvoriti vrata vama tako i donijeti organizaciji ogromne mogućnosti za ne-financijske

prednosti. One mogu biti u obliku usluga ili proizvoda, ili možda u obliku pristupa ljudima koji bi mogli pomoći da stvorite izuzetno unosno događanje visokog profila. Biti otvoren za sve mogućnosti i razmišljati kreativno kako bi organizacija mogla imati koristi od njih odlika je sjajnog *fundraisera*.

12.11 Je li slučaj za potporu apsolutno neophodan?

Većina prikupljanja sredstava nije nuklearna fizika, već jednostavno niz prilično jednostavnih tehnika, često izgrađenih od niza konkretnih radnji. Mnogi od koraka navedenih u ovoj knjizi mogu se izostaviti, ali to će izostavljanje vaš zadatak vjerojatno učiniti težim, a ishod manje sigurnim. To je upravo situacija sa slučajem za potporu. Možete razgovarati o svom radu u širem smislu i tražiti veliku donaciju, dajući možda samo popis za kupovinu (e.g. 50.000 € pomaže 100 ljudi tijekom jedne godine, 100.000 € pomaže 200, itd.); ali bitno smanjujete svoje šanse za uspjeh.

Ako vaš poriv da odustanete od ideje slučaja za potporu pokreće želja za povećanjem neraspoređenih prihoda kako biste podmirili tekuće potrebe prihoda, ili godišnji manjak, onda bi za vašu organizaciju bilo bolje da točnije definira proračun i smanji troškove kako bi financije organizacije stavila natrag pod kontrolu. Moguće je, međutim, također postaviti ciljeve glavnih donatora kao dio tekućih potreba prihoda. Vaš je problem tada to da glavni donatori neće imati osjećaj da pomažu u postizanju posebnog cilja za koji je potreban poseban napor i za koji se dobiva posebno zadovoljstvo; ali umjesto toga mogu osjećati da se upuštaju u obvezu financiranja istog područja na neodređeno vrijeme.

Naravno, vi ćete se njima vratiti u budućnosti, ali je upravo razumijevanje njihovih vjerojatnih razmišljanja i osjetljivost na njihove psihološke potrebe ono što čini uistinu djelotvoran program velikih donatora. To će se možda morati objasniti zaposlenicima vođenim strahom od smanjenja rezervi na kraju

godine ili željom da preuzmu više posla nego što si organizacija može priuštiti; obje su ove akcije obično primjeri štetne kratkoročnosti i potrebna je hladna glava kako bi se izbjeglo smanjivanje potencijalnog prihoda od skupine ljudi koji organizaciji mogu koristiti mnogo više od većine i vjerojatno više nego što se u početku može zamisliti.



Veleposlanstvo Francuske, Cetinje, Crna Gora Početna sredstva došla su iz državnih izvora.

13 Prikupljanje sredstava iz državnih izvora

Većina lokaliteta prima neka državna sredstva. Doista nacionalne su vlade obično glavni financijeri lokaliteta kulturne baštine, tako da su šanse da ćete imati iskustva u praksi prikupljanja sredstava od države. Obično će to ovisiti o izradi kako prijave za fond koji je država izdvojila, tako i o složenom procesu pregovaranja s državnim dužnosnicima i eventualno političarima koji su razvili ili razvijaju ideje koje stoje iza fondova.

Kod podnošenja zahtjeva za sredstvima drugim vladama ili međuvladinim agencijama u tom procesu ponekad nedostaje ovaj drugi aspekt pregovora i pokušaja manevriranja utjecajem; ali iako proces sada možda ovisi o popunjavanju iscrpnih obrazaca uvijek njime upravljaju ljudi s kojima vrijedi uložiti napor njegovanja odnosa.

Uvijek imajte na umu da su sredstva namijenjena određenoj svrsi i da vaša aplikacija mora biti usmjerena ka ispunjavanju te svrhe, a ne vaših osobnih zahtjeva. Aplikacija nije prilika za kampanju; prilika je to pokazete kako vi sasvim sigurno možete ispuniti ciljeve financijera.

Također je ključno imati na umu da ste u konkurenciji s mnogim drugim organizacijama i doista morate dokazati zašto je vaš lokalitet važniji od njihovih. Ovdje je naglasak na dokazati, a ne samo navesti da je to važno.

Veliki broj neprofitnih organizacija u različitim zemljama ovisi o državnim sredstvima. To je u porastu u posljednjih pola stoljeća budući da se država povukla iz pružanja socijalnih usluga i potaknula dobrotvorne organizacije da umjesto nje preuzmu isporuku istih. U UK-u se to naziva kultura ugovora. Očekivali bismo da više državnih fondova ovisi o lokalitetima koji obavljaju određene dogovorene aktivnosti, te da se više grantova dodjeljuje u fazama s

podnesenim izvješćima o obavljenom poslu u svakoj fazi, prije nego se odobre daljnja sredstva .

Vlade osiguravaju vrlo širok raspon sredstava i tu se može raditi o vrlo značajnim iznosima, iako neprofitne organizacije trebaju biti oprezne u pogledu toga da dobivaju 'pokriće svih troškova', odnosno da svaki projekt koji financira vlada pridonosi općim troškovima koje troši, inače bi se organizacija mogla naći u neodrživoj situaciji u kojoj vodi veliki broj izvrsnih programa, ali ne može platiti svoje osnovne troškove.



Besac – Crna Gora

Sredstva su pristigla od nacionalne vlade, programa IPA i Svjetske banke

14 Prikupljanje sredstava od fondacija

14.1 Istraživanje

Prvi korak u prikupljanju značajnih iznosa od fondacija (ili dobrotvornih zaklada) je istraživanje. Ako vaša organizacija ima iskustvo u izradi aplikacija, uspješnih ili ne, najočitije mjesto za početak je vaš ormar sa spisima. Nadam se da ste sačuvali svu prethodnu korespondenciju s fondacijama u urednom stanju i u posebnim spisima. Pažljivo proučavanje te korespondencije zajedno sa svim bilješkama koje su možda rađene na sastancima ili o razgovorima ili prethodnim istraživanjima bit će od neprocjenjive vrijednosti u tome da počnete razumijevati „zvijeri“ s kojima imate posla. Pitajući ostale članove svoje organizacije za informacije možete također dobiti važne informacije.

Ukoliko nisu razvijene prethodne veze s fondacijama, morat će se koristiti drugi smjerovi istraživanja. Prvi zadatak bit će utvrditi koje od tisuća fondacija, kako u vašoj zemlji tako i u inozemstvu, su vaši potencijalni donatori, posao koji će olakšati širok raspon publikacija, tiskanih i elektroničkih. Kvalitetni imenici i časopisi dobra su investicija jer vam pružaju informacije vezane uz pozadinu, opće i filantropske aktivnosti, potencijal za davanje grantova, zemljopisno područje i ciljeve – zajedno sa smjernicama u pogledu preferiranih metoda pristupa. U UK-u je moguće konzultirati on-line spise Dobrotvorne komisije (*Charity Commission*) o davateljima grantova registriranim u UK-u.

U SAD-u, UK-u i nekim europskim zemljama edukativne radionice, posebne interesne skupine, seminari i sastanci s govornicima također su korisna mjesta za osobu koja prikuplja sredstva od fondacija i trebaju se promatrati kao dio kontinuiranog procesa razvijanja razumijevanja i držanja koraka.

On-line alati za istraživanje: Centar fondacija u New Yorku

<http://foundationcenter.org/> navodi sve fondacije u SAD-u ali ćete se za

pristup popisu morati pretplatiti, slično u UK-u. Imenik društvene promjene (*Directory of Social Change*) <http://www.dsc.org.uk> navodi dobrotvorne organizacije koje daju grantove u UK-u (ekvivalent fondacijama u SAD-u), tvrtke u UK-u i grantove vlade UK-a, dok u Bruxellesu Centar europskih fondacija <http://www.efc.be> također navodi europske fondacije.

14.2 Pisanje izvrsnih, ciljanih aplikacija

Jednom kad je završeno to pozadinsko istraživanje prikupljanje sredstava može početi. Možete sastaviti popis fondacija koje možda smatraju da s vašom organizacijom dijele zajednički cilj. U ovoj se fazi isplati vrludati na strani optimizma, budući da fondacije mogu imati šire interese od onog što je za njih navedeno u imeniku ili što drugi izvori informacija sugeriraju. S druge strane, važno je ne gubiti vrijeme s onim financijerima čiji su prioriteti očito drukčije prirode.

U ovoj su fazi tijesne konzultacije sa zaposlenicima projekta i menadžerima unutar vaše organizacije vrlo vrijedne truda. Može biti prostora za apliciranje za projekt u embrionalnoj fazi koji nije dosegao stupanj na kojem se može inkorporirati u proračun organizacije, ali koji bi svatko želio da se realizira. Čak i s postojećim projektima, važno je od samog početka uz sebe imati ljude koji rade na projektu. Njihova suradnja sve će promijeniti kada se radi o pisanju aplikacije i, naravno, u pogledu evaluacije i izvještavanja na kraju razdoblja *granta*.

Iako svi dobri prijedlozi jasno iznose potrebu za vašim projektom, zajedno s ciljevima, metodologijom, očekivanim rezultatima i troškovima, format aplikacije mora biti u skladu s pravilima pojedine fondacije, te odražavati interese povjerenika. Pažljivo proučavanje Smjernica za kandidate i prijavnog obrasca neophodni su kada se oni upošljavaju. U aplikacijama slobodne forme prioriteti fondacije vašem bi slučaju za potporu trebali biti ono što je ključ u D-

duru za Beethovenov Koncert za violinu. U svim slučajevima, financijer treba doći do poante vašeg prijedloga s jasnom predodžbom o tome kako će biti ispunjeni ciljevi fondacije.

14.3 Brilljantno upravljanje odnosima

Vrlo je važno da dobro upravljate svojim odnosima sa zaposlenicima i povjerenicima fondacije. Zapamtite da institucije vode i u njima rade ljudi. Bavljenje tim ljudima, razvijanje odnosa s njima i njihovo motiviranje isto onako kako biste motivirali imućne pojedince moćan je alat kojim im pomažete da razumiju vaš rad i poželevam pomoći ukoliko je to ikako moguće.

Uvijek pročitajte smjernice i savjete fondacije o tome kako zaklada želi da ju dobrotvorna organizacija kontaktira. Otkrit ćete da neke fondacije ne vole da ih se naziva telefonski dok druge nemaju ništa protiv telefonskih poziva. Gotovo svim fondacijama ide na živce ako ih pitate za informacije koje su već dostupne na njihovoj web stranici ili u smjernicama koje su vam već dostavili. U smislu primjera smjernica fondacije:

www.cityparochial.org.uk/cpf/grants/ smjernice su vezane uz financiranje Gradske župne fondacije u UK-u.

Posebnu pozornost trebalo bi posvetiti zahtjevima koje je fondacija možda imala prema vašoj organizaciji u prošlosti, primjerice, da bi trebalo ostaviti razmak od dvije godine između aplikacija ili da nije potrebno slati opći godišnji pregled s izvješćima. Poštivanje takvih zahtjeva odvojit će vas od manje opreznih subjekata koji stvaraju dodatni posao za administratora fondacije - i vaše šanse za uspjeh će se povećati. Morate biti upoznati sa svim doprinosima koje je fondacija učinila u prošlosti, i istaknuti da znate za njih prilikom obnove kontakta.

Neke vam fondacije neće dati informaciju o tome kako žele da ih se kontaktira i koliko često. U tom je slučaju dobro aplicirati za novo financiranje 10 ili 11 mjeseci nakon što ste dobili prvu donaciju (ili neposredno prije njihovog sastanka povjerenika ako znate kad je to) i poslati izvješće šest mjeseci nakon primitka donacije. Također biste povjerenicima i zaposlenicima fondacije trebali dati priliku da vide posao na djelu te ih pozvati na događanja i prikupljanja sredstava. Izradite uvodna ili druga događanja samo za ljude poput njih, iako imajte na umu da mnoge fondacije neće cijiniti ako su pozvane na skupa događanja.

Ako fondaciju vodi obitelj ili je osnivač još uvijek živ, može biti primjereno tretirati povjerenike kao velike donatore.

Izvješća o radu morat će biti dobro napisana. Sada tvrtke u usponu en.wikipedia.org/wiki/baby_boomer koje vode institucije koje daju grantove zahtijevaju vrlo profesionalnu razinu *monitoringa* i evaluacije. Morat ćete biti sigurni u svoje Indekse promjene (kako mjerite djelotvornost načina na koji ispunjavate potrebe svojih klijenata), te da ih stvarno koristite za pravilnu evaluaciju svog rada. Jeste li poduzeli rigorozno osnovno istraživanje potreba koje ispunjavate? Ako ne mjerite svoj uspjeh kako znate da radite posao vrijedan sredstava? Ako vam to nema smisla, onda je vaš apel/poziv u ozbiljnim problemima a vaša organizacija treba zastati kako bi razvila te alate prije nego krene dalje. Svakako se upoznajte sa log-okvirima što je skraćena za logičke okvire na način na koji ih koriste UN i EU.

14.4 Neka vam informacije budu dobro organizirane

S pojedinačnim zaposlenicima koji preuzimaju odgovornosti za portfelje od moguće nekoliko stotina fondacija, dobra administracija apsolutno je neophodna. Na razini deska službenika za fondacije, mora postojati logična metoda središnje evidencije kako bi se osiguralo da se mogu pratiti različiti

ciklusi odnosa sa fondacijom. Na organizacijskoj razini, važno je da su svi članovi dobrotvorne organizacije upoznati s ulogom *fundraisera* fondacije, te da se svi poslovi vezani uz fondaciju kanaliziraju kroz osobu na toj poziciji. Katastrofe se događaju u većim organizacijama kada zbog loše interne komunikacije fondacije dobiju neprimjerenu korespondenciju iz neovlaštenih izvora, ili kada je korespondencija zaklade pogrešno usmjerena i nikad ne dođe do deska *fundraisera*.



Zaklada Pantelić, Zemun, Srbija

Ključni dio gradske strukture - poslovni plan će razmotriti prostor za radionicu, obuku i muzej. Sredstva će biti potrebna za restauraciju i konzervatorske radove.

15 Prikupljanje sredstava od imućnih pojedinaca

15.1 Uvod

Prikupljanje sredstava od velikih donatora teško je za mnoge organizacije, jer tražiti novac osobno nije nešto na što su navikle, kao što nije niti kultiviranje vrlo bogatih ljudi, ali to može biti vrlo zanimljiv i zahvalan zadatak za organizaciju i korisna vještina koju stječe pojedinac.

Ovu poteškoću često otežava i činjenica da mnoge organizacije visoko cijene što su ne-hijerarhijske, s malim razlikama u plaći između različitih razina zaposlenika i s pravom su zabrinute u pogledu učinka velikih tvrtki na njihove korisnike. Sada se moraju upoznati s bogatima i slavnima koji žive u nekom drugom svijetu i igraju po drukčijim pravilima. I još gore, moraju ih impresionirati i tražiti njihovu pomoć, umjesto da ih preziru i prosvjeduju protiv njihovih metoda.

Međutim, prikupljanje sredstava od velikih donatora popularno je jer tražiti velike darove od pojedinaca može biti jedan od najisplativijih načina za prikupljanje novca. Na gornjem kraju ljestvice, Popis bogatih za 2013. Times UK pokazuje da je svaki od prvih pet političkih donatora dao u prosjeku oko 1.8 milijuna £. Instinktivno se zna da je te darove bilo lakše prikupiti po funti nego slanjem pošte ili izvlačenjem listića lota. Intuitivno to ima smisla, a troškovi koji uključuju zaposlenike i domjenke, ručkove i slično obično iznose samo 10% od danog iznosa. Ponekad je međutim teže, zamisliti da potrošite 10.000 € na samo jedan dar od 100.000 €, nego 10.000 € na *mailing* koji prikupi 40.000 € u malim donacijama tijekom nekoliko godina.

Isplativo prikupljanje sredstava važno je jer znači da možete potrošiti više novca na svoj cilj a manje na prikupljanje sredstava.

Prikupljanje velikih darova tako dobro funkcionira upravo zbog toga što je obično očekivano (bogatiji ljudi naviknuti su da se on njih traži) i zadovoljava psihološke potrebe donatora. To je slično kao kad tražite od ljudi da volontiraju, prisustvuju večeri za prikupljanje sredstava ili plate članarinu. To je način za ljude koji dijele vaše vrijednosti da rade na postizanju promjene.

Tijekom karijere osobe koja prikuplja sredstva od velikog donatora bit će trenutaka u kojima se traži 50.000 € a trebalo je tražiti milijun i trenutaka u kojima se ništa ne dobije. Tajna prikupljanja sredstava od velikih donatora je u tome da se odbijanje ne shvaća osobno. Da niste pitali za neki novac ne biste ništa ni dobili. Ako prikupljate sredstva uvijek vrijedi pokušati dobiti neke velike darove.

Međutim, ovi su koraci tek jednostavan pregled velikog subjekta. Gledajući dostupne plaće velikih donatora, bit ćete sretni ako dobijete puno sitnija od 40.000 € za dobro prikupljanje sredstava od velikog donatora, a te su plaće odraz vrijednosti toga da se zna kako se taj posao radi. To nije uvijek lako učiniti dobro, a i ogromna je razlika između velikih darova u organizacijama koje znaju kako prikupiti sredstva i onih koje to ne znaju. Prvi ključni korak često je 'kultivacijsko događanje' s prestižnim domaćinom na prestižnom mjestu. To bi trebalo dovesti do posjeta lokalitetu, no ukoliko je jednostavno nekog pitati da posjeti lokalitet, to može biti prvi korak - razmislite što će biti najučinkovitije za tu osobu.

15.2 Kultivacijska događanja

Klasični set kultivacijskih događanja koji prethode pitanju i čine ga mnogo vjerojatnijim posjeti su vašoj organizaciji da se vidi vaš posao na djelu, posjeti lokalitetu ili "dani otvorenih dana"; prijemi u prestižnim dvoranama; male večere; događanja koja imaju "after-show partye" s prilikom za susret sa zvijezdama, poput filmskih premijera, kazališnih događanja i koncerata; i

posebna događanja za nekolicinu ljudi s domaćinom kojeg apsolutno “moraju upoznati” ili nekom drugom općepoznatom slavnom osobom. Mjesto održavanja možda može biti lokalitet, iznajmljeni prostor visoke cijene ili dom odgovarajuće slavne osobe.

Brojke mogu ići od manje skupine od desetak pa do 25 osoba u prostoriji. Za program velikih donatora, izabrati nekoliko bogatih pojedinaca koje možete osobno upoznati puno je bolje nego velik broj ljudi od kojih mnoge nećete i osobno upoznati.

Naravno, kultivacijska događanja vrlo se razlikuju po svojim okolnostima i vaše će planiranje također varirati, ali morate planirati. To je od ključne važnosti kako bi osigurali da ste pozvali bogate i / ili utjecajne ljude koje možete identificirati kao svoje goste (da, uvijek im dajte i sve ih zamolite da nose bedževe - to je profesionalno) i uzmite kontakt podatke svakog koga ne poznate. Vi i vaši kolege onda možete podijeliti taj popis među sobom, tako da imate dovoljno vremena za susret i razgovor sa svim svojim potencijalnim donatorima. Vaše kolege morate naravno uputiti, moraju znati što treba reći, biti spremni raditi bilješke (toliko važnih podataka u razgovorima tako se brzo zaboravi!), i odmah nakon događanja sastat se s vama kako bi s vama podijelili te informacije; što će biti dopuna preliminarnom istraživanju o svakom gostu. Što više znate o potencijalnim donatorima to je lakše stvoriti odnos s njima.

Strast je važna i govornici bi trebali biti u stanju reći zašto je lokalitet toliko važan i zašto mora biti očuvan i postati održiv. Govori bez strasti dosadni su i ne inspiriraju publiku. Nakon što ih pokrenete, ljudi će žarko željeti pozvati svoje prijatelje i kolege na slična događanja.

15.3 Planiranje

Planirajte događanje puno unaprijed. Zapamti da pozivnice moraju biti poslane 8 tjedna unaprijed i da treba vremena da se kreiraju, usuglase, dizajniraju i tiskaju. U UK-u prestižne pozivnice imaju zaobljene kutove i obrubljene zlatne rubove a koristi se debela kartica s imenom gosta ispisanim rukom u savršenom rukopisu.

- Uvijek posjetiti moguće prostore prije nego odlučite gdje ćete održati događanje.
- Svakako razmislite o cvjetnom aranžmanu, on podiže gotovo svaki postav.
- Svakako imajte profesionalni prikaz svoje organizacije s letcima.
- Svakako angažirajte profesionalnog fotografa koji će slikati za vaš bilten i marketing. Ako imate slavnju osobu na događanju, ljudi se obožavaju s njima slikati – razgovarajte s fotografom o tome kako se slike mogu naručiti.
- Glazba stvara atmosferu a živa glazba postavlja ton. Ako je moguće svakako osigurajte da svira glazba. Razmislite o mogućem glazbenom ukusu osobe koju ciljate a ne o vlastitom, te uzmite u obzir mjesto i dojam koji pokušavate postići.

Okupite "kućni tim" za događanje koji će pokrivati svaku akciju (dopustite da jedna ili dvije osobe mogu ispasti) te ih pravilno uputite u vremenski slijed događanja (često je to samo jedan sat od početka do kraja), njihove točne uloge, relevantne detalje istraživanja o pojedincima na njihovim osobnim popisima onih koje moraju upoznati, pojedinosti o aktualnim odnosima i cjelokupnu svrha događanja

- Osvježite sve to sa svojim timom neposredno prije dolaska gostiju.

Iako mjesto i teme kultivacijskih događanja variraju, redosljed utjecaja na potencijalnog donatora vrlo je sličan. Svoj "kućni tim" svakako okupite neposredno prije početka događanja i sve ih uputite (još jednom) u njihove uloge na događanju, i podsjetite ih da će se, prije nego odu, svi sastati nakon događanja, radi izvješća o događanju i gostima. Tipičan slijed radnji za sudionike jest da:

- ih zaposlenici ili volonteri pozdrave na prijateljski način, da se osjećaju kao da su ih osobno poznaju i dobrodošli, te da se pobrinulo za njihove neposredne potrebe:
- Gdje ostavljaju šešire i kapute?
- Kuda idu u zgradi i gdje su razni sadržaji, kao što je registracija?

Dolaze do deska za registraciju, kojeg treba zaobići da bi se nastavilo, dobiju program i bedž. Ako su gosti nekog uzvanika napravi im se bedž i od njih uzme posjetnica ili kontakt podatci. Ovo posljednje vrlo je važno jer bi vam se inače moglo desiti da izgubite kontakt s potencijalnim pristalicom. Naravno da vam oni mogu odbiti dati takve podatke ali ih uvijek treba pitati. Na primjer, možete kazati: 'Mogu li molim vas zapisati vašu adresu i broj telefona kako bismo vas mogli kontaktirati?' 'Ako je to problem onda "Imate li neki drugi podatak za kontakt koji bismo mogli koristiti?" 'Ako vas upitaju zašto, a tek mali broj ljudi će to učiniti, možete kazati zato što želite ostati u kontaktu s gostima. "Nakon događanja ćemo kontaktirati sve i željeli bismo uključiti i vas' ili 'Kako bismo ostali s vama u kontaktu', ili 'Kako bismo vas mogli izvijestiti o napretku apela/poziva ', ili 'Kako bismo vas mogli pozvati na naše sljedeće događanje", sve su to dobri odgovori. Još jedan način na koji to možete učiniti jest pružiti im olovku i obrazac, s tim da im ne dopustite da se udalje a da ga nisu ispunili "Možete li molim vas ispuniti obrazac ovdje i vratiti mi ga – hvala". Njihov broj telefona i e-mail adresa moraju biti na obrascu.

Ulaze u glavnu dvoranu, prostor za večeru, itd. To bi trebao biti prostor odvojen od deska za registraciju, tako da kasni dolasci ne prekidaju događanje, te da ljudi ne lutaju iza deska za registraciju.

Upoznavanje ljudi. Obično su dvije ključne prilike za osobno upoznavanje ljudi, neposredno prije i neposredno nakon događanja (često je to kad ljudi pijuckaju i jedu kanapee). To uvijek treba iskoristiti vaš kućni tim koristeći popis potencijalnih ili postojećih pristalica, koji ste im dali prije početka događanja. Dobra je ideja dati im manje blokove i olovke da pribilježe s kim su razgovarali i što su rekli.

Saznajte: Što ljudi misle o događanju, za koji dio vašeg posla su zainteresirani, žele li pomoći, bi li htjeli posjetiti i sami vidjeti posao, a možda i jesu li spremni dati. Sva ta pitanja trebaju dodatne finese kako bi se uklopila u događanje. Zapamtite da je ovo rijetko trenutak za tražiti donaciju. Ako ćete tražiti zalag potpore svakako uskladite obje operacije.

I najvažnije, okupite kućni tim nakon događanja, prije nego što odu kući; da vam kažu koga su upoznali i što su ti ljudi rekli, jer se inače neće sjećati.

Događanje bi trebalo početi na vrijeme, gostima se obično kaže da dođu primjerice u 18:30 za 19:00. Završite, recimo u 20:30.

Domaćin (možda slavni pokrovitelj) će započeti događanje s optimističnom porukom i predstaviti svakog govornika ponaosob. To je obično manje rizično nego da se od svakog govornika traži da predstavi sljedećeg jer ponekad zaborave ostavljajući tako neugodnu prazninu.

Sva događanja trebaju započeti dobrodošlicom sudionicima događanja. Nakon toga obično slijedi motivirajući govor koji drži vaš najbolji komunikator (nekad je to karizmatični osnivač). Ovaj govor se često temelji na dirljivoj anegdoti o događanju koje ih je nadahnulo da pomognu ili pokrenu organizaciju ili

novijem primjeru nekoga koga su tek upoznali. Trebali bi završiti sa svojom vizijom budućnosti.

Uvjerite se da znate tekst ili barem ključna područja koja će ta osoba pokriti, tako da o sljedećim područjima može govoriti netko drugi (e.g. direktor), ako već nisu bila spomenuta.

Iznošenje osnovnih činjenica – Na vašem će događanju biti ljudi koji ne poznaju vašu organizaciju, čak i predanim pristalicama ne moraju biti sasvim jasne osnovne činjenice. Dakle, počnite s kratkim pregledom vaše misije (zašto postojite), što sada radite (kako obavljate svoj posao), otkuda dolazite (vaša povijest), gdje ste sada (broj korisnika, broj zaposlenika, volontera, promet, itd.) i kamo idete (vaši maštoviti koraci prema naprijed kojima će oni dati potporu), što vam nedostaje da tamo i stignete (sredstva, nova zgrada, oprema) i na kraju tko će stradati ako ne uspijete napraviti taj korak 'dvije tisuće djece ostat će gladno'.

Poticanje emocija - klasičan način postizanja toga jest kroz poeziju, prozu i priče o putovanju vaših korisnika. Uvelike pomaže ako imate pokrovitelja koji je glumac koji može pročitati ili prenijeti ovaj dio događanja. Glumci imaju školovane glasove, mogu zapamtiti tekst, lijepo čitaju i mogu pokrenuti publiku. Svakako ih pozovite da budu pokrovitelji i imajte ih dovoljno prijavljenih tako da će vjerojatno jedan biti slobodan kad vam bude trebao, ali rezervirajte njihov termin puno unaprijed.

Još jedan odličan način da to učinite jest da prikazete video s vašim korisnicima. Ako ti isti ljudi također mogu biti prisutni na događanju i pojave se nakon videa kako bi rekli nekoliko riječi, to je često trenutak kad ljudi pomisle "Moram pomoći toj organizaciji". Ispričajte tri priče, a ne samo jednu izuzetnu, ili dvije komplementarne priče koje mogu izgledati kao iznimke. Više od tri ljude samo zbunjuje.

Vidjeti što se radi – Ovo događanje može se temeljiti na turneji po programu ili uredima organizacije. To bi trebalo biti relativno kratko i precizno. To može zamijeniti video kao emocionalno visoku točku događanja, ali svakako osigurajte da se to događa pričajući primjerice emotivne priče dok se krećete po organizaciji.

Pitanja - Uvijek treba ljudima ostaviti vremena da postavljaju pitanja, ali ne dopustite da jedna osoba uporno postavlja sva pitanja ili da učini da vrijeme za pitanja predugo traje. Takve osobe se može upoznati s nekim tko će s njima kasnije provesti neko vrijeme.

Završetak – Završite na vrijeme! I svakako zahvalite svima koji su sudjelovali i svima koji su pomogli. Svakako ostavite dosta vremena na kraju kako bi se vaši potencijalni veliki donatori mogli družiti s vašim slavnim gostima; i osigurajte da je vrijeme slavnih osoba rezervirano na način da mogu ostati malo duže a ne da samo pročitaju svoj tekst i nestanu bez osobnog razgovora sa sudionicima.

Nakon događanja telefonski kontaktirajte sve sudionike (ključni razlog zbog kojeg trebate njihove telefonske brojeve):

- Zahvalite im na sudjelovanju.
- Pitajte ih što misle o događanju. Poslušajte i snimite to što vam kažu, čak i ako se u tom trenutku to ne čini relevantnim.
- Pitajte ih žele li biti uključeni u organizaciju i dopustite im da predlože načine – i to isto snimite. Nemojte pitati za donaciju, ali ako oni pokažu spremnost ka davanju predložite sastanak s njima (vaše posjetnice trebale bi imati željeni ishod za svakog pojedinca navedenog na njima).
- Kako se događanje može poboljšati? Negativne strane bi trebale doći nakon a nikako prije prijedloga za uključivanje.

- Poznaju li oni nekoga koga bi mogli pozvati na neko drugo događanje (spomenuti da se od njih neće tražiti novac).

Ne navaljujte na ljude koji nisu voljni pomoći. Vi samo želite zadržati one koji su spremni pomoći financijski ili se više uključiti.

Brošure – Neka budu jednostavne: vaš osnovni letak, jedna A4 stranica za popis činjenica i još jedna A4 stranica za vaše potrebe sasvim su dovoljne. To sve može biti u jednostavnoj brošuri i ljudima se može dati na kraju kako ih ne bi listali tijekom razgovora i obilaska. Međutim, možete htjeti dijeliti ih na početku. Imajte na umu da ljudi ne mogu istovremeno držati materijale i piće i hranu. Na događanju kojim nešto tražite bolje je da ljudi sjede, budući da je stojeći teško čitko pisati.

Veličina je važna - Događanje u privatnoj kući, naravno pruža drukčiji osjećaj od onog u dvorani. Obično je manje ljudi i veće su šanse za opušten neformalan razgovor s njima. Ipak večer mora teći po jasnim linijama tako da se ljude logično vodi kroz program. To nije *party* na kojem se ljudi samo šecu naokolo.

Tražiti od svakoga da pogleda video prilično je formalno za takvu prigodu i možda će dojam biti bolji ako je prisutan glumac koji čita odgovarajuću prozu ili poeziju. U zatvorenom okruženju njihova prisutnost i emocija koju prenose vrlo su snažne, kao što je snažna prisutnost ljudi kojima pomažete.

U velikim dvoranama s puno ljudi zvuči primamljivo da svi stoje, ali ako od njih tražite da napišu karticu zavjeta ili ček, bolje je da sjede. Također je njima lakše, ako događanje prekorači predviđeno vrijeme, a i lakše je imati jasan početak i završetak dok svi sjede.

Kraj igre - U svim gore navedenim događanjima trebao bi postojati Zahtjev bilo za darom ili za obvezivanjem izravnim terećenjem, bankovnim nalogom, itd. To, međutim, ne bi trebala biti zadnja stvar koja se taj dan događa. Puno je bolje završiti s podsjetnikom na viziju, prikladnim komičarom, ili glazbom ili hranom i pićem, ovisno o tome što događalo prije. Sjetite se svima zahvaliti na dolasku.

Uvijek treba spomenuti sljedeće događanje na koje ljudi mogu doći i pozvati gosta. Doista, ako vam je u ovoj fazi ključni cilj povećati broj velikih donatora, onda je nazvati drugi dan (nemojte to odgađati!) sve ljude koji su prisustvovali i zahvaliti im na dolasku, pitati ih što misle o događanju i poznaju li nekog koga bi mogli pozvati na slično događanje, izvrstan način dopiranja do pravih ljudi.

Pozivanje ljudi na kultivacijska događanja lako je, ljudi znaju da neće biti zahtjeva za sredstvima, što bi ih moglo spriječiti u tome da dovedu svoje prijatelje i kolege. Kasnije, kada dođe do događanja vezanog uz zahtjev, samom zahtjevu asistenciju mogu dati zaposlenici ili ključni volonter.

15.4 Zahtjev i zahvala

U prethodno navedenim događanjima postavljena je scena za zahtjev. Publika je dovedena do točke u kojoj su emocionalno pokrenuti poslom koji treba obaviti, a i intelektualno razumiju kako će njihova donacija pridonijeti ublažavanju stradavanja ili rješenju problema.

Još im samo trebate ponuditi put kojim će njihov doprinos doći do organizacije. To jednostavno znači pojasniti im mehaniku davanja i pustiti ih da slijede taj put. Za vaš kapitalni apel/poziv bit ćete u potrazi za značajnim darovima koji traže da se zahtjev uputi osobno. Time se detaljnije bavimo kasnije. U ovoj su fazi događanja postavljena tako da vam omogućuje da osobno upoznate potencijalne donatore i utvrdite jesu li spremni da ih se osobno zamoli za

njihov dar. Zbog toga se često nazivaju kultivacijskim događanjima i odvojena su od događanja vezanih uz zahtjev, na kojima se svima na događanju upućuje molba za davanjem. Kultivacijska događanja koja prethode odvojenom zahtjevu često su manja okupljanja tek šačice ljudi, što njima pruža osjećaj da su povlašteni a vama priliku da s njima na pravi način prodiskutirate apel/poziv .

Bit će međutim situacija u kojima skupine donatora darova niže razine prisustvuju događanju, a koje je učinkovito pitati zajedno, eventualno kao dio tihe faze ili njihova razvoja ka zahtjevu za većim darom u narednim godinama. Jedan od najjednostavnijih načina na koji se to može učiniti jest svima prisutnima podijeliti omotnice koje sadrže karticu zavjeta ili doprinosa.

Omotnice bi trebale biti vedrih boja i dovoljno velike da ne stanu u džep – nikako ne želite da netko karticu odnese kući, jer, koliko god dobronamjerni bili, šanse su da će karticu samo baciti na neku hrpu ili iza sata na kaminu. Jednom kad dođu doma, nestaje čarolija događanja, dobre namjere ispare a na TV-u se prikazuje novi val strašnih vijesti odvlačeći nam um od naših odluka.

Svaki stol (ili red sjedala) trebao bi imati jednog zaposlenika ili volontera (kapetana stola), koji će ih dijeliti kad ga se zatraži. Ne ostavljajte ih na sjedalima jer će biti zametnute ili netočno ispunjene, ili presavijene po džepovima, do onog vremena kad će se od ljudi tražiti da ih otvore.

Unutar omotnice kartica je jednostavnog oblika. Na njoj se ponovno navodi prijedlog "Želio bih pomoći ..." i prikazuju načini kako to učiniti. Često je u obliku *check*-liste u kojoj se navodi da će: x€ pokriti kupnju tog i tog, 10x € pokriti kupnju 10 toga i toga, itd., ali bi se također trebala ostaviti mogućnost da se zavjetuje na isti iznos tijekom nekoliko godina. Ljudi tako mogu odabrati koliko će dati i u kojem vremenskom razdoblju. Za velike je donatore to vrlo

moćan alat srodan običnoj mjesečnoj donaciji donatora koja se ponavlja iz godine u godinu.

Na primjer:

- ↑€ 10 000 godišnje tijekom 5 godina
- ↑€ 5 000 godišnje tijekom 5 godina
- ↑€ 1,000 godišnje tijekom 5 godina
- Ili € tijekom godina

Jednostavno se pročita s pauzama kako bi ljudi mogli označiti iznos koji žele dati. Možda ćete htjeti prilagoditi te iznose i godine na više ili niže, ovisno o vašoj publici.

Ili, ako je prerano za zahtjev i radi se samo o kultivacijskom događanju, mogu biti samo tri kućice za kvačice koje kažu:

- Da, želio bih biti izvještavan o pomacima na lokalitetu.
- Želio bih posjetiti lokalitet.
- Želim razgovarati s direktorom o tome kako mogu pomoći.

Kartica bi također trebala imati (ili zatražiti) njihove kontakt podatke. To bi trebalo biti unaprijed na kartici a omotnice adresirane osobno, ali to možda nije moguće i vaš će govornik možda trebati to zatražiti.

Gotovo svatko poštuje svoje obećanje pa tako ne brinite o tome da će ozbiljan broj njih otpasti , ali promptno pratite obećanja telefonskim pozivima i pismima.

Ako ne tražite zavjet već neposredan dar, onda ćete morati navesti uobičajeni niz načina plaćanja, od kreditnih kartica do mjesečnih trajnih naloga. Većina zahtjeva ove vrste su za mjesečni trajni nalog, a to donosi daleko više od zahtjeva za "gotovinom na stolu", što se treba izbjegavati, a zapravo je znak da svoje prihode i rashode niste ispravno planirali. Mjesečne darove je lako učiniti jer su ljudi obično plaćeni mjesečno; također se rijetko otkazuju i obično se u proračunu predviđa mjesečni trajni nalog koji traje u prosjeku četiri godine, iako je često točnije sedam godina.

Naravno, bez obzira na rezultat zavjeta, drugi dan ćete svakog nazvati i pitati ih kako im se dopalo događanje, mogu li preporučiti nekog drugog koga biste mogli pozvati na sljedeći sastanak i možete li se sastati s njima kako biste razgovarali o lokalitetu/ zatražili njihov savjet. Najbolje je da direktor obavi te pozive budući da bogati ljudi više vole razgovarati sa direktorom ili predsjednikom uprave.

Zahtjev ne mora nužno biti posljednja prezentacija večeri. Organizacije su koristile široku paletu načina zatvaranja, kao što su prikladan komičar, glazba ili aktivnosti skupine klijenata organizatora. Često je to završni govor uz kavu ili piće i kanapee. Važno je da ljudi završe događanje na visokoj noti i da ostane osjećaj da je to bio uspješno i ugodno događanje.

15.5 Slavne osobe

Sve više živimo u kulturi slavnih osoba i mnoge su organizacije to uzele u obzir kako bi obogatile iskustvo koje njihove pristaše nose s takvih događanja pozivajući svoje slavne pristalice. Takvo što cementira odnos sa dobrotvornom organizacijom na način da ista postaje dio njihova životnog stila. Bogati imaju priliku susretati i upoznavati slavne osobe kroz svoje karitativne aktivnosti, i iako to nije razlog za njihove dobrotvorne darove, dio je ljepila koje cementira odnos.

Malo je vjerojatno da će itko priznati da se ovako na njega utjecalo, no jasno je da posjećenost i prihodi na događanjima za velike donatore na kojima se pojavljuju slavne osobe, daleko nadmašuju one na kojim tih osoba nema. Sastanci u domovima slavnih, piknici na njihovim travnjacima, druženje s njima na *after-show partyima*, premijere, itd., sve je to vrlo impresivno i u mnogome doprinosi tome da baš vaša organizacija bude ona uzbudljiva na čijim se događanjima veliki donator doista i pojavi ili zbog kojih otkazuje druga da bi mogao doći.

Kada govorimo o slavnim osobama, potrebno je pokriti dva pitanja, pitanje podesnosti i pitanje skandala. Slavna bi se osoba trebala "osjećati kao prava" za vašu dobrotvornu akciju, bilo da se radi o autoru, glumcu ili sportašu. Uvelike pomaže ako imaju veze s onima kojima pokušavate pomoći ili očit razlog za zabrinutost, ali to nije preduvjet. Povjerenici su ponekad zabrinuti da bi osoba koja podržava dobrotvorni cilj mogla postati predmetom skandala i da bi to za njihovu organizaciju značilo loš publicitet. Nema dokaza koji bi sugerirao postojanje bilo kakvog lošeg odraza u pogledu dobrotvorne akcije, no ukoliko bi dobrotvorna akcija bila dio skandala, slavna osoba koja ju podržava mogla bi biti upitana o tome koliko je bila uključena. Neke pristalice organizacije bi se mogle osjećati blago neugodno, no ova vrsta nezgode tako je rijetka a pozitivne prednosti tako velike da povjerenicima koji izraze takvu zabrinutost daje mali kredibilitet.

Ako pišete slavnoj osobi tražeći od nje da bude pokrovitelj vašoj organizaciji (najsigurniji način da razvijete pozitivan odnos s njima), svakako recite: "Pokrovitelji su ljudi koji se slažu da se njihovo ime koristi u našoj literaturi, te koji prisustvuju jednom događanju godišnje kad im odgovara"

Kombinacija prestižnog prostora, uglednog domaćina, slavne osobe kao gosta i vaš dobrotvorni cilj trebali bi biti dovoljno snažni faktori koji će potencijalne donatore namamiti iz njihovih domova usred zime. U velikim su gradovima

mogućnosti beskrajne, no u ruralnim sredinama često je moguće sastaviti pozivnicu od tako prominentnih osoba kao što je biskup, u nazočnosti velikog župana s adresom lokalne ali nacionalno poznate glumice.

Ovaj obrazac kulture provlači se kroz kapitalni apel/poziv s onima koji su dovoljno bogati i koji u razgovoru izgledaju dovoljno spremni da ih se osobno pita za velike darove kako su navedeni u vašem grafikonu davanja.

15.6 Kritična točka

Utvrđiti kada su ljudi spremni da ih se pita je umjetnost a ne znanost. U studiji izvedivosti imena su spojena s potrebnim iznosima, često tri ili čak četiri imena za svaki iznos.

Ona mogu biti rangirana jedno u odnosu na drugo tako da se uzme najveći dar koji su dali (u, recimo, zadnje 2 godine) i u odnosu na vaš osjećaj o tome koliko su zagrijani za apel/poziv, s tim da se to operacionalizira na način da svakom dodijelite broj od 1 do 5 (s tim da je 5 najviše) i zajedno ih pomnožite. To će vam dati grubu ideju o njihovoj spremnosti i kapacitetu omogućujući vam da rangirate svoje potencijalne donatore i odlučite redoslijed upućivanja zahtjeva.

Osobno više volim gledati njihovo bogatstvo i iz toga izvesti procjenu mogućnosti davanja, te zatim vidjeti odgovara li to njihovim stvarnim darovima. Ako postoji veliko odstupanje, otkrio sam da su potrebna jedan ili dva dara prije nego što će dati u svom punom potencijalu, te da svaki od tih darova vjerojatno zahtijeva više od jednog osobnog razgovora. Mnogi vrlo bogati ljudi dat će vrlo male iznose, često su to simbolični darovi za neki poseban razlog; i ne znače ništa u smislu predanosti ciljevima vaše organizacije. Dobro je te ljude što je prije moguće eliminirati s vaše liste izglednih donatora, koliko god bilo teško odreći se sanjanja o mega daru.

Preostali donatori visokog potencijala tada postaju vaši ključni izgledni donatori i trebalo bi izgraditi pojedinačne putove kulture i zamolbe za svakog od njih.

Ono što vodi i pomaže stranu vezanu uz zahtjev programa velikih donatora često je po strukturi odbor koji na svom vrhu ima panel glavnih donatora (bilo kakvog naziva) i kojim predsjedava najvažnija osoba u kampanji. To je i predsjedatelj apela/poziva čija je uloga predstavljena u nekom drugom članku.

Korak prvi: Za pokretanje procesa morate pronaći izgledne velike donatore. Izgledni su oni ljudi koji podržavaju vaš cilj i imaju sredstva za dati veliki dar. Možda već znate koji su među vašim pristašama bogati (na primjer, ako vidite ček od privatne banke, kao što je Coutts onda znate da ste identificirali potencijalnog donatora). Drugi način da pronađete izglednog donatora jest da potražite među ljudima koji već daju velike donacije. Netko tko da 500 € bez da je upitan mogao bi lako dati 2000 €, ako zna da to ide za troškove projekta bliskog njegovom srcu.

U ovom trenutku važno je uzeti u obzir postoje li bilo kakva zakonska, PR ili etička razmatranja u pogledu prihvaćanja donacije.

Korak drugi: Saznajte što je više moguće o svom izglednom donatoru. Koje su mu teme bliske? Koji iznos novca bi bilo primjereno od njega tražiti? Možete li od njega tražiti da plati za nešto određeno poput pisara ili plaće nekog zaposlenika.

Korak treći: Nakon što ste to učinili pokušajte razmisliti o načinima uključivanja vašeg izglednog donatora u vaš rad. Ipak, budite svjesni toga da ako vam je primarni cilj dar, trebate pažljivo razmisliti prije nego od ljudi zatražite da se prihvate napornih poslova. Netko tko se odrekao svog vikenda možda misli da je već dao svoj doprinos vašem cilju i ne želi dati još i novac.

Korak četvrti: Pitajte za dar. Osoba koja pita trebala bi, ako je moguće, biti blizak kolega izglednog donatora koji je već poklonio donaciju iste ili više razine od dara koji tražite. Dobro je zamoliti visoko rangirane ljude u vašoj organizaciji da pitaju za dar. Nažalost, može biti uobičajeno za visoko rangirane ljude da se ne žele uključiti u prikupljanje sredstava i savjet kako ćete to nadvladati jest u tome da ukažete na iznos novca koji namjeravate tražiti; je li njihovo vrijeme doista toliko vrijedno da ne mogu odvojiti jedan sat za prikupiti tisuću funti?

Na sastanku na kojem iznosite molbu nemojte imati više od dvije osobe. Kad ih je više, ljudi zaborave tekst i govore u krivo vrijeme. Unaprijed razradite tko govori i kad, te rasporedite tijek razgovora tijekom susreta. Štopajte vrijeme i odigrajte scenu s prijateljem, posebice ono što ćete kazati kad budete tražili novac.

Počnite sastanak druželjubivo. Doznajte sve o svojim izglednim donatorima; raspitajte se o njihovim unucima, njihovom najnovijem projektu, itd. Zatim pridobijte njihovu pažnju tako što ćete govoriti o dobrobitima donacije u opipljivom smislu, čak i ako vaši potencijalni donatori to već znaju. Ukoliko su u vremenu do samog pitanja tihi, pitajte ih je li sve u redu, je li do sada sve jasno.

Pitajte "možete li nam pomoći donacijom od tisuću funti".

Onda nemojte apsolutno ništa govoriti dok ne odgovore.

Oni razmišljaju, pustite ih da razmišljaju. Ako intervenirate smanjit ćete iznos koji dobivate ili ćete se naći u situaciji da se povlačite u odnosu na pitanje. Ako odgovore pitanjem odgovorite na pitanje i opet čekajte.

Ako kažu da zahvalite im i ponovite iznos. Zatim dogovorite sljedeći potez. Pitajte; "kako želite izvršiti uplatu?"

Korak peti: Završni i najvažniji korak jest primjereno zahvaliti svom donatoru. Sljedeći put kada ih budete tražili dar, ono što će prevagnuti nije koliko ste ljubazno pitali za novac već ono kako su se oni osjećali zadnji put kad su dali. Ukoliko dobijete bilo što opipljivo od njihove donacije (malo više glasova, primjerice) nazovite ih i to im recite.

16 Prikupljanje sredstava od tvrtki

U tvrtkama se donacije i pokroviteljstva nad događanjima, itd. često planiraju godinu ili dvije unaprijed, stoga rano pišite odgovornoj osobi. Koliko god je to moguće, pokušajte im dati jasnu sliku prednosti koje će dobiti od toga da vas financiraju. Hoće li to biti u dobivanju klijenata, stjecanju ugleda, impresioniranju poslovnih kontakata ili pogodnostima koji će im donijeti zadovoljstvo? Hoće li to unaprijediti njihov korporacijski imidž, donijeti svijest o imenu, promicati određeni proizvod, ili koristiti zaposlenicima? Kako će njihovo ime i vaše biti povezani? Kakav će točno publicitet dobiti i u kojem obliku, e.g. plakati, oznake na pozornici, TV prijenosi? Hoće li njihovo ime biti u imenu zgrade ili nazivu događanja, tako da će se uvijek koristiti u spoju s vašim lokalitetom?

U vrijeme recesije su međutim, dobrotvorna davanja često snažno srezana jer je njihovu izravnu prednost za tvrtku teško izmjeriti, a rashode koji nude pogodnosti za zaposlenike tvrtke ili direktore lako je srezati.

Zašto su tvrtke pokrovitelji događanja:

Oglašavanje povezano s događanjima kao što su velike izložbe može jako puno koštati i često će biti isključivo. Primanje može biti vrlo isplativ način da se okupi, recimo, nekoliko stotina ljudi, a ključnim klijentima može se baviti

individualno. Tvrtka će također htjeti vidjeti uklapa li se vaše događanje u njezine vrijednosti *branda*, e.g. ako se tvrtka želi predstaviti kao tradicionalna, vjerojatno neće sponzorirati ništa radikalno. Izgradnja *branda* je ključna, ali je isto tako ključno zadržavanje kupaca, lojalnost vrhunskih zaposlenika i zapošljavanje takvih. Ako se tvrtka percipira kao društveno odgovorna, to privlači mnoge prednosti koje dugoročno pridonose njezinoj svrsi.

Pokroviteljstvo nad umjetnostima jedno je od područja u kojima se ponekad mogu dobiti velike svote i samo je po sebi specijalizirano područje. Ja bih preporučio "Vodič kroz financiranje umjetnosti", urednice Anne-Marie Doulton, koji objavljuje Imenik društvene promjene /*Directory of Social Change*/.

Dobrotvorne organizacije koje se bave ozbiljnim pokroviteljstvima uvijek se pobrinu da imaju pisani ugovor, čime se osigurava da svaka strana zna što se od nje očekuje. Obostrani nesporazum možda je bio recept Oscara Wildea za savršen brak, no to neće funkcionirati kod dogovora o pokroviteljstvu. Ciljevi obje organizacije moraju se poklapati; moraju shvatiti trud i resurse koje će uložiti u projekt, a kontroverzna se asocijacija ne može sakriti ako se mora potpisati ugovor.

Općenito, dobrotvorne organizacije od tvrtki dobiju mnogo manje nego što zamišljaju mogućim i na žalost, mnogi inovativni programi mogu potrošiti veliku količinu vremena tvrtke za vrlo malo nagradu.

16.1 Dobrotvorna organizacija godine

Mnoge veće tvrtke odabrat će jednu ili više dobrotvornih organizacija kao svoju Dobrotvornu organizaciju godine, koje često odabiru njihovi zaposlenici i kupci. Oni će s njima surađivati tijekom godine kako bi se skupio novac. To

može uključivati izravne donacije, ali je uobičajenije da se radi o zaposlenicima koji prikupljaju sredstva i inicijativama usmjerenim na kupce.

Vjerojatno će tražiti partnerstva s dobrotvornim organizacijama s kojima dijele geografsku distribuciju - lokalne tvrtke će tražiti dobrotvorne organizacije sa snažnom prisutnošću u blizini, dok će nacionalne tvrtke vjerojatno preferirati dobrotvorne organizacije s nacionalnom odnosno međunarodnom pokrivenošću.

Za tvrtke prednosti takvog aranžmana mogu uključivati:

- Podizanje morala zaposlenika i timskog duha
- Stvaranje pozitivnog PR-a
- Demonstraciju njihovih vrijednosti i važnosti koju pridaju zajednici

Tvrtke su stoga u potrazi za dobrotvornim organizacijama koje im mogu ponuditi zanimljive i uzbudljive prijedloge kako bi zadovoljile te ciljeve. U mnogim će slučajevima teret biti na dobrotvornoj organizaciji da pruži ideje i organizacije koje su potrebne da se pokrene i potakne sudjelovanje. Stoga ćete morati biti sigurni da partnerstvu možete posvetiti potrebne resurse. Nagrade, međutim, mogu biti velike, kako u pogledu sredstava tako i profila.

16.2 Doprijeti do zauzetih poslovnih ljudi

Jednom kad ste dobili jednog ili više odanih pristalica iz poslovnog svijeta, vrijedi promisliti kako biste mogli povećati tu podršku. Imaju li oni druge poslovne kontakte koji bi mogli biti zainteresirani za podupiranje istog cilja? Odgovor je najvjerojatnije "da". Mogu li oni možda nagovoriti svoju tvrtku da na neki, bilo praktičan ili financijski način, podrži cilj? Mora postojati neki način na koji bi se tvrtka mogla uključiti čak i ako je to samo da bude domaćin

nekom događanju. No vjerojatno postoje i drugi praktični i financijski načini kako bi mogli dati, kao što su:

- Korištenje vještina pojedinaca unutar tvrtke
- Inkorporiranje vašeg cilja u marketinške materijale tvrtke
- Pružanje tehničkog *know-howa*
- Donacija informatičke opreme
- Organiziranje volonterskog programa
- Doprinos odgovarajućim iznosom sredstvima prikupljenim od strane zaposlenika.

16.3 Poslovni doručci

Doprijeti do zauzetih poslovnih ljudi u prvom pokušaju, čak i onih koji su već iskazali svoju podršku, često međutim može biti zeznuto. Jedan od učinkovitih načina jest pozvati ih na poslovni doručak. Događanje se može odvijati od 8,00 do 9,30 sati u jedno jutro kad ne zadire daleko u njihov pretrpan dnevni red za taj dan. To je prilika za korisno umrežavanje, te se ne doživljava kao gubitak vremena. A ako je jedan od vaših pristaša u korporativnom svijetu spreman biti domaćin doručku, to mu daje priliku da se malo pravi važan i da na svojim vratima pozdravi niz ključnih poslovnih predstavnika, odnosno potencijalnih klijenata i kupaca.

Kao i kod svakog kultivacijskog događanja, cijeli je niz stvari o kojima treba razmisliti:

16.3.1 Proces planiranja

Dobra je ideja postići da domaćin delegira jednu ili dvije osobe iz svoje tvrtke da rade s vama. Oni su upoznati rasporedom, sustavom rezervacija za,

primjerice, sastanke uprave, tvrtkama za *catering*, pristupom rokovnicima, načinom na koji domaćin voli raditi, itd.

16.3.2 Raspored

Ugradite 10-12 tjedana od slanja pozivnice do samog poslovnog doručka. Nikad nemojte podcijeniti koliko se brzo unaprijed poslovni rokovnici popune rezervacijama termina čak i za vrlo rane sastanke u danu. To znači da planiranje za događanje treba započeti 4-6 tjedana prije slanja pozivnica, ovisno o tome koliko se često u tom vremenu tim za planiranje može sastati i koliko će istraživanja biti potrebno da se sastavi popis uzvanika. Dakle, drugim riječima, ostavite sve skupa najmanje 4 mjeseca.

16.3.3 Uzvanici

Idealno bi popis trebao biti mješavina predstavnika više razine u tvrtkama koje ste ciljali ili biste željeli ciljati i visoko rangiranih poslovnih kontakata vašeg domaćina. Imajte na umu naglasak na visoko rangirane. Želite da na poslovnom doručku budu ljudi koji imaju utjecaja i moć donošenja odluka. Pod pretpostavkom da je vaš domaćin na višoj razini u svojoj tvrtki – predsjednik Uprave ili izvršni direktor Uprave - onda će on/ona biti zainteresirani samo za listu uzvanika iste razine. Stoga je na tome važno raditi s timom za planiranje domaćina i dobiti odobrenje tog popisa od vašeg domaćina. Idealno je da pozivnica dođe od domaćina, jer će to događanju dati kredibilitet i bit će faktor privlačenja.

16.3.4 Faktor privlačenja

To može biti sam domaćin, on ili ona, jer je njegovo/njezino ime poznato i poštovano u poslovnom svijetu, tvrtka domaćin zastupana po nekom, gost govornik ili svo troje.

16.3.5 Gost govornik

Dok će domaćin pozdraviti prisutne na doručku i kazati im zašto on / ona ima toliko poštovanja za rad dobrotvorne organizacije koju on / ona podupire, gost govornik će stvari postaviti u poslovni kontekst i pružiti dodatnu poslovnu relevantnost za skupinu viših menadžera koji su okupljeni za ovo događanje. Može se dogoditi da je ista osoba i domaćin i govornik, ali, bilo kako bilo, tema na događanju trebala bi biti nešto što relevantnost poslovanja donosi cilju ili obrnuto.

16.3.6 Tema

To može biti široka tema koja povezuje poslovanje i cilj, ali bi se trebala odraziti u pozivnici i popratnom pismu, riječima govornika te materijalima i slajdovima koji se koriste na poslovnom doručku, uključujući bilo kakav paket koji odnose sa sobom.

16.3.7 Format

Prednost poslovnog doručka za zaposlene poslovne ljude jest da je kratak, jasan i rano ujutro. To znači da mora teći glatko i prema rasporedu. Ako poslovni ljudi misle da će iz zgrade izići u 09:30 sati, tada se to mora i dogoditi jer su oni već u skladu s tim rezervirali svoje sljedeće termine. Ako oni odluče ostati još daljnjih 20 minuta da bi se međusobno povezali, to je sve krasno i divno ali ne računajte na to. Zbog domaćina, ugostitelja i rasporeda dvorane za sastanke Uprave, jednako je važno da cijelo događanje, uključujući raščišćavanje, bude gotovo do 10:00 sati. Dakle, ako uzvanici dolaze između 7,45 i 08:00 sati, slijedeći format i raspored može koristiti kao vodič:

08:00 Uzvanici stižu, registriraju se i posluže doručkom (buffet doručak sa stolovima kamo se može otići i sjesti ili već poslužen na stolovima)

08:15 Dobrodošlica domaćina

08:20 Gost govornik

08:30 Predstavljanje lokaliteta od strane višeg predstavnika

08:35 Svjedočanstvo i / ili kratki film

08:45 Rasprava kojom predsjedava domaćin

09:00 Objašnjenje domaćina po mogućnosti ili predstavnika dobrotvorne organizacije o tome što se od uzvanika traži i vrijeme za pitanja

09:10 Zahvala i završetak

09:15 *Networking* / individualni razgovori

09:30 Uzvanici odlaze

16.3.8 Zamolba i opcije

Ako je za većinu uzvanika ovo prvo iskustvo vezano uz dobrotvornu organizaciju, onda bi ovo događanje trebalo koristiti kao dio kultivacije, a ne izravno tražiti čvrsto obećanje. Izgradnja odnosa je kritična i, kao što je objašnjeno na početku, postoje brojni načini na koje tvrtka može pomoći, a ne samo financijski. Stoga bi opcije koje biste možda htjeli iznijeti uzvanicima u jutro poslovnog doručka, mogle uključivati poziv da posjete projekt, poziv za organizacijom sastanka na kojem bi se individualno razgovaralo o njihovoj mogućoj uključenosti, popis potrebne praktične i financijske pomoći koji bi se mogao uzeti natrag za internu raspravu i pratiti telefonskim pozivom. Uzvanicima treba dati karticu sa svim iznesenim opcijama i potaknuti ih da navedu svoje ime, tvrtku, broj direktne telefonske linije, *e-mail* adresu i da označe barem jednu od opcija.

16.3.9 Brošure /materijali

Trebalo bi pripremiti jednostavan paket za svakog uzvanika, koji uključuje popis sudionika i imena domaćina i govornika, nekoliko informacija o dobrotvornoj organizaciji, specifičan dio o poslu o kojem se razgovara na poslovnom doručku, i vjerojatno, ukoliko bi to želio domaćin, brošuru o tvrtki domaćinu. Prethodno spomenutu karticu s navedenim opcijama trebalo bi držati kod sebe, te podijeliti nakon što su opcije objašnjene, te zatim prikupiti kad se prisutni dižu od stola.

16.3.10 Nastavak/praćenje

Kao i kod svih kultivacijskih događanja, važno je ubrzo nakon događanja nazvati i zahvaliti svakom uzvaniku na dolasku, te dogovoriti vrijeme za ponovni poziv ili sastanak nakon što su imali malo vremena da razmisle o opcijama. Ako prvo niste nikog uspjeli dobiti telefonski, pošaljite e-mail. Poslovni doručak je početak komunikacije i odnosa, a ne kraj!



Suhi mlin , Kikinda, Srbija – Državna sredstva osigurala su obnovu krova, a sada su potrebna sredstva za održiv program u odnosu na muzej i edukacijski program.

17 Prikupljanje sredstava kroz događanja

Lokaliteti su često korisna mjesta za događanja i širok je izbor događanja za prikupljanje sredstava koja možete uzeti u obzir kako bi generirali i sredstva i publicitet. Događanja su posebno dobra za nalaženje pristalica koje bi mogle biti okosnica vašeg programa Prijatelji lokaliteta.

Umjesto da ovisite o poznatim pristalicama, događanja se obično okreću široj javnosti ili pokušavaju osigurati sredstva. Suprotno, bilo koja baza donatora pravo je mjesto za početi tražiti polaznike za vaše događanje. Vašim pristašama može se poslati *e-mail* kojim se pozivaju na događanja.



17.1 Koncerti i događanja na otvorenom

Koncerti i kazališne produkcije tipična su događanja za prikupljanje sredstava. Ovdje se umjetnici odriču svoje naknade (dajući svoje vrijeme ili umjetnost besplatno), a prihod od događanja ide dobrotvornoj organizaciji. Dakle, zapamtite, često je vaša jedina prednost pred komercijalnim pothvatom to da ste uštedjeli naknadu.

Planiranje za koncert

Veliko iznenađenje za većinu ljudi je to koliko su ta događanja rizična. Većina velikih dobrotvornih organizacija ima jednu ili dvije priče strave i užasa (neki ljudi nikad ništa ne nauče) o koncertima koji su izgubili novac, vjerodostojnost i potaknuli bijes prema koncertima jer troškovi spiralno izmiču kontroli a prihod se ne materijalizira. Posebno ozbiljni su troškovi umjetnika. Nakon početnog kontakta sa slavnim osobom vjerojatno ćete imati posla s njihovim

menadžerima i možete biti sigurni da njima uopće nije stalo do vaše dobrotvorne organizacije. U stvari, oni će u vama vidjeti dobru priliku da svoju zvijezdu, bend i tone opreme besplatno dopreme avionom iz Južne Amerike, kao i priliku da ogroman broj ljudi kojima duguju uslugu provede dva tjedna u najboljem hotelu u gradu.

Postavite granicu troškova i pažljivo pročitajte detalje ugovora. Većina istih je osmišljena kako bi se spriječilo da umjetnici odsjedaju u nekom bijednom hotelu, voze se okolo taksijem o svoj trošak i presvlače u groznim svlačionicama - no treba li tepih doista biti tirkizne boje i treba li im doista ta količina korijena đumbira i votke prije nego izađu na pozornicu? O svemu se može pregovarati - do određene točke. Naknada za izvođača samo je mali dio vaših troškova, te vam tako i dalje ostaju veliki troškovi. Trebali biste razmotriti:

- Najam dvorane
- Oglašavanje
- Publicitet
- Tiskanje programa (tiskanje ulaznica za velike rok koncerte, itd.) mora uključiti mjere sigurnosti. Svakako koristiti specijaliziranu tiskaru koja je na to naviknuta.
- Razne troškove (koji lako mogu iznositi više od ukupnog utška ukoliko se na njih strogo ne pazi).

Prilikom izrade proračuna, predvidite 10% od očekivanog prihoda za publicitet i još dodatnih 10% za pokriće nepredviđenih troškova. Možda će vam to trebati u zadnji tren kako bi poboljšali prodaju ulaznica. To će biti puno lakše ocijeniti nakon što ste prvi put organizirali ovu vrstu događanja.

Točke na koje treba paziti

Kada pristupate zvijezdama, prvo pitajte najbolju (Tko se uopće želi pridružiti najgorima na pozornici?)

Osigurati da se umjetnik i lokacija poklapaju izuzetno je važno.

Pažljivo provjerite je li umjetnik već imao situaciju da nije uspio ispuniti veći prostor. Ako su upravo bili na turneji, hoće li ih njihovi obožavatelji opet ići gledati? Pročitajte novosti vezane uz glazbu kako biste bili u tijeku ako planirate takvu aktivnost.

Ako za vas nastupa nekoliko izvođača pobrinite se da se međusobno nadopunjuju. Nemojte pretpostaviti da ćete, ako imate pet potpuno različitih umjetnika, imati pet puta toliko publike. Ljudi neće ostati na izvedbi nekog koga ne podnose kako bi čuli nekoga koga vole.

Imena umjetnika medijima možete otkriti onda kada su definitivno potvrdili nastup. To može potrajati neko vrijeme budući da će njihovi menadžeri pokušati odgađati što je duže moguće u slučaju da se pojavi plaćeni posao.

Odredite rok do kojeg moraju stići potvrde svih izvođača i pridržavajte ga se.

Trebali biste potrošiti dovoljno na oglašavanje da popunite prostor, ali proračun sastavite tako da ste ni na dobitku ni na gubitku s pola popunjenosti, te da ste na dobitku s popunjenošću od dvije trećine. Iznenađujuće je koliko je često neko događanje popunjeno na dvije trećine i koliko je često prava točka ni na dobitku ni na gubitku potpuno popunjen prostor koji vodi do ozbiljnog gubitka.

Izravne i jasne promotivne ideje su najbolje. Besplatne ulaznice i majice na radijskim emisijama i u novinama za slušatelje i gledatelje koji nazovu prvi ili točno odgovore na lagani kviz (koje je vaše ime?) vrlo su dobra investicija. To

vašem *showu* daje integritet u očima publike (budući da je povezano s njihovim omiljenim *showom*), kao i publicitet.

Štosovi s prilikama za fotografiranje su zabavni, ali šanse su da ćete morati sami sebe fotografirati i fotografije gurnuti prema novinarima (ne zaboravljajući napraviti vlastiti video koji mora biti kvalitete za emitiranje za elektronske vijesti). Događanja uvijek oduzmu dvostruko više vremena zaposlenika od onog koje vam je na raspolaganju, ali su izvršna prilika da do maksimuma iskoristite podršku svojih volontera. Okupite volontere ranije i dodijelite im određene zadatke pod nadzorom koordinatora volontera koji ih može organizirati u učinkovitu radnu snagu tijekom potrebnog vremena. Za velike prostore koristite profesionalne organizatore i promotore.

Nakon što sve bude gotovo, ne zaboravite zahvaliti zvijezdama i svakom tko vam je na bilo koji način pomogao, kao i svim volonterima i zaposlenicima. Opet će vam trebati sljedeće godine i oni će vam rado pomoći ako su dobili priznanje za svoj trud.

Ključevi uspjeha

Vaš ključ za maksimiziranje prihoda jest u tome da zapamtite da će neki umjetnik privući samo svoju uobičajenu publiku, koja će platiti uobičajenu naknadu za taj prostor. Provjerite koliko je to bilo i na svoje ulaznice stavite istu cijenu. Nitko neće doći ili platiti više samo kako bi podržao vašu dobrotvornu akciju.

Ključ za to da događanja funkcioniraju jest u tome da ih se organizira iz godine u godinu. Otkrit ćete da postoji strma krivulja iskustva, a drugi i treći put kada organizirate isto (ili vrlo slično) događanje bit će puno lakše, jeftinije i više isplativo. Vaši pomagači postaju profesionalni, publika se vraća (prošli je put bilo tako zabavno) i točno znate točno što trebate učiniti.

Cilj bi vam trebao biti da ste ni na dobitku ni na gubitku ako do pola napunite prostor, tako da sa svakim prodanim sjedalom preko toga počnete ostvarivati dobit.

17.2 Aukcije

Aukcije su dobre za lokalitete okrenute k bogatijem sektoru tržišta, ali se mogu održati bilo gdje kamo idu kupci umjetnina. Bezbrojna su događanja koja se mogu održati kako bi se prikupila sredstva, no meni su posebno omiljene aukcije umjetnina. Najbolje kod istih je što kod umjetnika, aukcijskih kuća i ponuditelja potaknu duh goleme darežljivosti, te što su doista zabavne.

Moguće je dosegnuti potpuno nevjerojatne svote kada nekoliko ljudi odluči da moraju imati određenu sliku. Vaša bi očekivanja međutim, trebala biti realna. Tržište umjetnina uvelike varira od godine do godine, a cijene slijede taj trend. Ne vrijede sve slike poznatih umjetnika puno novaca (grafike često vrijede doista vrlo malo). U stvari, većina će djela otići za vrlo skromne iznose. Dajte voditelju aukcije do znanja da će licitiranje ići nešto sporije nego inače i razgovarajte s njim o tome kako postupiti ako imate predbilježene cijene koje se opetovano ne postižu. Slike slavnih osoba ne prodaju se na aukcijama osim ako druga karijera slavne osobe nije to da je poznati umjetnik. Aukcije uspomena na slavne osobe potpuno su drukčije i vrlo specijalizirano događanje.

Dobra je ideja varirati od lijepe umjetnosti (ulja na platnu) jedne godine, do akvarela sljedeće, pa možda i crtića treće godine, a zatim prijeći na kiparstvo prije povratka na lijepu umjetnost. Uvijek tražite "značajna" umjetnička djela. Nemojte stvarati zbrku oko stvari tako da zamijenite aukciju s umjetničkom izložbom. Aukcije novac zarađuju brzo. Izložbe oduzimaju ogromne količine vremena i novca u pogledu pripreme i transporta od grada do grada ili od zemlje do zemlje. Morat ćete svoju aukciju planirati godinu dana unaprijed,

ostavljajući si vrijeme za kultivaciju svih onih čija će vam pomoć biti potrebna, te tako da imate mogućnost da nadvladate prepreke i probleme kojih će, nesumnjivo, biti. Tri elementa koje je potrebno okupiti su aukcijska kuća, umjetnička(-e) galerija(-e) i umjetnici.

Vrlo je važno naći naklonjenu aukcijsku kuću i umjetničku galeriju. Nikada nemojte koristiti voditelja aukcije amatera: aukcija mora biti provedena profesionalno. Voditelj aukcije amater koštat će vas velik dio vašeg potencijalnog prihoda. Aukcijske kuće često imaju voditelje aukcija koji bi se željeli baviti dobrotvornim radom, i može vam se dogoditi da najbolji voditelji aukcija u zemlji rade za vas kao volonteri. Ako imate jedno veliko umjetničko djelo na lokalnoj aukciji, razmislite o tome da ga umjesto toga prijavite na gradsku aukciju gdje bi moglo postići bolju cijenu, i gdje bi ga vaš lokalni kupac ionako mogao poslati sljedeći tjedan. Razmislite o on-line aukciji preko ebay.com, itd. On-line aukcije također se mogu koristiti za prodaju neprodanih umjetnička djela.

Ako je vaša organizacija velika nacionalna dobrotvorna organizacija ili ekvivalent iste, krenite od aukcijske kuće, (po mogućnosti jednom od prve tri u UK-u: Sothebys, Christies ili Bonhams), tražeći potencijalni datum nekih dvanaest mjeseci unaprijed. Kako se približavate datumu, zatražite njihov savjet u pogledu kvalitete i prirode djela koja ste prikupili i najprimjerenijeg načina njihove prodaje. Pustite aukcijskoj kući da vas vodi u pogledu cijene, naloga za prodaju, broja pogodnih predmeta, itd.

Umjetnička djela

Puno je bolje ići na trideset ili četrdeset komada dobre umjetničke kvalitete nego na sto osrednjih djela. Od tih trideset ili četrdeset, vjerojatno će samo pola tuceta biti iznimna a ozbiljni će kupci doći samo zbog njih. Neće doći kako

bi sjedili i pratili prodaju velikog broja slika koje ih zapravo ne zanimaju. Ne morate sve što ste dobili dati na aukciju.

Pobrinite se da imate gdje sigurno pohraniti djela, te da ste adekvatno osigurani. Uvijek koristite odgovarajući kombi za prijevoz djela i provjerite veličinu prije sakupljanja jer biste se inače mogli iznenaditi.

Darovi umjetničkih djela proći zbog kombinacije profila vaše organizacije, snage vašeg cilja i značaja i veza osobe koja za vas izriče zahtjev. Kao što je uobičajeno u prikupljanju sredstava, osobno traženje od strane bliskog kolege najjači je mogući način privlačenja donacije. Otkrijte veze u svijetu umjetnosti koje bi vaša organizacija mogla imati s velikima i uglednima. Vrlo je vrijedno utrošiti vrijeme prvo na to. Često je najbolji način okupiti odbor takvih ljudi. Zajednički rad na osiguravanju umjetnina najbolje kvalitete poboljšat će rezultat, a bit će i manje posla za vas. Morat ćete organizirati jedan odbor, a ne baviti se svakim pojedincem posebno. Kao i sa svim takvim odborima predsjednik je ključna osoba i to moraju biti osobe koje uživaju veliki respekt, koje su učinkovite i koje ostaju aktivne kroz cijeli projekt. Ako možete uvjeriti nekog velikog umjetnika da uporno traži za vas, onda ste na konju!

Galerije

Upravo će se u ovoj fazi umjetničke galerije pokazati neprocjenjivima. Njihovi vlasnici imaju mnogo veza i opsežno razumijevanje svijeta umjetnosti. Ljudi u vašem odboru trebali bi poznavati vlasnike galerija i uobičajeno je da se privuče barem jedna galerija da radi s vama i pomogne da aukcija uspije. Bez odbora, vi ili netko drugi u vašoj organizaciji mora imati takve veze ili ćete morati tražiti pomoć od umjetnika koje poznajete. Drugi način jest razgovarati s galerijom koja se bavi djelima umjetnika koji donira najbolje djelo. U svakom slučaju, morat ćete se probiti do svih galerija koje izlažu djela vaših umjetnika i

zainteresirati ih da vašu aukciju uvrste na svoj popis klijenata (galerije svojim klijentima šalju *e-mailove* za svako svoje događanje).

Umjetnici

No, prije razmišljanja o kupcima, morat ćete doći do umjetnika. Uvijek počnite od vrha i tražite najbolje umjetnike u njihovom području. Nakon što ste pridobili jednog ili dva velika umjetnika, mnogo je lakše pitati druge da im se pridruže. Posavjetujte se o najboljem načinu pristupa, što je često to da neki drugi umjetnik uputi zahtjev osobno. Ako veliki umjetnik donira, doznajte bi li bili voljni pristupiti nekom svom kolegi umjetniku. Ovo je način na koji se organiziraju veliki rok koncerti (opet osobno ili barem putem telefonske prezentacije). Usput, dobro umjetničko djelo koje već postoji prodat će se puno bolje nego nešto posebno stvoreno za vašu organizaciju. To stoji za promotivne proizvode, ali rijetko za umjetnička djela. Umjetnici mogu uživati u oslikavanju patnje koju pokušavate ublažiti, ali kupci mogu biti manje oduševljeni time da im to visi na zidu njihove dnevne sobe.

Spremite umjetnička djela s velikom pažnjom prije i poslije aukcije. Ako su jako vrijedna, koristite profesionalna skladišta. Možda vam ostane nešto što možete prodati kroz druga prodajna mjesta ili spremiti za sljedeći put. Uvijek se uvjerite da su osigurana i prenosite ih oprezno. Prije nego ju preuzmete provjerite veličinu umjetnine. Ako se radi o slikama, često će biti neuokvirene i za prodaju ćete ih morati uokviriti. To može biti besramno skupo no često će uramljivači to učiniti besplatno u zamjenu za odgovarajući publicitet. Isplati se potrošiti dosta vremena na smanjivanju troškova tako što ćete se sprijateljiti s uramljivačima. Trebat će vam volonter s dobrim glasom da okupi bezbroj tvrtki te besplatno pribavi sve što vam treba, od okvira do hrane, kako bi troškove zadržali na minimumu. (Besplatno piće na aukcijama vrlo je važno, hrana je nevažna i može odvlačiti pažnju.)

Jednom kad je prostor uređen i umjetnine prikupljene, ili kad su prikladni aranžmani dogovoreni, morat ćete kreirati katalog za prodaju. To je često najskuplji dio operacije. Reprodukcijska u boji dobre kvalitete vrlo je važna, ako hoćete privući kupce na svoje događanje. Pobrinite se da radovi budu u potpunosti opisani, njihov naziv, veličina i medij su važni. Uvijek koristite profesionalnog fotografa koji je već fotografirao umjetnička djela, (svakako provjerite njegov portfelj). To je profesionalni zadatak, pogotovo ako su djela velika i prekrivena staklom. Fokusiranje na veliko platno tako da konačna slika bude jasna od jednog kraja do drugog zahtijeva profesionalca. Možete vratiti dio svojih troškova prodajom oglasnog prostora u katalogu svojim dobavljačima i drugima. Pažljivo odredite datum katalogiziranja jer će vam trebati dovoljno vremena da se tiska i dođe do kupaca prije prodaje. To znači određivanje datuma do kojeg su sve umjetnine spremne. Letci i oglašavanje sljedeći su najveći troškovi.

Kupci

Kupci se nalazi kroz tri glavna izvora. Prvo, kroz galerije koje već prodaju umjetnička djela vaših umjetnika. Drugo, putem uglednih i vrijednih ljudi u vašoj organizaciji, uključujući vaše najveće donatore. Treće, kroz odgovarajuće oglašavanje: pokušajte s umjetničkim časopisima, pribavite popise kupaca iz drugih organizacija i razgovarajte s novinarima o popustima za prilog o dobrotvornoj aukciji umjetnina. Pozovite vlasnika galerije i svakog tko ima utjecaja na privatno razgledavanje. (Iako bi vaši članovi trebali znati da se aukcija održava, trebalo bi ih odvratiti od dolaska ukoliko nisu spremni licitirati.)

Aukcijska će kuća imati mnogo savjeta o privatnom razgledavanju i ugostiteljskim uslugama u noći aukcije. Iskoristite privatno razgledavanje kao priliku za "zahvalu" i kultivaciju za top donatore i druge - ne zaboravite vlasnike galerija, uramljivače i tvrtke koje su se reklamirale u katalogu. Trebali biste

pokušati osigurati da prisustvuju najbolji umjetnici, te da se poslužuje kvalitetno vino i da ima bezalkoholnih pića. Koliko je god moguće pića, hrane, cvijeća, itd. trebalo bi doći od tvrtki besplatno, kako za privatno razgledavanje tako i za samu aukciju. (Kada ste iscrpili sve vama već naklonjene tvrtke, možete probati sa žutim stranicama.)

To je prestižno događanje, tako da se može koristiti za prikupljanje sredstava kroz primjerice lutriju s visokim dobitcima - "stavite svoju posjetnicu ili potpisanu novčanicu od 20 € u šešir." Neka netko fotografira za vaš vlastiti interni publicitet kako bi kasnije u svom publicitetu prema van istaknuli aukciju. Osigurajte dovoljno volontera na događanju za posluživanje gostiju i pobrinite se da se nitko ne osjeća izgubljeno. Uvjerite se da vode evidenciju ljudi s kojima su razgovarali kao i njihovih interese za vašu dobrotvornu organizaciju. To će biti informacija od neprocjenjive vrijednosti za vašeg djelatnika zaduženog za razvoj velikih donatora. Za pozivanje ljudi na sva takva događanja trebali biste koristiti kvalitetne pozivnice sa primjerice zakošenim zlatnim rubovima i zaobljenim kutovima. Odaberite svoju najprestižniju i odgovarajuću osobu da napravi pozivnicu.

Sama aukcija dobit će vlastiti zamah i morat ćete se osloboditi drugih dužnosti, kako bi se koncentrirali na upravljanje desecima nepredviđenih stvari koje se događaju. Naravno, ne morate ih rješavati sami, no morat ćete osjećati da vladate događanjem znajući da ste sve važne zadatke povjerali ljudima u koje imate povjerenje, te prateći da se oni zapravo odvijaju prema rasporedu. U večeri događanja ostavite si slobodu da se bavite problemima ne preuzimajući nikakve veće zadatke, već si dopustite da se lagano krećete uokolo i povezujete s ključnim ljudima.

Posavjetujte se s aukcijskom kućom o datumu i vremenu događanja. U redu je da se održi u tjednu i dovoljno rano navečer da mu, na putu kući, mogu prisustvovati poslovni ljudi. Ostavite ljudima vremena da uživaju u besplatnom

piću i prelistaju katalog prije početka. Ako imate puno manje vrijednih radova za prodaju, mogli biste istovremeno održati tihu aukciju u kojoj ljudi napišu svoju ponudu na komadu papira ispod slike dok drugi ponuditelji mogu, ako žele, dodati svoje ime i ponuditi više. To može biti vrlo zabavno, ali ne dopustite da odvratite pažnju od glavnog događaja, možda tako što ćete koristiti zasebnu prostoriju.

Pokušajte izbjeći da predbilježene cijene i postoci odu umjetnicima – vi želite sve! No neki umjetnici žele održati visoke cijene i u teškim se vremenima nerado odriču bilo čega na čemu mogu zaraditi. Aukcijska kuća će se baviti preuzimanjem čekova, itd. na kraju događanja i otpremom umjetnina, no sve to dogovorite unaprijed! Morat ćete se riješiti onoga što je ostalo. To se ponekad može riješiti dogovorom s ljudima koji su nudili ispod predbilježene cijene ili s onima koji su zbog oklijevanja propustili svoju priliku za ponudu. Nemojte snositi troškove skladištenja čuvanjem djela koja nisu vrijedna. Vratite ih umjetnicima uz zahvalu. Ukoliko, iz nekog razloga, ostanu vrlo vrijedna djela, ponudite ih kasnije na redovnoj aukciji, ali recite umjetnicima da bi se to moglo dogoditi.

Osobno preferiram da se predbilježene cijene izbjegavaju poput kuge. One ometaju prirodni tijek aukcije, što zahtijeva da neka djela odu jeftino, tako da se za druga otima. Predbilježene cijene aukcijama oduzimaju svu zabavu. Činjenica da nakon aukcije morate prodavati ili vraćati djela čini vas nesposobnima. Svi pitaju "Jeste li sve prodali?" Djela koja se prodaju kasnije zahtijevaju pohranu, troše ogromne količine vremena i donose smiješno trivijalne svote.

Kao i uvijek, zahvalite svima osobno i provjerite jeste li uključili sve one koji su pomogli, neovisno o opsegu njihova doprinosa.

Na dan aukcije:

Pustite da ključna ili slavna osoba kaže nekoliko riječi prije aukcije i podsjeti ljude da budu široke ruke; i, da im na kraju zahvali (I bude spremna uskočiti u sredini i oduševiti ih, ako stvari ne idu dobro).

Nakon događanja kao i obično svima odmah zahvalite. Događanje nije gotovo sve dok niste zahvalili svima, uključujući i sve volontere.

Ključ uspjeha

Ključ uspješne umjetničke aukcije jest u tome da se maksimalan napor uloži u privlačenje kako pravih kupaca tako i velikih slikara. Umjetnici će htjeti vidjeti da se njihov rad dobro prodao, za dobru cijenu. Zapamtite, oni u svom radu moraju zadržati tržište.

17.3 Sponzorirana događanja

Sponzorirana događanja u mnogim zemljama nisu uobičajena, ali ih se može uvesti, te često dovode veliki broj ljudi, jer su neuobičajena i zabavno je u njima sudjelovati. U UK-u su ponoćne šetnje ili šetnje po mjesecini postale vrlo popularne kod žena, često za prikupljanje sredstava za dobrotvorne svrhe borbe protiv raka, no također se koriste za prikupljanje sredstava i podizanje svijesti vezano uz mnoge druge ciljeve.

Sponzorirana događanja dobra su u prikupljanju sredstava za organizacije s velikim članstvom ili lokalne grupne strukture. Ukoliko ih centar podržava s materijalima, majicama i nacionalnim publicitetom, čak i događanja kojima su pokrovitelji lokalne skupine, mogu postati vrlo ozbiljni generatori novca.

Sponzorirane šetnje već su dugo tradicionalna sponzorirana aktivnost, no dobrotvorne organizacije također su dobro prolazile sa sponzoriranim plivanjima, biciklističkim vožnjama i cijelim nizom drugih aktivnosti. Pomaže ako se možete povezati s odgovarajućom tvrtkom ili događanju dati poseban

štih. Prije nekoliko godina organizacija *Friends of the Earth* organizirala je masovnu sponzoriranu šetnju kroz parkove Londona pod nazivom *Ark Day /Dan Arke/*. Sudionici, odjeveni kao životinje, hodali su do velike arke sagrađene na najvišoj točki u gradu. Tisuće ljudi sudjelovalo je u spektakularnom događanju i uživalo u danu na otvorenom. Najvjerojatnije postoji neko obilježje u vašem radu koje bi pomoglo da sponzorirano događanje izdignete iznad običnosti. Vidio sam lokalne skupine koju su poduzele duge traktorske vuče za mlade poljoprivrednike i guranje kreveta za lokalne bolnice.

Sredstva za sponzorirana događanja dolaze od pojedinaca koji od svojih prijatelja i kolega osobno traže novac za dobrotvorne svrhe u koje vjeruju. To je vrlo učinkovit prijedlog. Od pomoći je da osoba koja traži ima dobro osmišljen obrazac za ispuniti, koji pokazuje kako će se koristiti prikupljeni novac, te ako je entuzijastična i uporna. Poticaj da se prikupi mnogo novca pomaže osobi koja traži da kaže, "Molim vas, dajte velikodušno jer pokušavam prikupiti najviše moguće novca kako bih mogao (-la) ...", a osobi koja daje da pomisli, "Ovaj put sam izuzetno velikodušan (-na) jer njemu/njoj želim pomoći da..."

Ključevi uspjeha

Poticaji kao što su majica za svakih prikupljenih 50 €, jakna za 100 €, te odgovarajući poklon za 500 € mogu donijeti mnogo više novca od pukog prodavanja majica sudionicima. Ako svake godine promijenite dizajn majice, ljudi će ih skupljati. Vaš ključ u vođenju uspješnog sponzoriranog događanja jest u tome da povećate broj ljudi koji sudjeluju i da osigurate da je prvi dar obećan na obrascu sponzorstva velik, jer svatko sljedeći pristat će dati isti iznos. To ćete osigurati tako da jednostavno ispišete uzorak sponzora i poklona: John Brown, Anytown, 35 €... To izgleda najbolje ako je izvedeno u nijansama.



Kuća Jevrema Grujića, Beograd, Srbija

Sredstva su potrebna za krov i program za razvoj održivog prihoda

18 Etika prikupljanja sredstava

18.1 Etika prikupljanja sredstava



Postoji niz moralnih pitanja vezanih uz prikupljanje sredstava, koliko se daleko može ići s taktikom šoka kako bi se nešto dočaralo, koje su vaše odgovornosti kad prihvaćate sredstva što se sve može pojednostaviti tako da imate politiku "prihvaćanja sredstava", koje su vaše obveze

prema bilo kojem Zakonu o zaštiti podataka i koje mjere poduzeti u pogledu poštivanja privatnosti donatora i onih kojima pomažete. Također ćete možda trebati razmisliti o tome kako ćete se nositi s rješavanjem pritužbi.

Komisija UK-a za standarde u prikupljanju sredstava (engl. FSB) uspostavljena je 2006. kako bi nadgledala transparentan i neovisan program prikupljanja sredstava, potičući visoke standarde, kako bi se povećalo povjerenje javnosti u davanje u dobrotvorne svrhe.

Vidljiva oznaka FSB-a je logo s kvačicom koji njegovi članovi trebaju koristiti na svim svojim marketinškim materijalima i materijalima za prikupljanje sredstava. To je javni znak sigurnosti; znak obvezanosti dobrotvorne organizacije na najbolje prakse u svim aktivnostima prikupljanja sredstava.

18.2 Prihvaćanje sredstava

U prihvaćanju sredstava čiste savjesti sve se vrti oko pripreme. Većina organizacija koje se bave prikupljanjem sredstava razvile su skup smjernica za svoje operacije prikupljanja sredstava. To će spriječiti da njihov rad bude ometan i pojasniti što točno i od koga organizacija može prihvatiti prije traženja. Čineći to prije nego tražite novac uštedjeli ste si golemu količinu

vremena i poštedjeli se problema kasnije. Zamislite svoju žalost, kada recimo, vaš Izvršni odbor odluči da se ček na 50.000 € od velike tvrtke mora vratiti, jer jedna podružnica tvrtke u Irskoj ne dopušta sindikate u svojoj tvornici.

Obrazloženje iza većine smjernica je u tome da se omogući maksimalno moguće stjecanje prihoda ne potkopavajući misiju organizacije. Neke organizacije kažu da će prihvatiti bilo koja sredstva bez ikakve obveze vezane uz njih, a ako sredstva dolaze od onih protiv kojih rade, tim bolje. Međutim, možda ćete željeti uzeti u obzir da velike PR tvrtke savjetuju takve tvrtke da je uspostava velikog dobrotvornog fonda učinkovit način utjecanja na javnost i prikazivanja sebe u dobrom svjetlu. Smjernice je, međutim, nevjerojatno teško izraditi na takav način da se prikupljanje sredstava slučajno ne osakati.

Politika prihvaćanja sredstava od tvrtki jednostavno može reći, "Mi nećemo prihvaćati nikakva sredstva od bilo koje tvrtke koja šteti okolišu". Ova izjava tada će trebati opsežnu kvalifikaciju za rješavanje isprepletenosti tvrtki kroz strukturu multinacionalnih tvrtki, tvrtki za nabavu sirovina i isporuku proizvoda. Pitanja koja se očito nameću su, "Što točno predstavlja štetu?" i "Što je s tvrtkom koja ostvaruje veliki napredak, treba li ju poticati". Suočeni s tom vrstom smjernica, primamljivo je skroz odustati od tvrtki. Slični problemi proizlaze iz previše pojednostavljenih smjernica vezanih uz trgovinu oružjem, duhanske tvrtke, te one koji imaju veze s osiromašenim zemljama ili represivnim vladama.

Neke organizacije, kao što je Kampanja protiv trgovine oružjem, mogu pružiti detaljnu i podužu crnu listu. Svaki takav popis koji pokriva legitiman raspon etičkih pitanja na čak i prilično iskren način, uključivat će većinu tvrtki. Može se činiti lakšim reći od koga biste mogli prihvatiti novac, kad ne bilo činjenice da u ovom nesavršenom svijetu ne postoje savršene tvrtke. Neke se, međutim, trude poboljšati, i može pomoći ako se to prepozna u maniri mnogih etičkih investicijskih trustova. Nažalost, one koji bi se danas mogle pojaviti na takvoj

listi mogle bi sutra s nje nestati, čime se podriva pristup čvrstih i nepromjenjivih lista. Drugi, fleksibilniji koncept, jest da kažete da nećete prihvatiti nikakva sredstva iz bilo kojeg izvora koji bi umanjio ugled vaše organizacije u očima javnosti, a onda pustiti da prema meritumu svakog pojedinačnog slučaja sudi vaša organizacija, koja svako eventualno pitanje može, i u smislu savjeta, podići na višu razinu odluke unutar vaše organizacije.

To je uglavnom pitanje osnaživanja i povjerenja u zdrav razum svakog pojedinog dijela vašeg poslovanja, (koji će za većinu organizacija jednostavno biti sjedište). Osim ako su se povijesti slučajeva nagomilale, može međutim biti razumno smanjiti tu slobodu postupkom odobrenja za donacije preko određene razine, iz bilo koje industrije s kojom ste u raskoraku.

Neke organizacije nameću postotno ograničenje kako bi spriječile da se čini kao da veliki donatori kontroliraju organizaciju. Uobičajeno je da to ne iznosi više od deset posto bruto prihoda, to je nepraktično za male organizacije s vrlo niskim bruto prihodom – od kuda će stići prva donacija? Ovaj oblik kontrole također nailazi na probleme kad se razmišlja o kapitalnom apelu/pozivu za recimo, novu zgradu. Ovdje će rane donacije, koje će biti velike, često spriječiti rast normalnog bruto prihoda a zgrada možda neće uspjeti bez tih velikih donacija. Stoga treba postojati metoda pri čemu je pravila o prihvaćanju sredstava moguće ublažiti kako bi odgovarala stvarnim potrebama i ciljevima organizacije.

Druge pak organizacije jednostavno kažu, "Sva su sredstva dobrodošla ali nisu namijenjena bilo kojem određenom projektu". To se često nalazi u velikim članskim organizacijama gdje su mala sredstva od fondacija. Ako želite povećati svoje prikupljanje sredstava od fondacija, ovo će pravilo biti osakaćujuće jer fondacije vole sponzorirati diskretne projekte. To također otvara još jedan problem, a to je da će članske organizacije koje često rade apele/pozive za sredstva za svaki apel/poziv navesti različite razloge, te da će

donatorima vrlo jasno morati kazati da njihov novac ide u jedan lonac ako je tomu doista tako. Mnoge organizacije rado primaju donacije za specifične projekte i svoj rad namjerno razdjele na takve projekte. To prikupljanje sredstava čini lakšim a donatore dovodi mnogo bliže radu organizacije, što ponavljanje darova čini izglednijim.

18.3 Politika prihvaćanja sredstava

Dakle, što nam je činiti? Svaka organizacija treba uzeti vremena da razmotri gore navedena pitanja u svjetlu cjelokupnog okvira maksimiziranja prihoda, bez da naštetiti poslu koji obavlja. Kao organizaciji koja prikuplja sredstva, u većem je interesu izraditi dokument "Prihvaćanje sredstava", i osigurati da prođe pred relevantnim odborom prije početka prikupljanja sredstava. Zatražite od drugih organizacije u svom području kopiju njihova Kodeksa prakse kako biste si pomogli i istaknuli sva pitanja za raspravu, tako da se rasprava ne vodi iz godine u godinu, kako se izvršni članovi dosjete novih etičkih pitanja koje treba razmotriti.

Uzorak - Smjernice:

Smjernice za traženje i prihvaćanje sredstava od strane dobrotvorne organizacije X osmišljene su kako bi omogućile da njezino prikupljanje sredstava bude efikasno i djelotvorno a da ne ugrožava njezine ciljeve ili dovodi organizaciju na zao glas kod njezinih pristaša ili šire javnosti.

Odluke vezane uz prikupljanje i prihvaćanje sredstava povjerenici delegiraju na direktora. Svakodnevno administriranje tih smjernica provodi direktor za prikupljanje sredstava

1. Dobrotvorna organizacija neće niti prihvatiti niti tražiti sredstva od tvrtki koje se bave bilo kojom aktivnošću štetnom za našu kulturnu baštinu.

2. Dobrotvorna organizacija X neće niti prihvatiti niti tražiti sredstva od tvrtki koje zahtijevaju da se logotip njihove tvrtke koristi umjesto logotipa lokaliteta.
3. Dobrotvorna organizacija X neće niti prihvatiti niti tražiti sredstva od tvrtki ukoliko bi takva asocijacija snizila ili umanjila njezinu javnu i / ili privatnu potporu.
4. Dobrotvorna organizacija X neće prihvatiti sredstva ukoliko bi prihvaćanje tih sredstava Fondaciju koštalo više od predviđene donacije; ili kada su uz primitak takvih sredstava vezani uvjeti neopravdano teški, skupi ili nespojivi s njezinim ciljevima; ili ukoliko Fondacija mora prvo potrošiti vlastiti novac kako bi osigurala donaciju i ukoliko bi imovina dobrotvorne organizacije bila pod nepotrebnim ili neprimjerenim rizikom.

Korporativna politika sponzorstva Westport / Weston YMCA, Westport, CT, SAD

Westport / Weston YMCA će tražiti i prihvatiti korporativna sponzorstva od organizacija čiji su ciljevi i djelatnosti u skladu s misijom. Misija navodi:

Westport / Weston YMCA obogaćuje zajednicu kroz razvoj mladih i jačanje obitelji, promičući istovremeno zdrav način života za odrasle naglašavajući poštenje, brigu, poštovanje i odgovornost u svojim programima i uslugama.

Westport / Weston YMCA može:

Koristiti imena sponzora u literaturi vezanoj uz događanje

Najaviti sponzorstva tijekom događanja

Obavijestiti članove sponzorstva u članskim *mailinzima*

Prikazati imena sponzora unutar YMCA i na YMCA događanjima

Omogućiti prikaz proizvoda i distribuciju prodajnih materijala na YMCA i na YMCA događanjima

Westport / Weston YMCA neće:

Dati svoj popis članova sponzorima

Promicati i podupirati određene proizvode

Garantirati "dobro ime" sponzora

Westport / Weston YMCA će se zalagati za dosljednost između sponzorstava tako da postoji pravičnost u onome što mi pružamo i onome što sponzori daju.

Uz zahvalu Cathy Onyemelukwe, direktorici za razvoj, Westport / Weston YMCA što je postavila ovo na Internet grupu za raspravu "Abonenti na prikupljanje sredstava".

Kodeksi prakse za prikupljanje sredstava

Institut za prikupljanje sredstava UK-a, razvio je za Europsku Fondaciju za prikupljanje sredstava (engl. EFA) izvorni dokument za "Zajednički Kodeks međunarodne etike za *fundraisere*" koji se temelji na ocjeni nacionalnih etičkih kodeksa koje su osigurala nacionalna tijela *fundraisera*. Kontaktirano je 50 zemalja; kontakti su uključivali *fundraisere*, dobrotvorne organizacije ili vlade. Nacionalna tijela 17 zemalja dala su svoje etičke kodekse za *fundraisere*, dok 12 zemalja nema nikakav kodeks i svi ostali kontakti nisu mogli dati nikakve informacije u vezi ovog istraživanja. Na temelju toga, EFA je imala vrlo važnu ulogu u razvoju Međunarodne izjave o etičkim principima u prikupljanju sredstava.

Dvadeset i četiri zemlje su se suglasile s Međunarodnom izjavom o etičkim principima u prikupljanju sredstava, kao vrhunac četiri godine međunarodnog dijaloga. To je povijesni trenutak na koji *fundraiseri* s pravom mogu biti ponosni, koji označava prvi formalni dokument kojim se uređuje aktivnost prikupljanja sredstava u svijetu. Sastanak je bio četvrti međunarodni sastanak na vrhu koji je počeo u Torontu 2003. i završio u Noordwijkerhoutu u Nizozemskoj 2006. Svrha ove Izjave o etičkim principima jest poticati rast svjetske zajednice prikupljanja sredstava.

Fundraiseri rade u mnogo različitih područja, zemalja i okolnosti. Oni dijele nekoliko temeljnih vrijednosti i praksi. Oni rade na tome da svijet postane bolje mjesto. Zbog tih razloga *fundraiseri* nastoje identificirati i uposliti najbolje etičke prakse koje će graditi povjerenje javnosti i poticati filantropiju. Dokument utvrđuje pet ključnih principa: poštenje, respekt, integritet, empatiju i transparentnost.

Očekuje se da će se *fundraiseri* koji su stali uz Međunarodnu izjavu, prvo i prije svega, držati najrigoroznijeg tumačenja zakona, te Etičkog kodeksa vlastitih članskih asocijacija.

Šest područja odgovornosti odnose se na donacije, dionike, komunikacije, izvješćivanje, plaćanja i nacionalne zakone. Standardi za svako od tih područja razrađeni su u Izjavi.

Više od 30 nacionalnih asocijacija sudionica ratificiralo je kodeks 2007.

1. Međunarodna izjava o etičkim principima u prikupljanju sredstava (listopad 2006.)
2. Kontekstni dokument za Međunarodnu izjavu o etičkim principima u prikupljanju sredstava (listopad 2006.)

3. Prijedlog Zajedničkog kodeksa međunarodne etike za *fundraisere* (2004)



Rimski grad Stobi – Makedonija (posjet lokalitetu)

Poglavlje IV – Poslovni plan

19 Obrazac

Dio koji slijedi prikazuje obrazac poslovnog plana [doc ref xx xxx]

Naslov poglavlja		Opis / pregled
1	Izvršni sažetak	Pregled u natuknicama kao sažetak cijelog poslovnog plana
2	Povijest & pozadina	Opis povijesne građevine ili lokaliteta, trenutno stanje, povijest i značaj.
3	Projekt	Ključni aspekti projekta uključujući <ul style="list-style-type: none"> • Ciljeve • Fizičke aspekte • Očekivane učinke i rezultate • Postojeću strukturu projekta
4	Procjena tržišta	Analiza lokalnog i regionalnog tržišta unutar kojeg će lokalitet funkcionirati.
5	Strategija financiranja	Je li već osigurano neko financiranje? Koji su planovi uspostavljeni kako bi se prikupio cjelokupan iznos potreban za financiranje projekta.
6	Financijska procjena	Ovdje je cilj pokazati da projekt može postati financijski održiv nakon što budu dovršeni konzervatorski/restauratorski radovi.

7	Menadžment & zaposlenici	Tko će biti odgovoran za isporuku samog projekta. A onda, koji će menadžment i zaposlenici biti potrebni za vođenje lokaliteta nakon što bude obnovljen.
8	Marketing & komunikacije	Kako će se projekt promicati – potencijalnim financijerima, lokalnoj zajednici, itd. i kakav će se marketing & promocija poduzimati jednom kad bude gotov?
9	Ocjena rizika	Koji su glavni rizici pred projektom? Koliko je svaki od njih vjerojatan, koji bi bio njegov učinak i koje su mjere predviđene kako bi se spriječilo da se rizik dogodi ili da se rješava ako se dogodi?
10	Monitoring & evaluacija	Kako će se provoditi <i>monitoring</i> projekta kako se bude nastavljao i tko će ga provoditi? Kako će se uspjeh projekta evaluirati kad bude gotov i nakon toga iz godine u godinu?

19.1 Izvršni sažetak

Izvršni sažetak trebao bi pružiti sažeti pregled cjelokupnog poslovnog plana. Ovisno o složenosti projekta možda će morati biti na nekoliko stranica, no preporučamo ne više od maksimalno 3 stranice A4.

Izvršni sažetak treba ispuniti dvije ključne uloge:

- Prvo, trebao bi dati "*one stop shop*" sažetak cijelog projekta - neki čitatelji (uključujući potencijalne financijere) možda će pročitati samo ovaj dio. Zato je iznimno bitno da sažetak pruži jezgrovit sažetak svih ključnih točaka;
- Drugo, trebao bi potaknuti publiku da poželi pročitati više. Ne bi trebalo biti nikakve sumnje na kraju sažetka da je to važan projekt, vrijedan potpore i sposoban isporučiti ključne prednosti koje će dovesti do stvarne promjene.

Primjer izvršnog sažetka

- Gradska vijećnica i skupština u X najznačajnija je preživjela javna građevina iz razdoblja velikog prosperiteta 19. stoljeća u povijesnom gradu tekstila Y
- Grad Y smješten je u području Z koje ima mnogo prirodnih i krajobraznih zanimljivosti, no više nije proizvodno središte, te pati od pada stanovništva
- Kao komponenta povijesnog kompleksa u kojem su crkva, džamija i trgovina, građevina je od iznimnog arhitektonskog i povijesnog interesa, ali je već nekoliko godina izvan upotrebe.
- Predlažemo njezinu obnovu i prenamjenu u muzejski prostor s pridruženim sadržajima za posjetitelje
- Prednosti programa širokog su raspona i uključuju:
 - Revitalizaciju povijesnog središta
 - Pružanje novih socijalnih i ekonomskih prilika za lokalne ljude
 - Povećanu vrijednost za ekonomiju vezanu uz turizam i posjećenost
 - Formalne i neformalne edukacijske programe
- Ukupna cijena programa je xxx,xxx Eura
 - Od čega je xx,xxx Eura već osigurano kroz *organizaciju A*
- Procjenjuje se da će Muzej privući xx,xxx posjetitelja godišnje
- Nakon obnove, građevinom će upravljati *organizacija B* koja ima vještine potrebne za upravljanje lokalitetom baštine ovakve prirode
- Financijska ocjena unutar ovog Poslovnog plana pokazuje da će prihodi ostvareni kroz komercijalne aktivnosti pokriti godišnje tekuće troškove i proizvesti skroman višak koji će se reinvestirati u skrb o građevini i njezino održavanje
- Ovaj Poslovni plan sastavljen je kako bi se potencijalni financijeri i ostali dionici informirali o prednostima projekta i kako bi se pokazalo da jednom kad bude očuvana i restaurirana, građevina X će biti ne samo financijski održiva već će donijeti značajan ekonomski i socijalni doprinos gradu Y i širem području

19.2 Povijest i pozadina

19.2.1 Svrha poglavlja

Svrha ovog poglavlja jest odrediti 'status quo'. Do kraja ovog poglavlja, publika bi trebala shvatiti:

- Što je građevina ili lokalitet?
- I zbog čega je važna/ važan?

Dobar dio informacija u ovom poglavlju bit će izveden iz Studije izvedivosti.

19.2.2 Ključni elementi

Ključna područja koja treba pokriti u ovom poglavlju su:

- Opis građevine, te njezina trenutna uporaba i stanje [propadanja ili zapuštenosti]
- Njezina lokacija i kontekst i.e.
 - Je li to dio kompleksa?
 - Koliko je lako ili kako je inače moguće pristupiti joj?
 - Kakav je grad?
- Postoje li druge kulturne znamenitosti?
- Postoji li trenutno ekonomija vezana uz turizam i posjećenost? (hoteli, restorani, itd.)
- Njezina povijest i značenje – obuhvaćajući više od jednog povijesnog razdoblja, ako je pogodno. Sažeto postavite - što ovu građevinu ili lokalitet čini posebnima i drukčijima
- Kako se, ako uopće, koristi danas?
- Koji su ključni problemi koje treba riješiti?
- I što će se dogoditi ako se ne počnu rješavati?

19.3 Projekt

19.3.1 Svrha poglavlja

Sasvim je jasno da je ovo važno poglavlje u kojem se projekt predstavlja i „prodaje“ publici. Tu se međutim treba početi razvijati sadržaj iz Studije izvedivosti i Tehničkih procjena utoliko ukoliko Poslovni plan treba pokriti više od samo fizičkih aspekata projekta. Treba prenijeti razloge zbog kojih je projekt potreban, koji su vjerojatni rezultati i koji su „soft“ elementi uključeni, i.e. učenje o baštini, otvaranje radnih mjesta, socijalna uključenost, itd.

19.3.2 Glavni elementi

Na temelju gornjeg uvoda, ovaj je dio vrlo raznolik, no trebao bi kao minimum sadržavati sljedeće:

- Ciljeve projekta
- Fizičke aspekte istog:
 - Sažetak konzervatorskih /restauratorskih radova koji će se poduzeti
 - Sve novoizgrađene elemente
 - Koji će se drugi sadržaji otvoriti, e.g. novi centar za posjetitelje, smještajni kapaciteti, itd.
- Očekivane prednosti i rezultati
 - Tko će imati koristi od ovog projekta i na koji način?
 - Koje aktivnosti i programe će projekt omogućiti da poduzmete a koje trenutno ne možete?
- Opišite strukturu projekta uspostavljenju kako bi se isporučio program
 - Tko je u timu?

- Koja iskustva imaju u uspješnoj isporuci sličnih projekata i koliko je njihova vremena posvećeno ovom projektu?
- Koja je struktura tima?
- Angažman zajednice
 - Kako je zajednica bila uključena u razvoj ovog projekta?
 - I koji su planovi za uključivanje javnosti tijekom trajanja projekta?
- Istraživanje
 - Je bilo kakvo istraživanje poduzeto među posjetiteljima?
 - Ako lokalitet ima postojeću bazu posjetitelja, onda je uvijek dobra ideja iskoristiti tu bazu posjetitelja kako bi se testirale ideje vezane uz predloženi program.
- Raspored kritične putanje
 - Trebali biste biti u stanju osigurati raspored kritične putanje koji prikazuje ključne događaje i rokove

19.4 Procjena tržišta

19.4.1 Svrha poglavlja

Svrha ovog poglavlja jest pokazati da je projekt više od samo „dobre ideje“. Bilo da projekt ima komercijalne ambicije ili ne, mora postojati tržište za lokalitet nakon što bude obnovljen. U nekim slučajevima, to mogu biti posjetitelj i turisti, u drugima to mogu biti lokalne tvrtke, lokalna općina ili lokalni stanovnici.

Ovaj je dio izuzetno važan i velik dio njegova sadržaja bit će jedinstven poslovnom planu. U cilju razvoja ovog dijela, moglo bi biti potrebno izvorno istraživanje. Kako se stoga ne bi odgodila izrada Poslovnog plana, važno je na

početku procesa poslovnog planiranja razumjeti što je potrebno za ovaj dio. Mi bismo snažno preporučili povezivanje s relevantnim odjelima državnih tijela i drugim agencijama koje bi mogle biti u mogućnosti dostaviti korisne podatke i uvide, e.g. Ured za informiranje, ekonomiju, turizam, itd.

19.4.2 Ključni elementi

Područja koje treba uzeti u obzir u ovom poglavlju su:

- Regionalne i nacionalne politike
 - Kako se vaš projekt uklapa u „širu sliku"? Je li u skladu s nacionalnim ili regionalnim politikama e.g. strategijom turizma, planovima regeneracije, itd.
- Trenutno tržište
 - Tko su vaše trenutne publike?
 - Koji je profil vaše baštine, je li od lokalnog ili nacionalnog interesa?
 - Koliko kupaca ili posjetitelja ste imali godišnje u posljednjih 5-10 godina?
- I što znate o njima - odakle dolaze, postoje li skupine s posebnim interesima?
 - Konkurencija
 - Ako razvijate lokalitet baštine za posjetitelje, što drugo posjetitelji mogu sada raditi?
 - Ako planirate ponuditi određene sadržaje i usluge, jesu li jedinstveni ili imate konkurente na lokalnoj razini?
 - Istraživanje usporednika
 - Možda lokalno neće biti niti jedan lokalitet sličan vašem, no možete identificirati neki drugi sličan lokalitet u regiji ili na nacionalnoj razini koji je obnovljen?

- Koje se lekcije mogu naučiti iz njihova iskustva?
- Buduća tržišta
 - Koja je veličina tržišta i kako biste mogli doprijeti do tog tržišta?
 - Koje ste procjene napravili vezano uz budući broj posjetitelja i kako ste do tog broja došli?
 - Tko su vaše ciljane publike i kako ste i zašto identificirali ove skupine kao ciljeve za svoj projekt?
 - Jeste li poduzeli bilo kakvo istraživanje među svojim ciljanim publikama?

19.5 Strategija financiranja

19.5.1 Svrha poglavlja

Svrha ovog poglavlja jest pokazati da je moguće prikupiti dostatna sredstva kako bi se projekt dovršio na vrijeme. Obično će doći iz ograničenog broja izvora u obliku velikih *grantova* (kapitalnih iznosa). Morat ćete detaljno opisati te izvore, vjerojatne iznose, te razinu vašeg povjerenja u to da ćete prikupiti te iznose, koja se može izraziti u postotku. Ako se već nisu obvezali morat ćete pokazati da ste sigurni da se potrebni iznosi mogu prikupiti, i uvjerljivo pokazati zašto mislite da ćete biti uspješni.

Ako bi restauracija lokaliteta koštala primjerice 1.500.000 €, 1.000.000 € bi moglo doći od države, 200.000 € od lokalnih vlasti, po 100.000 € u svakom od dva *granta* fondacija i po 50.000 € od svakog od dva filantropa. Onda biste trebali pokazati koliko je daleko otišla obvezanost svake od tih institucija ili pojedinaca. Ako je ovaj plan sastavni dio prijedloga za financiranje za , recimo, fondaciju koja daje *grantove*, onda moraju biti sigurni da će vam njihov *grant*,

možda zajedno s ostalima, pomoći da zaokružite kapitalni iznos koji vam je potreban.

19.5.2 Ključni elementi

Ključni elementi u ovom dijelu su:

- Popis izvora i iznosi koje su dali ili obećali.
- Napomena o tome zašto svaki od tih izvora daje: je li projekt u njihovim planovima, dio njihove misije kao ustanova ili imaju osobni razlog zbog kojeg daju, itd. Napomena o tome jeste li već dobili sredstva, jesu li založena, obećana ili iz nekog drugog razloga vjerojatna. Trebalo bi biti jasno iz ovog popisa da je vrlo vjerojatno da ćete prikupiti ukupni kapitalni iznos koji vam je potreban.
- Vaša razina povjerenja da je ta sredstva moguće prikupiti.
- Tamo gdje još uvijek trebate prikupiti značajne svote trebate navesti institucije kojima pristupate kako biste dovršili prikupljanje sredstava i iznose za koje aplicirate. Trebali biste imati dovoljan broj tih institucija kako biste pokazali da imate jako dobre izgleda za uspjeh.

Ovaj dio može biti u obliku tablice s izvorima navedenim u jednom stupcu i gore navedenim točkama u sljedećim stupcima.

19.6 Financijska procjena

19.6.1 Svrha poglavlja

Već smo se bavili financiranjem samog projekta u prethodnom poglavlju. Svrha ovog poglavlja stoga jest pokazati kako građevina ili lokalitet mogu biti financijski održivi jednom kad su obnovljeni, ponovno izgrađeni i, ili očuvani.

Drugim riječima, ako restauriranje spomenika košta 1.500.000 €, vjerojatno neće postojati komercijalni financijski aranžman pri čemu treba otplatiti 1,5 milijuna €. No, nakon obnove, bit će tekućih troškova održavanja tog spomenika, isplate plaća zaposlenicima, itd. Moguće je da postoje izvori komercijalnih prihoda, kao što su kafić, prodajni dućan, itd. što znači da spomenik može financirati sam sebe. Međutim, jednako je tako moguće da spomenik nije u poziciji da generira dovoljno prihoda za pokrivanje svojih troškova. U tom bi slučaju lokalna općina mogla pristati na trajni dio prihoda od poreza ili bi moglo biti moguće aplicirati za *grantove* zaklada i fondacija.

U bilo kojem od ovih scenarija, važno je demonstrirati

Kako će lokalitet pokrivati svoje troškove kad se novci projekta potroše?

To je kritično zbog dva ključna razloga:

- potencijalni financijeri kapitalnog programa traže dokaze o trajnoj financijskoj održivosti;
- trajna financijska održivost nužna je jer će inače spomenik opet zapasti u zapuštenost i neće biti moguće realizirati prednosti projekta.

19.6.2 Prihod

Otkuda će dolaziti prihod? Primjeri mogu uključivati:

- Ulaz - prihode od ulaznica
- Kafić
- Trgovinu na malo
- Noćenje
- Najam

- Sponzorstvo
- Dio prihoda od poreza lokalne općine
- Dobrotvorne zaklade i fondacije
- Trajno prikupljanje sredstava

Vrlo je važno ovdje pokušati biti što je više moguće realan. Ako su, primjerice, vaš muzej / arheološko nalazište privukli 5.000 posjetitelja godišnje, a vi predviđate prihode od ulaznica od 30.000 godišnje po završetku projekta - morat ćete opravdati od kuda će dolaziti to povećanje, te kako ćete prodati mnogo široj publici.

19.6.3 Rashodi

Vaši će najveći rashodi vjerojatno biti troškovi zaposlenika, ali morate uzeti u obzir sve vjerojatne troškove, uključujući:

- Troškove zaposlenika
- Marketing
- Tekuće održavanje
- Troškove prodaje (i.e. troškove kupnje robe za prodaju u dućanu, troška za hranu u kafiću, itd.)
- Troškove administracije
- Troškove profesionalnih usluga – e.g. sudski troškovi, revizija i računovodstvo

19.6.4 Prihodi i rashodi

Trebali biste biti u stanju prikazati raspored prihoda i rashoda raspored za prvih pet godina nakon završetka projekta, koji pokazuje da ćete biti na

„pozitivnoj nuli” (novci koji dolaze točno će pokrivati izdatke) ili idealno godišnje proizvesti mali višak. Razlog zbog kojeg biste idealno trebali biti u stanju generirati višak jest taj da će zasigurno biti godina u kojima će se događati [izvanredne] okolnosti izvan vaše kontrole, kao što su ekstremne vremenske prilike, ekonomska kriza, koje će utjecati na razinu vaših prihoda. U tom bi slučaju višak ostvaren tijekom nekoliko godina mogli koristiti da vas drži dok ne prebrodite teško razdoblje.

19.7 Uprava i zaposlenici

19.7.1 Svrha poglavlja

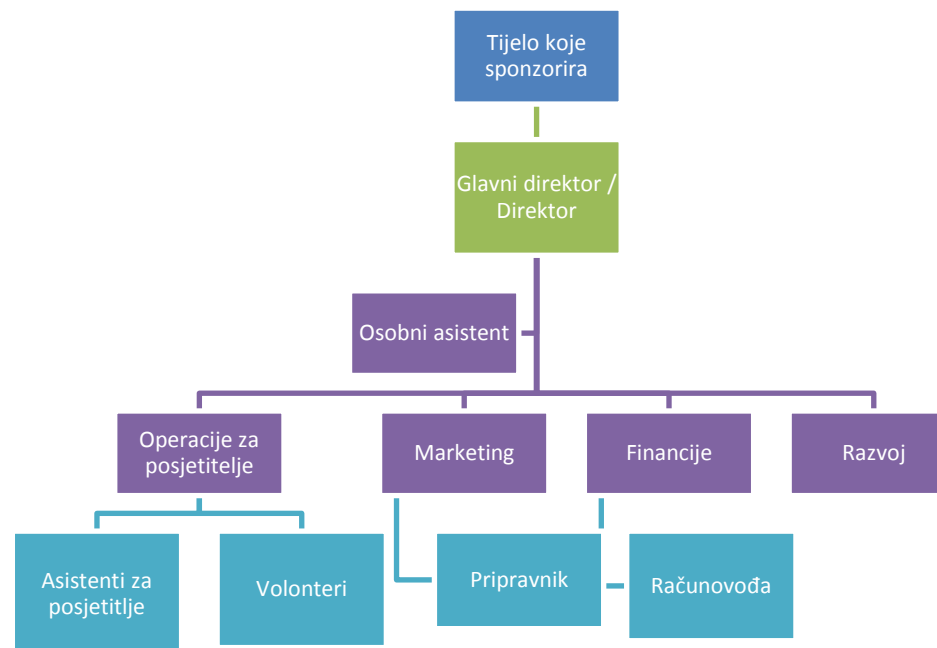
Već ste ranije u poglavlju 19.6 Projekt, opisali sastav i strukturu projektnog tima. Svrha ovog poglavlja jest opisati strukturu upravljanja spomenikom ili lokalitetom po završetku projekta.

19.7.2 Ključni elementi

Već ste u poglavlju 6 Financijska procjena, pokrili troškove zaposlenika, no u ovom ćete poglavlju morati ući u detaljnije u:

- Koliko će zaposlenika biti potrebno
- Koja će biti upravljačka struktura
- Možete li se osloniti na potporu bilo kakvih volontera?

Uvijek je korisno ako možete koristiti dijagram kako biste prikazali strukturu. Za veliki lokalitet baštine, on može izgledati kako slijedi:



19.8 Marketing i komunikacije

19.8.1 Svrha poglavlja

Svrha ovog poglavlja jest pokazati da ste dobro promislili svoj promotivni plan za projekt i za lokalitet nakon što bude obnovljen. Ne zaboravite da je sam Poslovni plan ključni promotivni alat.

19.8.2 Ključni elementi

Ovaj dio treba sadržavati:

- Koje ste promotivne aktivnosti do sada poduzeli i što je bio rezultat svake od njih?
- Kako planirate promovirati projekt kako se bude razvijao?
- Jeste li do sada identificirali bilo koje ključne sponzore ili ambasadore projekta i kako ćete ih koristiti kako budete išli naprijed?
- Kako ćete uključiti lokalnu zajednicu?
- Nakon što projekt bude dovršen, kako ćete ga promicati vašim ciljanim publikama?
- I dopušta li to proračun?

19.9 Ocjena rizika

19.9.1 Svrha poglavlja

Svi se projekti suočavaju s nizom rizika. Svrha ovog poglavlja jest pokazati da razumijete te rizike i da imate spremne strategije za rješavanje istih ukoliko do njih dođe.

19.9.2 Tablica rizika

Tablica je koristan način prikazivanja informacija o analizi rizika kako je niže ilustrirano.

Priroda rizika	Opis rizika	Vjerojatnost rizika	Razina utjecaja	Ukupni učinak	Kako biste se vi nosili s rizikom
Tehnički Tržišni Financijski Ekonomski Menadžmenta Pravni		Prikazati kao Visoka Srednja niska ili prikazati kao %- tak	Prikazati kao Visoka Srednja niska ili prikazati kao %- tak	Možete uzeti sustav prometnih semafora – e.g. visok rizik x visok utjecaj = crveno, nizak rizik x nizak utjecaj = zeleno, itd.	Trebate dokazati da su uspostavljeni planovi kako bi se izbjeglo da do rizika uopće dođe ili da ih se rješava ako do njih dođe.

19.10 *Monitoring* i evaluacija

Razlika između *monitoringa* i evaluacije je kako slijedi:

Monitoring je ono što se događa tijekom razvoja i provedbe projekta.

- Događa li se na vrijeme i u skladu s proračunom?
- Ispunjavaju li se ključne prekretnice?
- Jesu li uspostavljene prave metode provjere i ravnoteža kako bi se osiguralo da se proračun dodjeljuje na odgovarajući način?
- Jesu li pravi ljudi na pravom mjestu u pravo vrijeme?
- Ima li projekt odgovarajuću razinu resursa kako bi bio uspješan?
- Jesu li uspostavljene odgovarajuće natječajne procedure i procedure nabave?
- Izvode li se radovi prema međunarodnim standardima očuvanja baštine?

Svrha ovog poglavlja unutar Poslovnog plana nije odgovoriti na sva ova pitanja, već prije pokazati da su uspostavljene procedure *monitoringa*.

Evaluacija je ono što se događa nakon što je projekt završen – i.e. tijekom njegove operativne faze.

- Je li projekt pokrenut na vrijeme i unutar proračuna?
- Je li stvorio nova radna mjesta koja je namjeravao stvoriti?
- Ispunjava li svoje ciljeve u pogledu broja posjetitelja?
- Generira li prihode koji su bili predviđeni?
- Osjećaju li ciljane publike obećane prednosti?

Naravno da u trenutku pisanja poslovnog plana neće biti moguće odgovoriti na ova pitanja, jer će projekt još uvijek biti u fazi razvoja. Svrha ovog poglavlja jest pokazati potencijalnim financijerima i sponzorima projekta da se uspostavljaju odgovarajuće mjere (što bi moglo značiti dodjelu sredstava ovom zadatku) kako bi se osiguralo da se prednosti projekta, nakon pokretanja, mogu evaluirati. To bi moglo uključivati stvari kao što su:

- Prikupljanje podataka prije projekta – kako bi se promjena mogla izmjeriti jednom kad projekt počne funkcionirati
- Provođenje anketa istraživanja tržišta prije i poslije projekta - i osiguranje resursa za prikupljanje podataka i kasnije evaluaciju istih.