

„T-Kit“ Nr. 9

# Rėmimo šaltiniai ir finansų valdymas

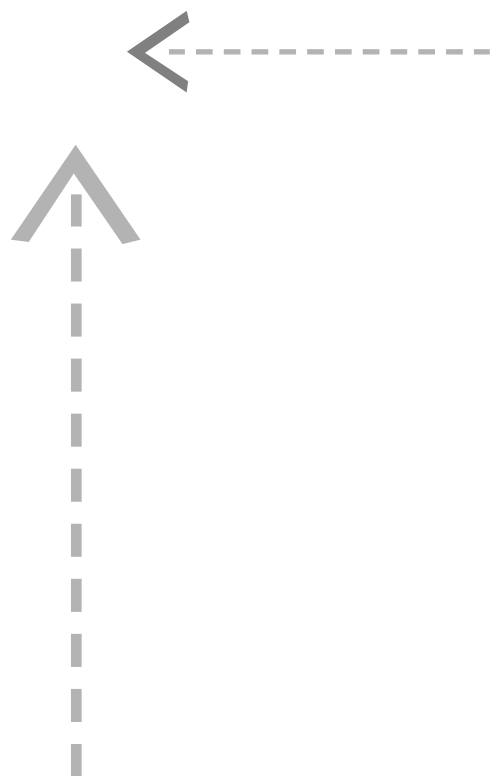


PARTNERSHIP  
COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION  
JAUNIMO MOKYMAS



**„T-Kit“**

**Rėmimo šaltiniai ir  
finansų valdymas  
Mokymo vadovas**



## Sveiki atvykę į „T-Kit“ seriją

Kai kas iš Jūsų gali nusistebėti, ką reiškia „T-Kit“?

Galėjome leidinį pavadinti dvejopai. Galėjome paprasčiausiai palikti visą anglišką antraštę „*Training Kit*“<sup>1</sup>, tačiau nusprendėme antraštę sutrumpinti, nes angliškai ji skamba panašiai į „*Ticket*“<sup>2</sup>. Mes norime, kad šie leidiniai padėtų kur nors keliauti, t. y. taptų skaitytojų „bilietu“. Norime, kad ši serija padėtų dirbantiems su jaunimu ir jaunimo mokytojams ieškoti ir rasti naujų idėjų.

Kiekviename „T-Kit“ skaitytojas ras ir teorinės, ir praktinės informacijos. Šios žinios turėtų padėti dirbančių su jaunimu, jaunimo organizacijų ir jaunimo mokytojų kasdieniam darbui.

„T-Kit“ rengia patyrusių mokytojų ir specialistų grupė iš visos Europos. Autoriai atrenkami pagal Partnerystės programą, kuri skatina dalijimąsi skirtinga kultūrine, profesine ir organizacine patirtimi. Tikimės, kad mums pavyko parengti Jums kokybiškus, glaustus, bet informatyvius leidinius. Taip pat siekėme parodyti požiūrių kiekvienu klausimu įvairovę visoje Europoje.

„T-Kit“ leidžiami pagal Europos Tarybos ir Europos Komisijos bendrą programą „*Partnerystės susitarimas dėl asmenų, dirbančių su Europos jaunimu, mokymo*“. Pagal šią programą taip pat du kartus per metus leidžiamas žurnalas jaunimo mokytojams „Kojotas“ (angl. „*Coyote*“) ir vis atnaujinama dinamiška interneto svetainė **[www.training-youth.net](http://www.training-youth.net)**.

Norėdami rasti daugiau informacijos apie Partnerystės programą, sužinoti karščiausias naujienas ir atnaujintą informaciją, apsilankykite mūsų interneto svetainėje arba rašykite Partnerystės programos sekretoriui adresu: **[info@training-youth.net](mailto:info@training-youth.net)**.

Europos Tarybos leidykla

F-67075 Strasbūras CEDEX

© Europos Taryba ir Europos Komisija, 2004 m. rugsėjo mėn.

Šiame dokumente nebūtinai atspindimas oficialus Europos Komisijos arba Europos Tarybos, jų valstybių narių arba organizacijų, bendradarbiaujančių su šiomis institucijomis, požiūris.

Šio mokymų vadovo vertimą į lietuvių kalbą patvirtino Europos jaunimo mokymų partnerystės programa, jungtinis Europos Tarybos ir Europos Komisijos projektas. Valstybinė jaunimo reikalų taryba prisiima atsakomybę už tikslų jo vertimą.

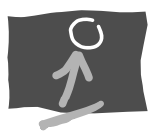
The Lithuanian translation of this T-Kit was authorised by the Partnership Programme on European Youth Training, a joint project of the Council of Europe and the European Commission. The Lithuanian State Council for Youth Affairs assume responsibility for the accuracy of the translated text.

Vertė: Ingrida Vičiulytė, Evelina Steponaitytė

Redagavo Povilas Rudzevičius

<sup>1</sup> *Mokomosios medžiagos rinkinys (angl.)*.

<sup>2</sup> *Bilietas (angl.)*.



→ „T-Kit“ serijos koordinavimas, turinio priežiūra ir pateikimas  
„T-Kit“ serijos koordinavimas, turinio priežiūra ir pateikimas

→ „T-Kit“ redaktorius  
Tobias Flessenkemper

→ „T-Kit“ autoriai:  
Jonathan Bowyer  
André Deridder  
Kinga Kerekes

→ **Sekretoriatas:**  
Dianna Osayande (administravimas)  
Laetitia Pougary (tinklapių priežiūra)

→ **Dizainas: Publicis Koufra**  
„Kojoto“ dizainas: „The Big Kamily“

Partnerystės programa dėkinga  
Europos fondų centrui ([www.efc.be](http://www.efc.be))  
už vertingą indėlį ruošiant šį mokymo vadovą.



→ **Europos Taryba**  
**Ketvirtasis direktoratas**  
**Jaunimo ir sporto direktoratas**

→ Europos jaunimo centras Strasbūre  
30 Rue Pierre de Coubertin – F-67000 Strasbūras, Prancūzija  
Tel.: +33-3-88 41 23 00 – Faks.: +33-3-88 41 27 77

→ Europos jaunimo centras Budapešte  
Zivatar ucta 1-3 – H-1024 Budapeštas, Vengrija  
Tel.: +36-1-212-4078 – Faks.: +36-1-212-4076

→ **Europos Komisija**  
**Švietimo ir kultūros direktoratas**  
**Skvrius D5: Jaunimo politika ir programos**

Rue de la Loi, 200 – B-1049 Briuselis, Belgija  
Tel.: +32-2-295 1100 – Faks.: +32-2-299 4158



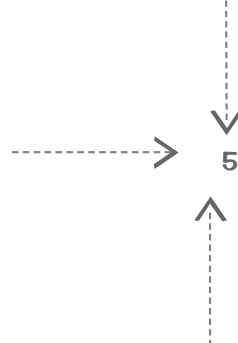
„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

# Turiny

<b>Įvadas</b> .....	7
<b>I dalis – Rėmimo šaltiniai</b> .....	11
<b>Pirmas skyrius – Nuosavos lėšos, pajamos iš veiklos ir individualių rėmėjų paieškos</b> .....	11
1.1 Narystės mokestis – svarbiausias dalyvavimo ir nuosavybės įrankis .....	11
Kojoto patarimas Nr. 1 .....	11
1.2 Dalyvio mokestis – išjudinkite savo projektą .....	12
Kojoto patarimas Nr. 2 .....	12
Kojoto patarimas Nr. 3 .....	12
1.3 Paslaugų teikimas – Jūsų slaptas finansinis potencialas .....	12
Kojoto patarimas Nr. 4 .....	13
Gyvenimiška patirtis Nr. 1 .....	13
1.4 Lėšų ieškojimo klasika .....	13
1.5 Leidiniai – sunkiai panaudojamas įrankis .....	14
1.6 Laiškų akcijos .....	14
1.7 „Auka iš atlyginimo“ – įdomi galimybė kai kuriose šalyse .....	14
Gyvenimiška patirtis Nr. 2 .....	15
<b>Antras skyrius – Viešieji rėmėjai</b> .....	16
2.1 Finansavimas vietiniu, regioniniu ir nacionaliniu lygmeniu .....	16
Kojoto patarimas Nr. 5 .....	16
2.2 Europos Sąjungos finansavimas – tarpvalstybiniai europiniai fondai .....	17
Kojoto patarimas Nr. 6 .....	18
2.3 JAUNIMO programa .....	18
2.4 <i>Leonardo da Vinci</i> programa .....	19
2.5 <i>Socrates</i> programa .....	19
Kojoto patarimas Nr. 7 .....	20
2.6 Europos Sąjungos struktūriniai fondai .....	20
2.7 Europos Sąjungos finansavimas šalims kandidatėms ir trečiosioms šalims ...	21
2.8 Europos Tarybos finansuojama jaunimo veikla .....	23
2.9 Europos jaunimo fondas .....	24
2.10 Solidarumo fondas jaunimo mobilumui .....	25
2.11 Mokymosi sesijos Europos jaunimo centruose .....	25
<b>Trečias skyrius – Nepriklausomi rėmėjai</b> .....	26
3.1 Fondai .....	26
3.2 Europos fondų rūšys .....	27
3.3 Šių dienų Europos fondai – bendrosios charakteristikos .....	30
3.4 Įmonių rėmimo programos .....	31
3.5 Individualūs filantropai .....	33



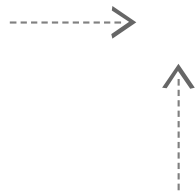
<b>II dalis – Finansų valdymas</b> .....	35
<b>Ketvirtas skyrius – Kam Jums reikalinga parama?</b> .....	35
4.1 Misija, strategija ir patvari plėtra .....	35
4.2 Rėmimo iššifravimas .....	36
Kojoto patarimas Nr. 8 .....	37
<b>Penktas skyrius – Kaip pasiruošti ieškoti lėšų?</b> .....	38
5.1 Biudžeto rengimas .....	38
5.2 Projekto vertimas į rėmėjo kalbą .....	39
5.3 Kreipimasis į rėmėjus .....	41
Kojoto patarimas, kaip rašyti pasiūlymą .....	45
Kojoto patarimas Nr. 9 .....	47
5.4 Prašymų formos .....	47
5.5 Supraskite savo (nepriklausomą) rėmėją.....	50
Gyvenimiška patirtis Nr. 3 .....	50
5.6 Bendro finansavimo sudėjimas .....	51
Gyvenimiška patirtis Nr. 4 .....	51
<b>Šeštasis skyrius – Pinigų leidimas</b> .....	53
6.1 Žinokite savo įsipareigojimus – sutartis arba finansinis susitarimas .....	53
Kojoto patarimas Nr. 10 .....	55
6.2 Susitarimai su projekto partneriais .....	55
Kojoto patarimas Nr. 11 .....	56
6.3 (Finansinių) krizių valdymas .....	56
6.4 Nuosavybė .....	57
6.5 Gryųjų pinigų tvarkymas .....	57
6.6 Išlaidų planas .....	58
6.7 Projekto stebėseną ir santykių palaikymas .....	60
Kojoto patarimas Nr. 12.....	60
<b>Septintasis skyrius – Apskaita</b> .....	62
7.1 Trumpa apžvalga .....	62
Kojoto patarimas Nr. 13 .....	62
7.2 Ataskaitos pateikimo įpareigojimai .....	63
7.3 Kas bus daroma su mano ataskaita? .....	64
Kojoto patarimas Nr. 14 .....	65
7.4 Dešimt puikių priešasčių parengti gerą ataskaitą .....	65
<b>III dalis. Priedai</b> .....	69
Pirmas priedas – Rėmėjų vartojamų terminų žodynas .....	69
Antras priedas – Toliau skaitykite .....	73
Trečias priedas – Iš SALTO projektų vadybos 2001 m. kurso ataskaitos .....	85
Ketvirtas priedas – Autorių biografijos .....	90

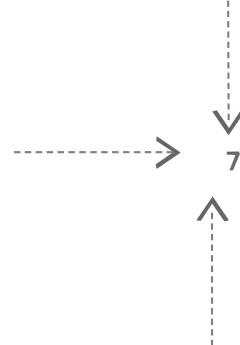


„Die Phönizier haben das Geld erfunden – warum bloß so wenig?!“

(Finikiečiai išrado pinigus – bet kodėl tiek mažai?!)

*Austrijos dramaturgas  
Johann Nepomuk Nestroy (1801–1862)*





Maždaug prieš 150 m. pradėjusioms veikti jaunimo organizacijoms paramos projektams ieškojimas ir jų finansų valdymas visada buvo iššūkis. Per tuos metus Europoje lėšos jaunimo veiklai buvo gaunamos iš įvairių šaltinių. Organizacijas materialiai rėmė jų nariai ir privatūs asmenys. Gausią paramą XX amžiuje organizacijos gaudavo iš religinių bendruomenių, politinių partijų, valstybės institucijų. Baigiantis šimtmečiui šių šaltinių vaidmuo visiškai pasikeitė. Kartu su Šaltuoju karu pasibaigus Europos padalijimui, pergaltotas valstybės vaidmuo.

XXI a. pradžioje jaunimo veiklos rėmimą ir finansų valdymą visoje Europoje apibūdina trys pagrindinės tendencijos.

- Europoje dominuoja įvairūs paramos šaltiniai su vis didesne tarptautine, tarpvalstybine parama.
- Finansų vadyba tolsta nuo paprasto administravimo, pinigų išmokėjimo ir tampa sudėtinga ryšių sistema tarp privačių ar viešųjų rėmėjų, asmenų ir jų grupių, narių, dalyvių ir pagaliau – jaunimo.
- Dėl lėšų išteklių vis aršiau konkuruojama. Finansuojami projektai, atitinkantys dažnai kintančius politinius ir organizacijų prioritetus. Tai parodo, kad organizacijos remiamos per jų sukurtus projektus, o ne tiesiog skiriant tam tikrą sumą pinigų organizacijai. Rėmėjai standartiškai įsivaizduoja, kokią reikšmę rėmimas turės ilgalaikiai plėtrai.

## Įvairus jaunimo veiklos rėmimas Europoje

Jaunimo veikla visuose lygmenyse vis dažniau remiama iš daugelio finansavimo šaltinių. Dažnai projektą individualiai paremia vietiniai gyventojai, regiono ar šalies lygiu palaiko jaunimo fondas, taip pat galima gauti paramą iš bendro Europos Sąjungos biudžeto. Pats projektas gali būti sumanytas kaip regiono jaunimo politikos veiksmų plano dalis. Tokiu atveju projektų plėtojimą remia fondai, jie suteikia ir dalį pinigų pirminiams bandymams. Jaunimo projektų darbuotojai gali būti lankęsi Europos Tarybos rengiamuose mokymo kursuose Europos jaunimo centre, kuris toliau išplėtoja jų idėjas.

Pavyzdys neapsiriboja tik jaunimo sritimi. Skirtingi rėmimo šaltiniai vis dažniau būdingi socialinei Europos politikai. Tačiau reikia pripažinti, kad yra ir skirtumų: tarkime, skiriasi tai, kaip rėmime dalyvauja tokie nepriklausomi rėmėjai kaip fondai ar rėmėjų valdytojai. Nepriklausomi rėmėjai pasirodė rinkoje visiškai netikėtai. Prieš kokius 15 metų jie beveik visiškai nerėmė projektų 45 Europos Tarybos šalyse narėse. O šiaandien jaunimo veiklą visame kontinente remia fondai, sukurtos rėmimo programos įmonėse, prisideda individualūs filantropai. Europos Sąjungos lėšos taip pat pasiekė visus žemyno kampelius. Visos Europos šalys vienu ar kitu būdu gali jomis pasinaudoti. Šalyse, kurios nėra ES narės, jauni žmonės ir jaunimo organizacijos dažnai gali gauti lėšų iš demokratijos ir pilietinės visuomenės vystymui skirtų fondų arba gali dalyvauti specialiose jaunimo mokymui skirtose programose.

Be abejo, valstybė ir vietinės valdžios institucijos dažnai remia jaunimo veiklą. Visų lygių valdžios institucijos, Europos Tarybos mokomos plėsti sugebėjimus ir ben-

Jaunimo  
veiklos  
rėmimas



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas



dradarbiavimą, prisideda prie jaunimo veiklos rėmimo. Beje, yra ir visai Europai būdingų tendencijų<sup>3</sup>.

Jaunimo organizacijos savanoriui ar profesionalui teks surasti kelią šiame labirinte. Itin dažnai jaunimo organizacijos darbuotojai patys, be didelės jų valdybos pagalbos, ieško lėšų. Ambicingi planai dažnai nesulaukia finansinės paramos iš valdybos, nebent palinkėjimo: „Sėkmės ieškant lėšų!“ Tikimės, kad mokymo vadovas „T-Kit“ padės susiaurinti šią prarają, pasiūlydamas išsamią rėmimo šaltinių apžvalgą (1 dalis). Lėšų paieškos gali atrodyti kaip klaidus labirintas, todėl nupiešėme smulkų Europos rėmėjų bendruomenės žemėlapij. Nors akivaizdu, tačiau norime pabrėžti – negalime iš europinės perspektyvos apžvelgti detalių Jūsų regioninės valdžios jaunimo veiklos rėmimo schemų, tačiau galime išmokyti užduoti tinkamus klausimus, kuriuos užduodami sužinosite, kokių yra Jums prieinamų finansavimo šaltinių.

Mes rašysime apie skirtingų rėmėjų ir institucijų logiką bei veiklos organizavimo būdus. Dėl bendradarbiavimo su Europos fondų centru galime pasiūlyti išsamesnę apžvalgą apie nepriklausomus Europos rėmėjus.

## Vadyba

### Finansų ir ryšių vadyba

Sužinoti apie finansavimo šaltinius yra viena, tačiau suprasti savo rėmėjus – visai kas kita. Finansų vadyba vis labiau keičiasi į ryšių ir santykių vadybą. Tai nereiškia, kad Jums teks bendrauti su savo banko klientų vadybininku, tiesiog kiekvienas projektas vyksta tęstinių ryšių terpėje, o daugelis iš tų ryšių susiję su pinigų pervedimais. Tik suprasdami rėmėjus motyvuojančias priežastis galėsite nuolatos ir sėkmingai ieškoti lėšų. Norėdami užsitikrinti nuolatinį savo organizacijos rėmimą ir daryti įtaką remiamų projektų „tvarkaraščiui“, turite palaikyti ilgalaikius ryšius su savo rėmėjais.

„T-Kit“ antra dalis nagrinėja finansų valdymą. Nedaug dėmesio skirsime nagrinėti vidiniams ryšiams tarp vadovų ir narių, dalyvių ir jaunimo. Šiais klausimais kalbama „T-Kit“ apie organizacijų valdymą“. Daugiau kalbėsime apie atskaitomybės principą, o ne pačią buhalteriją. Nors dar niekada net mažai jaunimo organizacijai nebuvo taip svarbu tinkamai tvarkyti ir sertifikuoti savo sąskaitas kaip dabar. Taip vėl grįžtame prie vadybos, kurios esmė – sukurti pasitikėjimą organizacija, Jūsų sugebėjimais sėkmingai vykdyti projektus, protingai leisti pinigus ir rinkti bei saugoti reikalingus, aktualius dalykus įrodančius dokumentus.

## Konkurencija dėl finansavimo

### Konkurencija – kaip svarbiausias lėšų skyrimo pagrindas

Fondų lėšos projektams beveik visur skiriamos konkurencijos principu. Deja, ne visi konkursai yra sąžiningi ir skaidrūs. Skirtingi Europos fondai ėmėsi įvairių priemonių, kad užtikrintų sąžiningą ir teisingą projektų atranką. Remiančiosios organizacijos kvietimas teikti pasiūlymus atspindi politinius ar organizacinius prioritetus. Išskirdami sritis, kurias nori paremti savo lėšomis, rėmėjai ir remiančiosios organizacijos bando kartu su partneriais pasiekti tam tikrų tikslų. Tai sveikintina, nes atspindi teisėtus rėmėjų ir politinius sprendimus priimančiųjų rūpesčius.



<sup>3</sup> *Howard Williamson, Supporting young people in Europe: principles, policy and practice, Council of Europe, Strasbourg, 2002.*

Svarbu atsižvelgti į tai, kad jaunimas negyvena vien projektais. Jis galvoja apie mokymą ir vystymą, o ne vadybinius tikslus. Posūkis nuo struktūrinės administracinės pagalbos prie projektų rėmimo turėjo didelės įtakos organizacijos darbui ir kultūrai. Poveikis yra ne vien tik neigiamas, nes leidžia keisti programas ir prioritetus. Organizacijos, kurioms ne visai aiški jų pačių misija, strategija, tikslai ir siekiai, sunkiai prisitaikys prie šios realybės. Ir tokia organizacija niekada negalės daryti įtakos rėmėjams ir taip gauti norimų lėšų.

Jaunimo organizacijai svarbiausia užduotimi tapo paaiškinti savo misiją ir nustatyti aiškius savo veiksmų tikslus. „T-Kit“ serija labai gerai atskleidžia vadybos principų pasikeitimus. Jums reikia aiškaus įsivaizdavimo, ką galite pasiūlyti rėmėjui ir kaip kvietimas teikti pasiūlymus suderinamas su Jūsų pačių planais, tik tada galėsite susikauti dėl lėšų. Jums reikia nustatyti bendrus savo ir rėmėjo prioritetus. Tai gyvybiškai svarbu, jei norite išsaugoti savo viziją. Kitu atveju Jūsų organizacija rizikuoja tapti paprasčiausia kitų žmonių idėjas ir politiką „vykdančia agentūra“. Galų gale tai reiškia Jūsų dalyvavimą visuomenėje kylančiose diskusijose. Jaunimo organizacijai itin svarbu finansavimo derybose dalyvauti kaip veikėjui, o ne pasyviu gavėjui. Aktyvus dalyvavimas rėmimo derybose taip pat padės greitai reaguoti į kintančius prioritetus ir madas. Pernelyg dažnai rėmėjai siekia ilgalaikių vystymo tikslų su trumpalaikėmis programomis. Tokioje aplinkoje sunku surasti ilgalaikių rėmėjų organizacijos vystymuisi, ypač, kai viešieji fondai yra negausūs.

## Kaip naudotis „T-Kit“?

Atsižvelgiant į šias tendencijas, „T-Kit“ padalytas į dvi dalis: *lėšų ieškojimą ir finansų valdymą*. Trečiojoje dalyje yra *žodynas*, taip pat nurodyta įvairūs *leidiniai ir interneto šaltiniai tolesniam švietimuisi*. Tekste rasite patarimų, kurie, autorių nuomone, yra susiję su aptariamais dalykais. Stengėmės rasti gerų praktikos pavyzdžių tekste aptariamiems klausimams iliustruoti.

„T-Kit“ galite perskaityti labai greitai. Pastebėsite, kad kai kas jame kartojasi. Kartojama apgalvotai. Visų pirma, dalys gali būti skaitomos ir suprantamos atskirai. Antra, daugelis klausimų yra itin svarbūs, todėl nepakenks priminti juos keletą kartų: dažnai pasitaiko neteisingai suskaičiuotų biudžetų, vėluojančių, neišbaigtų ataskaitų, praleistų pristatymo datų ir pan. Leidinys padės Jums išvengti tokių problemų.

Leidinys neturėjo būti varginantis, todėl daugelis rėmimo ir finansavimo vadybos aspektų liko neapžvelgti. Tačiau su Jūsų pagalba mes galėtume jį plėsti ateityje ir taip prisitaikyti prie kintančios realybės. Kaip visada mielai laukiame Jūsų komentarų.

**Redaktorius**  
**Tobias Lessenkemper**



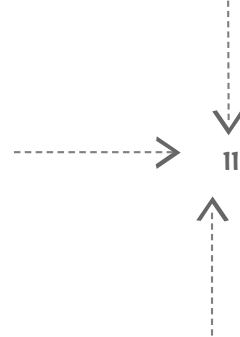
„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

Kaip naudotis  
„T-Kit“



**„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas**

# I dalis – Rėmimo šaltiniai



Jaunimo ir kitoms pelno nesiekiančioms su jaunimu dirbančioms organizacijoms yra daug prieinamų rėmimo šaltinių. Iš esmės galima išskirti tris rėmimo šaltinių rūšis:

- nuosavos lėšos, pajamos iš veiklos ir individualių rėmėjų paaukotos lėšos;
- viešasis finansavimas iš valdžios šaltinių, pradedant nuo tarptautinių ir europinių, baigiant vietine valdžia;
- nepriklausomi rėmėjai, dažniausiai – fondai.

Pirmojoje dalyje trumpai pristatysime visus šiuos rėmimo šaltinius ir juos apibūdin-sime. Turite juos visus atidžiai apgalvoti, kad galėtumėte susikurti individualią lėšų ieškojimo strategiją. Nesvarbu, ar ieškotumėte paramos konkrečiam projektui, ar visai savo organizacijai. Dažniausiai atskiram projektui galėsite panaudoti du ar tris finansavimo šaltinius. Jums, kaip rėmėjų ieškotojui, svarbu gerai suprasti jų skirtumus.

## Pirmas skyrius – Nuosavos lėšos, pajamos iš veiklos ir individualių rėmėjų paieškos

Ieškodami įvairių rėmimo šaltinių, niekada nepamirškite padėti patys sau. Pirmiausia svarbu nustatyti visus įmanomus būdus, kaip Jūsų organizacija gali gauti pinigų iš išorinio rėmėjo ar rėmėjos organizacijos. Kiekvienai organizacijai gyvybiškai svarbu apsvarstyti visus būdus, kaip tapti finansiškai patvariai. Patirtis rodo, kad geriausias būdas yra tapti kiek įmanoma mažiau priklausomam nuo tokių išorinių veiksmų, kaip dažni rėmėjo politikos pasikeitimai. Todėl norime parodyti, kaip galima greitai gauti pajamų iš savo artimiausios aplinkos ar bendruomenės.



### Nuosavos lėšos

#### 1) Narystės mokestis – svarbiausias dalyvavimo ir nuosavybės įrankis

Dažniausiai jaunimo veiklą organizuoja jaunimo organizacijos, kurių nariai yra atskiri jaunuoliai. Narystės mokestis svarbus ne tik todėl, kad suteikia pinigų. Svarbu ir tai, kad jis ugdo nuosavybės ir atsakomybės organizacijai jausmą. Narystės mokesčio mokėtojams periodiškai primenama, kad jie yra organizacijos, kuri egzistuoja jiems ir dėl jų, nariai. Nariams paaiškinus, kaip panaudojami iš jų surinkti narystės mokesčiai, juos ir specialias aukas surinkti gali tapti lengviau.

Mokėtojai taip pat nori ką nors gauti mainais už savo pinigus: paslaugas, savanoriško darbo galimybių, dalyvavimą bendravimą skatinančiuose renginiuose, naujų pažinčių ir pan. Dėl viso to svarbu nustatyti narystės mokestį. Jei mokestis pernelyg mažas, narys gali jaustis nesvarbus kaip piniginio sandorio dalyvis. Kuo didesnis mokestis, tuo didesnė organizacijos narių motyvacija. Užtuot buvę pasyvūs, jie tampa aktyviais nariais.

#### Kojoto patarimas Nr. 1



Pernelyg didelis narystės mokestis gali diskriminuoti ar trukdyti iš nepalankios socialinės terpės kilusius jaunuolius. Kai kurie iš jų gali visiškai neturėti galimybės susimokėti narystės mokesčio. Tačiau tiesiog atleisti juos nuo mokėjimo ne visada yra tinkamas sprendimas. Geriau imti mokestį pagal jų finansines galimybes ar pakeisti jį kitokia paramos organizacijai forma. Niekada neužmirškite, kad narystės mokestis žmones daro atsakingais ir aktyviais organizacijos nariais. Mokesčiai gali „įdarbinti“ daugiau žmonių, kai reikia ieškoti projektų rėmėjų.



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

## 2) Dalyvio mokestis – išjudinkite savo projektą

Nariai yra atsidavę savo organizacijai ir jos tikslams. Jie dažnai dalyvauja organizacijos veikloje ir renginiuose, tačiau nebūtinai yra vieninteliai dalyviai. Todėl gal norėsite turėti skirtingus dalyvio mokesčius organizacijos nariams ir jai nepriklausantiesiems. Dažnai organizacijos randa naujų narių susiedamos dalyvio mokestį ir narystę. Pranašumas tai, kad gausite papildomų lėšų projektui.

### Kojoto patarimas Nr. 2

Jūsų renginiai ir veikla turi būti prieinama visiems jaunuoliams, kurie tuo domisi. Taigi dalyvio, kaip ir narystės, mokestis turi būti nediskriminuojantis ir pritaikytas jaunimo finansinei padėčiai. Mokesčiai neturi tapti kliūtimi dalyvauti.



Jei kas nors dalyvauja kokioje nors organizacijos veikloje ir iš projekto gauna tiesioginę naudą, turite teisę paprašyti prisidėti finansiškai. Kartais dalyvio mokestis yra simboliškas arba labai mažas, nes yra kitų finansavimo šaltinių. Tokiu atveju dalyvių mokesčius geriausia panaudoti kaip „nuosavų išteklių“ šaltinį projekto biudžete, kurio prašo rėmėjai. Dalyvio mokestis taip pat yra geras būdas patikrinti, ar Jūsų projektas yra tinkamas ir patrauklus tikslinei grupei. Iš anksto dalyvių sumokėta mokesčio dalis padės užtikrinti stabilėsius pinigų srautus projektui. Nes dauguma rėmėjų pinigų perves avansu tik nustatytomis datomis ir laiku. Jei projektas ypač svarbus ir patrauklus Jūsų tikslinei grupei, o surasti lėšų sunku, galima prašyti dalyvių savo mokesčiais padengti visas projekto išlaidas. Į tai įskaičiuojamos tokios netiesioginės išlaidos, kaip projekto administravimas, komandos sugaištos darbo valandos ir pan. Tokiu atveju dalyvio mokestis gali būti gana didelis. Tačiau verta visiems nustatyti vienodus dalyvio mokesčius. Taip išnaudosite visus finansavimo šaltinius, tačiau visi dalyvaus vienodomis (ar bent jau panašiomis) finansinėmis sąlygomis. Kai kurioms jaunimo organizacijoms dalyvio mokesčiai yra svarbiausia jų biudžeto dalis. Tai ypač būdinga organizacijoms, siūlančioms darbo stovyklas ar organizuojančioms jaunimo mainus. Jos turi išsilaikyti iš susidomėjusių dalyvių mokesčių. Galimybė imti dalyvio mokestį rodo ir tai, kad Jūsų programa tinkama ir patraukli Jūsų tikslinei grupei.

### Dalyvio mokestis

### Kojoto patarimas Nr. 3

Dalyvių mokesčių rinkliava ne visada vykdoma tiesiogiai. Ji gali būti įskaičiuota į komercines paslaugas, kurias siūlote už pinigus. Kai kurios paslaugos Jūsų šalyje gali būti laikomos apmokestinamomis pajamomis ir nesutapti su Jūsų, kaip pelno nesiekiančios organizacijos, statusu. Kai kuriose šalyse visos rinkliavos laikomos mokesčiais ir apmokestinamos kaip pajamos iš komercinės veiklos. Kitose šalyse tik tam tikrą sumą viršijančioms rinkliavoms užlipinama komercinės veiklos etiketė. Tad svarbu išsiaiškinti teisinę dalyvio mokesčio rinkimo taisyklę.



## 3) Paslaugų teikimas – Jūsų slaptas finansinis potencialas

Jūsų organizacijos teikiamos paslaugos iš tiesų gali būti svarbiausia dalis darbo, kurio niekada negalvojote apmokestinti. Daugelis jaunimo organizacijų turi daug kitus dominančios patirties. Tai gali būti savanoriai ar komandos nariai, kurie yra mokymo ar kitų sričių, kuriose veikia Jūsų organizacija, ekspertai. Visos jaunimo organizacijos daug žino apie savo bendruomenės jaunimą. Šios žinios gali būti už užmokestį pasiūlytos įmonėms, kitoms organizacijoms ar privatiems asmenims. Jei nenorite ar negalite to daryti, lėšas rinkite sau „sukurdami darbo“ ir iš to uždirbdami. Jūsų organizacijos nariai ir savanoriai yra vertingi kaip žmogiškieji ištekliai, todėl jie gali pasiūlyti dirbti už pinigus, kuriuos paskui paaukos organizacijai.



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

### Paslaugų teikimas

Nesunku keletą valandų dalyti skrajutes ar plauti automobilius. Organizacijos narius ir savanorius gali suvienyti gera motyvacija. Taip galima uždirbti gana daug pinigų ir padengti biuro nuomą ar nupirkti mokymo priemonių neturtingiems vaikams. Kuo daugiau žmonių dalyvauja, tuo daugiau pinigų galima surinkti siūlant paslaugas savo bendruomenei. Nors tai skamba paprastai, prisiminkite, kad tokiam lėšų rinkimui reikia atidaus planavimo ir geros koordinacijos. Svarbiausia, kad žmonės jaustų, jog galų gale jie patys gaus kokią nors naudą.

#### Kojoto patarimas Nr. 4



Turite aiškiai žinoti, iš kur gaunami Jūsų banko sąskaitoje esantys pinigai. Privalote žinoti atsakymus į šiuos klausimus: Ar turiu už juos mokėti mokesčius? Kaip galiu nemokėti mokesčių? ir kt. Svarbu išsiaiškinti, kokia yra teisinė situacija dar prieš pradėdant ieškoti lėšų. Daugelyje Europos šalių dotacijos, bent jau iki tam tikro dydžio, neapmokestinamos. Taigi galite rengti renginius, kuriuose bandysite gauti lėšų savo organizacijai. Dotacijas gaunanti organizacija dažnai gali išrašyti sąskaitą, kad dotacija neapmokestinama. Taip rėmėjai taip pat gauna šiokios tokios naudos.

#### Gyvenimiška patirtis Nr. 1

„Schuler Helfen Leben“ – surinkite 3,5 mln. EUR per dieną

2002 m. birželio 18 d. buvo bendruomenės gerovės diena (*Sozialer Tag*). Šiaurės Vokietijos mokyklos ištuštėjo, nes mokiniai pasirinko vietoj pamokų dirbti bendruomenės labui. 210 000 mokyklinukų puoselėjo sodus, nešiojo lagaminus viešbučiuose, valė lėktuvus. Visą, ką jie uždirbo, paaukojo jaunimo organizacijai „Mokiniai padeda gyventi“ (*Schuler Helfen Leben*). Tą dieną buvo uždirbta apie 3,5 mln. EUR. Daugiau kaip 150 000 įmonių ir žmonių prisidėjo prie projekto, siūlydami darbus vienai dienai. Po jos mokiniai galėjo atsikvėpti, o organizacija su uždirbtomis lėšomis pradėjo sunkų darbą Bosnijoje ir Hercegovinoje bei Kosove. Daugiau informacijos galima rasti internete adresu: [www.sozialertag.de](http://www.sozialertag.de).

#### 4) Lėšų ieškojimo klasika

Nepamirškite, kad verslininkai sugalvoja, kaip beveik už viską gauti pinigų. Jei tai gali padaryti jie, galite ir Jūs. Ypač kai turite gerą motyvaciją. Galite gauti pinigų už daugelį dalykų. Siūlome keletą idėjų:

- sezoniniai turgūs;
- aukcionai;
- loterijos;
- lėšų rinkimas gatvėse;
- vakarėliai ir diskotekos;
- sporto renginiai.

Jei organizuojate renginį, kurio pagrindinis tikslas yra pritraukti lėšų, tai galite padaryti dviem būdais. Galite išlaidas sumažinti iki minimumo ir gauti kiek įmanoma daugiau pajamų. Išlaidų mažinimas nebūtinai reiškia paslaugų ar pasiūlos sumažinimą. Tai reiškia, kad galite sumažinti savo organizacijos išlaidas. Pajamos padidės, jei



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

apgalvosite visus renginio aspektus ir pasinaudosite visais būdais gauti papildomų pajamų. Dažniausiai geriau surengti kelis didesnius renginius negu daug mažų. Dideli renginiai pritraukia daugiau lėšų ir reikalauja mažiau pastangų. Tai reiškia, kad nereikės žmonių prašyti tai kartoti.

## Leidiniai

### 5) Leidiniai – sunkiai panaudojamas įrankis

Daug organizacijų leidžia savo leidinius. Kai kurios siekia didesnės nei tik jų nariai auditorijos. Didesnio tiražo leidiniai iš esmės gali „sukurti“ daugiau pinigų, negu kainuoja juos išleisti. Be to, galite parduoti reklamos plotą. Tačiau dabar daug organizacijų bendrauja internetu, o leidybos sąnaudos yra gana didelės, todėl verta atidžiai paskaičiuoti prieš einant į spaustuvę. Didžiausias iššūkis, su kuriuo susiduria leidiniai, yra geras platinimas. Visi esame matę dulkėtas brošiūrų lentynas jaunimo organizacijose. Jos dulka, nes niekas prieš leisdami nesukūrė plano, kaip jas tinkamai išplatinti. Tai gal verta pagalvoti apie reklamą savo interneto svetainėje?

## Laiškų akcijos

### 6) Laiškų akcijos

Laiškų kampanijos yra ypatingas lėšų iš individualių rėmėjų paieškos būdas. Niekada nesutiksime daugelio žmonių, iš kurių prašysite pagalbos. Jūsų organizacija apie juos nežinos nieko, išskyrus jų adresus. Dauguma iš tų žmonių nieko nežinos ir apie Jus. Tad kampanijos sėkmė visiškai priklausys nuo Jūsų išsiųstos žinutės turinio, jos pristatymo bei patikimumo. Laiškų kampanijos sėkmę gali lemti ir tokie išoriniai faktoriai, kaip sąmoningas visuomenės žinojimas apie Jūsų bandomas spręsti problemas. Kartais tai visiškai priklauso nuo to, kiek dėmesio problemai skiriama žiniasklaidoje.

Pirma, prašykite pinigų tam, ką žmonės yra linkę paremti. Pavyzdžiui, žmonės nenorės sumokėti Jūsų biuro nuomos. Jūsų kampanijai ypač svarbi aiški ir iliustratyvi grafika, aiškus, nuoseklus prašymas, lengvai suprantamas ir maloniai parašytas tekstas bei geri Jūsų ankstesnių ir dabartinių veiklų pavyzdžiai. Svarbu pridėti informaciją, kaip gavėjas gali Jus paremti. Čia svarbiausia tai sutvarkyti kuo paprasčiau. Naudokitės kreditinėmis kortelėmis, banko pervedimu, čekiu. Ir užtikrinkite, kad jie tai galėtų padaryti nemokamai, pvz., iš anksto apmokėkite pašto išlaidas.

Europoje dėl tiesioginių laiškų siuntimo susiklostė skirtingos kultūrinės tradicijos. Kai kuriose šalyse žmonės yra įpratę padėti tokiu būdu ir pasitiki organizacijomis. Kai kuriose šalyse, ypač Rytų Europoje, tiesioginių laiškų kampanijos turi mažai šansų būti sėkmingos. Kitas svarbus faktas tai, kiek pasiturintys yra žmonės, į kuriuos kreipiatės. Labai neturtingi neturi išteklių, o itin turtingiems gali patikti asmeniškės kreipimasis. Galite sulaukti neigiamos reakcijos dėl neprašytų laiškų. Kai kurie žmonės kai kuriose šalyse tai vertina kaip jų privatumo pažeidimą. Laiškų siuntimo kampanijos turi būti atidžiai suplanuotos ir aptartos, juk eikvojami pinigai. Jei planuojate tokią kampaniją, nors ir nedideliu mastu, pasitarkite su tai jau dariusiais Jūsų bendruomenėje. Jų patirtis gali padėti išvengti klaidų.



### 7) „Auka iš atlyginimo“ – įdomi galimybė kai kuriose šalyse

Vienas iš privačių lėšų ieškojimo būdų, kuriam reikia darbdavio palaikymo, yra vadinamoji „auka iš atlyginimo“. Organizacijos darbuotojai sumano paremti kokį nors pro-

jektą ar organizaciją tiesiogiai atiduodami savo darbo užmokesčio dalį. Su darbdaviu aptariama, kam norima aukoti, ir sukuriama sistema, kaip lėšos bus išskaičiuojamos. Kai kuriose šalyse nuo iš algos paaukotos sumos neišskaičiuojami pajamų mokesčiai. Kai kuriose šalyse reikalaujama, kad darbdavys padengtų administracines tokios darbuotojų iniciatyvos išlaidas.

## Gyvenimiška patirtis Nr. 2

Kastlo miesto katalikiškas jaunimas visus metus mobilizavo vietinius išteklius

„Katalikiškas Kastlo jaunimas“ (*Katholische Jugend Kastl*) yra 1 500 gyventojų kaime Pietų Vokietijoje registruota jaunimo grupė. Ją sudaro apie 70 narių, iš kurių aktyviai veikia apie 30. Tai savarankiškai susivienijusi grupė, ir jos veikla dažniausiai skirta nariams: jaunimo klubas, ekskursijos, vakarėliai, vietinės tinklinio varžybos, dalyvavimas aplinkinių kaimų jaunimo organizuojamuose sporto renginiuose. Visi nariai moka nario mokesį, kuris padengia tik draudimo išlaidas.

Grupė aktyviai organizuoja renginius, kurie naudingi ir kaip bendruomeniniai įvykiai, ir kaip lėšų rinkimo būdas.

- Diskoteka karnavalo metu. Diskoteką rengia pati organizacija, o pinigai renkami imant jėjimo mokesį ir iš parduotų gėrimų gauto pelno. Iš renginio uždirbta apie 2000 EUR, o išlaidos – diskotekos vedėjas, įrangos nuoma ir pan. – minimalios.
- Tradicinė gegužės 1 d. šventė („Maibaum“ arba „Maypole“<sup>4</sup>). Grupei pavedama nupirkti, pastatyti ir papuošti medį kaimo centre. Savanoriai taip pat rūpinasi maistu ir gėrimais. Iš renginio gaunama apie 500 EUR.
- Joninės (vok. *Johannisfeuer*), kita tradicinė šventė vasaros pradžioje. Iš vietinių žmonių surenkamos medienos atliekos ir malkos didžiuliam laužui. Vakare laužas uždegamas, o jaunimo grupė vėl pardavinėja maistą bei gėrimus ir gauna apie 500 EUR pelno.
- Kalėdų turgus, kuriame parduodami grupės narių sukurti kalėdiniai papuošalai.
- Kaimas kartą per dešimt metų rengia didelę šventę. Tai yra puiki galimybė grupei organizuoti didesnius renginius. Pastarąjį kartą jie surengė roko koncertą, iš kurio gavo apie 10 000 EUR pajamų.

Nė vienas iš šių renginių neskirtas vien lėšoms rinkti. Jaunimas rengia šventę vietos bendruomenei. Renginiai gerai lankomi, nes yra laukiami vietinių gyventojų. Tuo pačiu metu jaunimo grupė išnaudoja visas renginių metu atsirandančias lėšų rinkimo galimybes. Išlaidas jie sumažina bendradarbiaudami su kitomis vietinėmis grupėmis (pvz., gaisrininkais), naudodami savanorių darbą bei asmeninius ryšius, kad gautų palankesnę reikalingų daiktų kainą.

Renginiuose surinktos lėšos skiriamos padengti tokioms grupės išlaidoms, kaip naudojamo kambario šildymas, ekskursijos ir stovyklos (iš dalies, nes dalį jų išlaidų padengia dalyviai) ar maži vakarėliai aktyviausiems grupės nariams. Grupė dažnai aukoja pinigų labdarai, pvz., visas lėšas, surinktas per Kalėdų mugę.



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

<sup>4</sup> „Gegužės medis“ (gėlėmis, kaspinais papuoštas stulpas, aplink kurį šokama Gegužės 1-ąją Anglijoje).



## Antras skyrius – Viešieji rėmėjai

### Viešieji rėmėjai

#### 1) Finansavimas vietiniu, regioniniu ir nacionaliniu lygmeniu

Didžiausia valstybinio finansavimo dalis tenka vietiniams ir regioniniams projektams. Valstybiniai ir europiniai fondai labiausiai linkę finansuoti vietines programas, kurios atitinka specifinius vietinių žmonių poreikius. Europos struktūriniuose fonduose vietiniai poreikiai išdėstyti regiono plėtros plane.

Kaip ir visi kiti fondai, viešieji fondai skiria lėšas, nustatytas tikslams ir prioritetinėms sritimis finansuoti. Lėšų ieškantys asmenys turi rasti tas prioritetines veiklos sritis, kurios atitinka jų projektų esmę. Organizacijos, turinčios užtektinai laiko ir išteklių, gali siekti, kad jų veiklos sritys būtų įrašytos tarp prioritetinių veiklos sričių. Tada jų veikla tikėtų paremti iš fondų. Tai svarbu, kai lėšų ieškoma bendradarbiaujant.

Viešieji fondai remia daug veiklos sričių, todėl visada galima rasti keletą „piniginių“, kurias galima naudoti įvairiai jaunimo veiklai remti. Už „pinigines“ dažnai atsakingi įvairūs vietinės ir regioninės valdžios departamentai. Lėšos ne visada skirstomos pagal nustatytas procedūras. Lėšų skyrimą gali lemti, pvz., jaunimo organizacijos reputacija. Jei lėšų skyrimo procedūros yra gana formalios, būtina išsiaiškinti ir suprasti regioninę arba vietinę jaunimo veiklos programą.

#### Kojoto patarimas Nr. 5

Paprašykite savo grupės narių apibūdinti organizacijos ryšius su vietinės ir regioninės valdžios institucijomis. Būtina atsakyti į šiuos klausimus:

- Kaip šie ryšiai padeda ieškant informacijos apie tinkamus fondus?
- Kaip šie ryšiai padeda daryti įtaką vietinės ir regioninės valdžios institucijoms, kurios priima sprendimus dėl finansavimo?

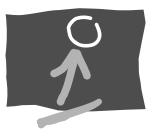
Atsakę į šiuos klausimus, aptarkite, kaip būtų galima pagerinti esamą situaciją.

- Kaip galėtumėte užmegzti tokius ryšius, jei jų nėra, arba toliau vystyti turimus ryšius?



Didžiausia valstybinio finansavimo dalis tenka vietiniams ir regioniniams projektams. Valstybiniai ir europiniai fondai labiausiai linkę finansuoti vietines programas, kurios atitinka specifinius vietinių žmonių poreikius. Europos struktūriniuose fonduose vietiniai poreikiai išdėstyti regiono plėtros plane.

Kaip ir visi kiti fondai, viešieji fondai skiria lėšas, nustatytas tikslams ir prioritetinėms sritimis finansuoti. Lėšų ieškantys asmenys turi rasti tas prioritetines veiklos sritis, kurios atitinka jų projektų esmę. Organizacijos, turinčios užtektinai laiko ir išteklių, gali siekti, kad jų veiklos sritys būtų įrašytos tarp prioritetinių veiklos sričių. Tada jų veikla tikėtų paremti iš fondų. Tai svarbu, kai lėšų ieškoma bendradarbiaujant.



Viešieji fondai remia daug veiklos sričių, todėl visada galima rasti keletą „piniginių“, kurias galima naudoti įvairiai jaunimo veiklai remti. Už „pinigines“ dažnai atsakingi įvairūs vietinės ir regioninės valdžios departamentai. Lėšos ne visada skirstomos pagal nustatytas procedūras. Lėšų skyrimą gali lemti, pvz., jaunimo organizacijos reputacija. Jei lėšų skyrimo procedūros yra gana formalios, būtina išsiaiškinti ir suprasti regioninę arba vietinę jaunimo veiklos programą.

## 2) Europos Sąjungos finansavimas – tarpvalstybiniai europiniai fondai

Europos Sąjunga turi nemažai finansavimo programų, kurias per įvairius direktoratus administruoja Europos Komisija. Prieš kreipiantis į šiuos fondus reikia pasitikrinti, ar finansuojamos veiklos yra tarpvalstybinės, t. y. įtraukia kelias šalis. Net jei programą vykdo viena šalis, ji gali būti svarbi Europai ir gali būti paremta pagal kitas Europos Sąjungos programas.

Pirmiausia prieš kreipiantis dėl finansavimo reikėtų gana detalai susiplanuoti darbus ir tik tada pradėti ieškoti galimų rėmėjų. Išankstinis planavimas padės pasirinkti tinkamas programas ir direktoratus (žr. II dalį „Finansų valdymas“). Pavyzdžiui, jeigu Jūsų projektas yra susijęs su jaunų žmonių asmenybės vystymu, reikia kreiptis į direktorata, kuris atsakingas už jaunimo darbą (Bendrasis švietimo ir kultūros direktoratas). Jeigu projektas skirtas tam tikram regionui, reikėtų kreiptis į direktorata ar agentūra, kuri atsakinga už šį regioną. Pavyzdžiui, CARDS programai vadovauja Europos Komisijos Išorinių ryšių direktoratas, atsakingas už Pietryčių Europos regioną.

### 15 Europos Sąjungos šalių narių

Austrija, Belgija, Danija, Suomija, Prancūzija, Vokietija, Graikija, Italija, Airija, Liuksemburgas, Nyderlandai, Portugalija, Ispanija, Švedija, Jungtinė Karalystė.

Europos Sąjunga ir trys Europos laisvosios prekybos asociacijos (EFTA) šalys – Islandija, Lichtenšteinas ir Norvegija – kartu sudaro Europos ekonominę erdvę (EEA).

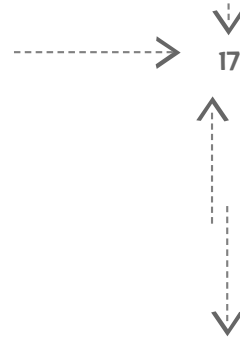
Dauguma finansavimo programų yra taikomos Europos Sąjungos šalims ir daliai kitų Europos valstybių, kurios kartu vadinamos „programos šalimis“ ir dažnai priklauso EFTA. Šalys kandidatės dažniausiai irgi yra įtraukiamos į programos šalių sąrašą. Tačiau joms gali būti taikomos specialios taisyklės. Šalys, kurios nepriklauso programai, bet kurios gali netiesiogiai pasinaudoti finansavimo teikiama nauda, žinomos kaip „trečiosios šalys“. Šioms šalims taip pat gali būti taikomos specifinės taisyklės.

### Europos Sąjungos plėtra

2004 m. gegužės 1 d. planuojamos priimti šalys: Kipras, Čekija, Estija, Vengrija, Latvija, Lietuva, Malta, Lenkija, Slovakija ir Slovėnija.

2007 metais planuojamos priimti šalys: Bulgarija ir Rumunija.

Finansavimo programas nacionaliniu lygmeniu dažniausiai administruoja nacionalinės agentūros. Tokios nacionalinės agentūros regionuose kartais veikia per sudarytus komitetus ar yra kitaip valdomos. Nacionalinėmis agentūromis taip pat gali būti nevyriausybinių organizacijų. Šios nacionalinės agentūros yra labai svarbios Europos Sąjungos jaunimo ir švietimo programoms. Su agentūromis galima susisiekti per įvairių programų tinklalapius (žr. toliau).



Europos Sąjungos  
Finansavimas



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

## Kojoto patarimas Nr. 6

Kreipiantis dėl finansavimo iš tarptautinių organizacijų gali reikėti pateikti į anglų, prancūzų ar kitą užsienio kalbą išverstą bent jau paraiškos santrauką. Visada ruoškite paraišką ta kalba, kurią Jūs mokate ir kuria galite aiškiai pasakyti, ką siekiate nuveikti. Jeigu nesate tikras, ar pavyks teisingai išdėstyti mintis anglų ar prancūzų kalba, paprašykite kitų tai išversti. Finansavimas gana dažnai neskiriamas, nes pateiktos paraiškos neteisingai suprantamos.



Europos Sąjungos programos dažnai nedengia visų projekto išlaidų. Dažniausiai padengiama ne daugiau kaip 50 procentų išlaidų. Parama jaunimo ir švietimo veiklai išskirtiniais atvejais gali būti remiama daugiau kaip 50 procentų. Tai priklauso nuo veiklos rūšies ir planuojamos programos.

### 3) JAUNIMO programa

Daugiausia neoficialų ir neformalų darbą su jaunimu remia JAUNIMO programa (angl. *YOUTH programme*). Programa detaliai aprašyta vartotojo vadove, kurį galima atsisiųsti iš Europos Komisijos interneto svetainės. Interneto svetainė reguliariai atnaujinama, todėl, prieš pradėdant dirbti su JAUNIMO programa, reikėtų iš naujo pasidomėti joje pateikiama informacija.

#### JAUNIMO programos svetainė

<http://europa.eu.int/comm/education/youth/youthprogram.html>

Daugiausia informacijos svetainėje pateikiama angliškai. Tačiau vartotojo vadovą ir kitus naudingus dokumentus bei dokumentų formas galima rasti ir kitomis Europos Sąjungos kalbomis.

Svetainėje taip pat pateikiamos paraiškų formos. Prieš užsiimant ilgu paraiškos rengimu, patariame susisiekti su nacionaline agentūra. Agentūra gali padėti plėtoti idėjas ir patarti, kokie yra nacionalinės politikos prioritetai.

JAUNIMO programa kelis kartus per metus priima valstybinių projektų paraiškas. Dabar numatyti penki metiniai kvietimai teikti paraiškas. Tris kartus kasmet kviečiama teikti paraiškas europiniams projektams.

## JAUNIMO programa

### 1 programa – Jaunimas Europai (angl. *Youth for Europe*): jaunimo mainų programos

- Skirta jaunų žmonių grupėms nuo 15 iki 25 metų;
- Grupę turi sudaryti ne mažiau kaip 16 ir ne daugiau kaip 60 asmenų;
- Finansuojami turintys tam tikrą temą tarpvalstybiniai projektai;
- Projektai gali būti dvišaliai, įtraukiantys tik dvi šalis partneres, trišaliai – su trimis šalimis partnerėmis, arba daugiašaliai, įtraukiantys keturias ir daugiau šalių.

### 2 programa – Europos savanorių tarnyba (angl. *European Voluntary Service*) (EST)

- Skirta jauniems žmonėms nuo 18 iki 25 metų;
- Savanoriai įdarbinami vietinėse bendruomenėse visoje Europoje;
- Trumpalaikiai įdarbinimo projektai: nuo 3 savaičių iki 6 mėnesių;
- Ilgalaikio įdarbinimo projektai: nuo 6 iki 12 mėnesių;
- Darbas gali būti įvairiose srityse (paveldo apsauga, kultūra, priežiūros sritis, darbas su vaikais, jaunimu, kita).



### 3 programa – Jaunimo iniciatyvos (angl. *Youth initiatives*)

- Jaunimo iniciatyvų programa leidžia jauniems žmonėms dirbi projektų patarėjais, vadovais ir vykdytojais savo pasirinktose vietinėse bendruomenėse;
- Projektai turi turėti europinės reikšmės;
- Patvirtintos paraiškos gali gauti iki 10 000 EUR projektų išlaidoms kompensuoti;
- Projekto schema ypač tinka bandant motyvuoti nepatenkintus ir neturinčius palankių sąlygų jaunuolius, padeda vystyti jų asmeninius gebėjimus ir darbo įgūdžius.

### 3 programa – Ateities kapitalas (angl. *Future Capital*)

- Ši programa skirta jauniems žmonėms, kurie jau baigė Europos savanorių tarnybos programą (EST);
- Ji pirmiausia skirta pavieniams asmenims, bet gali projektą parengti ir du jaunuoliai, jei gali įrodyti, kodėl to reikia;
- Asmenys turi kreiptis per dvejus metus nuo EST programos pabaigimo.

### 4 programa – Jungtiniai veiksmai – įtraukiant JAUNIMO, *Socrates* arba *Leonardo da Vinci* programas

- Šie projektai skirti didinti bendradarbiavimą tarp JAUNIMO, *Socrates* ir *Leonardo da Vinci* programų dalyvių;
- Atskiri kvietimai teikti paraiškas skelbiami Europos Komisijos svetainėje, joje detalai pateikiamos specialios sąlygos, temos ir prioritetinės sritys.

### 5 programa – Rėmimo priemonės

Rėmimo priemonių programa suteikia priemones, kurios padeda visiems jaunimo srities darbuotojams:

- Surasti partnerius, vystyti jaunimo darbo įgūdžius; parengia rašyti ir vykdyti projektus;
- Dalytis patirtimi, vystyti jaunimo politiką, užmegzti tarptautinius partnerių ryšius ir vystyti bendradarbiavimą su ne Europos Sąjungos šalimis;
- Projektai gali vykti kaip seminaras, kursai, vizitai, atsižvelgiant į veiklos tikslus.

## 4) *Leonardo da Vinci* programa

Programa skatina profesinį mokymą. O ypač tarptautinio mobilumo iniciatyvas, kurios susijusios su visą gyvenimą trunkančiu mokymusi, didina įsidarbinimo galimybes ir skatina visuomenės aktyvumą. Dalijamasi geros praktikos pavyzdžiais, tobulinamos mokymo priemonės, remiami projektai, susiję su tokiomis programomis kaip JAUNIMO, *Socrates*.

Paraiškos gali būti pateikiamos per nacionalines agentūras. Gali kreiptis viešos ar privačios organizacijos, užsiimančios profesiniu švietimu ir mokymu.

### **Leonardo da Vinci** programos svetainė

<http://europa.eu.int/comm/education/leonardo.html>

Informacija svetainėje pateikiama anglų, prancūzų ir vokiečių kalbomis, bet vadovai ir kiti naudingi dokumentai, paraiškų formos išverstos ir į kitas Europos Sąjungos kalbas.

## 5) *Socrates* programa

Programa siekia sustiprinti švietimo europinį aspektą, remdama projektus, kurie skatina daugiau sužinoti apie Europos Sąjungos kalbas, remia bendradarbiavimą bei mobilumą ir skatina naujoves. Programa susideda iš kelių sričių, iš kurių svarbiausios yra:

Leonardo da Vinci

Socrates

- *Comenius* – švietimas mokyklose;
- *Erasmus* – švietimas aukštosiose mokyklose;
- *Grundtvig* – suaugusiųjų švietimas ir kitas panašus mokymas;
- *Lingua* – kalbų mokymas ir mokymasis;
- *Minerva* – informacinių ir komunikacinių technologijų panaudojimas švietime.

Visi švietimo programose dalyvaujantys asmenys (studentai, mokytojai, kt.) gali kreiptis dėl paramos. Dauguma paraiškų pirmiausia turi būti įvertintos paraiškas parengusioje institucijoje. Yra nacionalinių kontaktų tinklas.

#### **Socrates programos svetainė**

<http://europa.eu.int/comm/education/socrates.html>

Svetainėje pateikiama informacija 11 Europos Sąjungos kalbų.

#### **Kojoto patarimas Nr. 7**

Dabartinės jaunimo ir švietimo programos vyks iki 2006 metų pabaigos. Artėjant šiai datai, Europos Komisija turi pateikti siūlymus dėl šių programų ateities. Bus galima teikti pastabas dėl Europos Komisijos pateiktų siūlymų ir taip daryti įtaką, kokios bus naujos rėmimo programos po 2006-ųjų.

Dalyvaukite konsultacijose dėl šių programų. Tai gali palengvinti finansavimo paieškas ateityje. Taip patys prisidėsite prie naujų rėmimo programų kūrimo.

Europos jaunimo forumas, veikiantis kaip visų jaunimo organizacijų platforma Europoje, Jums gali padėti įsitraukti į šį procesą – žr. [www.youthforum.org](http://www.youthforum.org).



## **6) Europos Sąjungos struktūriniai fondai**

Struktūriniai fondai paprastai suteikia dideles pinigų sumas, tačiau finansuoja ilgalaikes programas. Jie skirti ekonominiam ir socialiniam regionų vystymui ir gali remti mokymus bei asmeninį jaunų žmonių tobulėjimą. Apibrėžiant siektinus rezultatus, kartais naudojamas terminas „įsidarbinimo galimybių didinimas“ (angl. *employability*).

Iš visų struktūrinių fondų dirbant su jaunimu naudingiausias Europos socialinis fondas (ESF) ir Europos regioninio vystymo fondas (ERDF). Šie fondai dirba su koledžiais, nevyriausybėmis organizacijomis, privačiais verslais ir vyriausybėmis agentūromis. Fondų veiklos geografinės teritorijos apibrėžiamos kaip „1 tikslas“, „2 tikslas“ ar „3 tikslas“. Kuo mažesnis skaičius, tuo didesni regiono ar regiono dalies ekonominiai poreikiai. „1 tikslo“ ir „2 tikslo“ regiono statusas suteikiamas ypatingų poreikių geografiniams regionams, o „3 tikslo“ – likusioms Europos Sąjungos dalims.

Kiekviename regione esančios agentūros sukuria regiono vystymo planą, kurį tvirtina Europos Komisija. Regioninis plėtros planas naudojamas atrenkant, kokiems projektams pirmiausia bus skiriamos dotacijos. Skatinama ir agentūrų partnerystė regione. Kai kuriuose regionuose savanoriško darbo ir jaunimo sritis dažnai gauna gana dideles sumas iš šių fondų. Dažniausiai padengiamos visos projekto išlaidos, bet galimas ir dalinis rėmimas. Detalesnę informaciją apie fondus galima rasti internete:

[http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_en.htm) ir

<http://europa.eu.int/esf>.

Be to, verta kreiptis į regionines valdžios institucijas, kad gautumėte specifinę vietinę informaciją.

Kitas  
finansavimas  
iš ES



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

## 7) Europos Sąjungos finansavimas šalims kandidatėms ir trečiosioms šalims

Europos Sąjungos išorinė pagalba suteikiama:

- kaip kontraktai su šalimis gavėjomis dėl tam tikrų paslaugų teikimo ir darbų;
- kaip dotacijos, kurios suteikiamos pelno nesiekiančioms organizacijoms.

Ši pagalba dažnai suteikiama pagal kurią nors vieną iš Europos Sąjungos išorinių programų ir instrumentų (PHARE, ISPA ir SAPARD – šalims kandidatėms, TACIS – naujoms nepriklausomoms valstybėms ir Mongolijai, CARDS – Albanijai, Bosnijai ir Hercegovinai, Kroatijai, Buvusiajai Jugoslavijos Respublikai Makedonijai, Serbijai ir Juodkalnijai, ALA – Azijos ir Lotynų Amerikos šalims, MEDA – Viduržemio jūros regiono partneriams ir EDF – Afrikos, Karibų ir Ramiojo vandenyno šalims) arba pagal specifines biudžeto eilutes (pavyzdžiui, Pietų Afrikai).

Lentelėje išdėstyti įvairūs galimi instrumentai ir programos. Dauguma iš jų gali būti naudojami jaunimo ir su jaunimu susijusiai veiklai remti. Jaunimo veikla gali būti traktuojama gana plačiai.

Programa, instrumentas	Dalyvavimas atviras fiziniams ir juridiniams asmenims iš
PHARE, ISPA IR SAPARD	<ul style="list-style-type: none"> <li>ES šalių</li> <li>Valstybių paramos gavėjų PHARE programoje: Bulgarijos, Čekijos, Estijos, Vengrijos, Latvijos, Lietuvos, Lenkijos, Rumunijos, Slovakijos, Slovėnijos (10 šalių)</li> </ul>
CARDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>ES šalių</li> <li>Valstybių paramos gavėjų CARDS programoje: Albanijos, Bosnijos ir Hercegovinos, Kroatijos, BJRM, Serbijos ir Juodkalnijos (5 šalių)</li> <li>Valstybių paramos gavėjų PHARE programoje (kaip išvardyta pirmiau), Pietryčių Europos šalių: Turkijos, Kipro ir Maltos (3 šalių)</li> </ul>
TACIS	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kontraktams, finansuojamiems pagal biudžeto įsipareigojimus 1996–1999 metams (Tarybos reglamentas Nr. 1279/96, 1996 m. birželio 26 d.) <ul style="list-style-type: none"> <li>ES valstybių narių</li> <li>Valstybių paramos gavėjų TACIS programoje: Armėnijos, Azerbaidžano, Baltarusijos, Gruzijos, Kazachstano, Kirgizijos, Moldovos, Rusijos, Tadžikistano, Turkmėnistanas, Ukrainos, Uzbekistano ir Mongolijos (13 šalių)</li> <li>Atskirais atvejais – asmenų iš Viduržemio jūros regiono partnerių ir PHARE valstybių paramos gavėjų</li> </ul> </li> <li>Kontraktams, finansuojamiems pagal biudžeto įsipareigojimus nuo 2000 metų (Tarybos reglamentas Nr. 99/2000, 1999 m. gruodžio 29 d.) <ul style="list-style-type: none"> <li>ES šalių</li> <li>Valstybių paramos gavėjų TACIS programoje (kaip išvardyta pirmiau)</li> <li>Valstybių paramos gavėjų PHARE programoje (kaip išvardyta pirmiau)</li> <li>Atskirais atvejais – asmenų iš Viduržemio jūros regiono partnerių</li> </ul> </li> </ol>
MEDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>ES šalių narių</li> <li>Viduržemio jūros regiono partnerių: Alžyro, Kipro, Egipto, Izraelio, Jordanijos, Libano, Maltos, Maroko, Sirijos, Tuniso, Turkijos, Vakarų kranto ir Gazos ruožo (12 šalių)</li> </ul>



<b>ALA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ES šalių</b></li> <li>• Besivystančių Azijos ir Lotynų Amerikos šalių, kurios nėra pasirašiusios Lomė konvencijos (EDF) ar gavėjos pagal MEDA programą: Afganistanas, Argentina, Bangladešas, Birma, Butanas, Bolivija, Brazilija, Kambodža, Čilė, Kinija, Kolumbija, Kosta Rika, Kuba, Salvadoras, Ekvadoras, Gvatemala, Hondūras, Indija, Indonezija, Laosas, Malaizija, Maldyvai, Meksika, Nepalas, Nikaragva, Pakistanas, Panama, Paragvajus, Peru, Filipinai, Singapūras, Šri Lanka, Tailandas, Urugvajus, Venesuela, Vietnamas ir Jemenas (37 šalių)</li> <li>• <b>Atskirais atvejais</b> – asmenims iš <b>ALA kaimyninių šalių</b></li> </ul>
<b>EDF</b>	<p>a) <b>6-asis ir 7-asis EDF fondai</b> (NB: pelno nesiekiantys vienetai negali dalyvauti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ES šalių, išskyrus Austriją, Suomiją ir Švediją</b> (ES valstybės narės iki 1995 m.)</li> <li>• <b>ACP valstybių</b> (Afrikos, Karibų ir Ramiojo vandenyno), <b>išskyrus Pietų Afriką</b>: Angola, Antigva ir Barbuda, Bahamos, Barbadosas, Belizas, Beninas, Botsvana, Burkina Fosas, Burundis, Kamerūnas, Žalioji Kyšulys, Centrinės Afrikos Respublika, Čadas, Komorai, Kongas, Kongo Demokratinė Respublika, Dramblio Kaulo Krantas, Džibutis, Dominika, Dominikos Respublika, Pusiaujo Gvinėja, Eritrėja, Etiopija, Fidžis, Gabonas, Gambija, Gana, Grenada, Gvinėja, Bisau Gvinėja, Gajana, Haitis, Jamaika, Kenija, Kiribatis, Lesotas, Liberija, Madagaskaras, Malavis, Malis, Mauritanija, Mauricijus, Mozambikas, Namibija, Nigeris, Nigerija, Papua Naujoji Gvinėja, Ruanda, Sent Kitsas ir Nevis, Sent Lusija, Sent Vinsentas ir Grenadinai, Samoa, San Tomė ir Prinsipė, Senegalas, Seišeliai, Siera Leonė, Saliamono Salos, Somalis, Sudanas, Surinamas, Svazilandas, Tanzanija, Togas, Tonga, Trinidadas ir Tobagas, Tuvalu, Uganda, Vanuatu, Zambija, Zimbabvė (70 šalių)</li> </ul> <p>b) <b>8-asis EDF fondas</b> (NB: pelno nesiekiantys vienetai negali dalyvauti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ES šalių</b> (15 šalių)</li> <li>• <b>ACP valstybių, įskaitant Pietų Afriką</b> (71 šalies)</li> </ul>
<b>Pietų Afrika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ES šalių</b> (15 šalių)</li> <li>• <b>ACP valstybių, įskaitant Pietų Afriką</b> (71 šalies)</li> </ul>

NB: tam tikrais atvejais, atsižvelgiant į biudžetą, gali būti taikomos specialios tinkamumo taisyklės, kurios pateikiamos prokūros rašte.

Dotacijos suteikiamos projektams, kuriuos Europos Sąjungai pateikia organizacijos, paprastai – pelno nesiekiančioms. Projektai dotacijoms suteikti turi būti atrenkami pagal paskelbtus kvietimus teikti paraiškas. Kvietime teikti paraiškas nurodomi Europos Sąjungos fondų prioritetai, tinkamumo kriterijai ir kitos dotacijų suteikimo sąlygos.

Informacijos paiešką gali palengvinti puslapis internete

[http://europa.eu.int/comm/europeaid/tender/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/europeaid/tender/index_en.htm), kuriame yra dabartiniai ir dar numatomi kvietimai teikti paraiškas. Taip pat ir tie, kurių paraiškų pateikimo terminai jau pasibaigę, tačiau yra informacija apie patvirtintus projektus.



Patartina ieškoti ne tik jaunimo finansavimui skirtų programų. Jūsų organizacija gali pateikti tinkamą pasiūlymą tokiose veiklos srityse: socialinė reintegracija ir pagalba, aplinkos apsauga, kultūra, švietimas ir pilietinis dalyvavimas. Prieš ieškodami Europos Sąjungos finansavimo galimybių, pirmiausia apsvarstykite šias bendras taisykles.

Visų pirma paramos prašyti gali tik teisiškai įregistruotos organizacijos. Be to, projektų, finansuojamų iš Europos Sąjungos, administravimas reikalauja papildomų išteklių. Kitiškai atsakykite sau į šiuos klausimus:

- Ar mano organizacija atitinka visas teises sąlygas?
- Ar mano organizacijos valdyba yra veikianti?
- Ar mano organizacija turi buhalterį?
- Ar mano organizacija anksčiau skelbė metines ataskaitas (finansines ir veiklos)?
- Ar mano organizacija vykde projektus su biudžetu, panašiu į tą, kurio prašoma šiam projektui? Jeigu ne, ar galiu įrodyti, kad mano organizacija pajėgi administruoti dideles pinigų sumas?
- Kokius ryšius palaikome su viešosiomis organizacijomis / institucijomis, vietinėmis ir centrinėmis?

Antra, labai dažnai Europos Sąjungos fondų programos remia ir skatina nevyriausybinių organizacijų ir viešųjų institucijų (vietinių ar centrinių) partnerystę. Todėl Jūsų organizacijai gali būti naudinga palaikyti ryšius su atitinkamomis viešosiomis institucijomis, surasti jų prioritetus Jūsų veiklos srityse ir būti pripažintiems patikimais partneriais. Vėliau bus lengviau pasiūlyti teikti bendrą paraišką.

## 8) Europos Tarybos finansuojama jaunimo veikla

Europos Tarybos veikla apima visas pagrindines socialines ir politines problemas, su kuriomis susiduria Europos visuomenė: žmogaus teisės, žiniasklaida, teisinis bendradarbiavimas, socialiniai ir ekonominiai klausimai, sveikatos apsauga, švietimas, kultūra, paveldo apsauga, sportas, aplinkosauga, vietiniai ir regioniniai valdžios organai bei jaunimas. Tačiau neremiama krašto apsauga.

### Europos Taryba yra tarpvyriausybinių organizacija ir turi tris pagrindinius veiklos tikslus:



- saugoti ir stiprinti pliuralistinę demokratiją ir žmogaus teises;
- siekti spręsti problemas, su kuriomis susiduria visuomenė;
- remti autentiško Europos kultūrinio identiteto išlikimą.

Remdama darbą su jaunimu Europoje, Europos Taryba įkūrė kelias organizacijas: Europos jaunimo centrus, Europos jaunimo fondą ir Solidarumo fondą jaunimo mobilumui. Šie fondai remia projektus, kurie įtraukia jaunus žmones Europos Sąjungos šalyse. Taip pat Baltarusijoje, nes ši šalis dalyvauja kultūriniame bendradarbiavime pagal Europos Tarybos Europos kultūros konvenciją.

### 45 valstybės narės (2004 m. liepos mėn. duomenimis) yra:

Albanija, Andora, Armėnija, Austrija, Azerbaidžanas, Belgija, Bosnija ir Hercegovina, Bulgarija, Kroatija, Kipras, Čekija, Danija, Estija, Suomija, Prancūzija, Gruzija, Vokietija, Graikija, Vengrija, Islandija, Airija, Italija, Latvija, Lichtenšteinas, Lietuva, Liuksemburgas, Malta, Moldova, Nyderlandai, Norvegija, Lenkija, Portugalija, Rumunija, Rusija, San Marinas, Serbija ir Juodkalnija, Slovakija, Slovėnija, Ispanija, Švedija, Šveicarija, Buvusioji Jugoslavijos Respublika Makedonija, Turkija, Ukraina, Jungtinė Karalystė.

Europos  
Tarybos  
finansavimas



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas



Europos Taryboje yra Jaunimo ir sporto direktoratas, atsakingas už veiklą šiose srityse. Europos Tarybos pagrindinis tikslas yra suformuoti bendrą Europos jaunimo ir sporto politiką, remiančią jaunimo dalyvavimą, atsakingą pilietiškumą, geresnes švietimo ir įsidarbinimo galimybes, sporto ir teisingo žaidimo dvasios ugdymą.

### Europos Tarybos jaunimo svetainė

[www.coe.int/youth](http://www.coe.int/youth)

Svetainėje pateikiama informacija anglų ir prancūzų kalbomis.

Europos Tarybos Jaunimo ir sporto direktoratas trimis skirtingais būdais remia tarptautinę jaunimo veiklą ir organizacijas. Į pagalbą pasitelkiami vadinamieji „multiplikatoriai“ – jauni žmonės ir darbuotojai, pagal savo pareigas galintys perduoti žinias kitiems jauniems žmonėms ir kolegoms. Europos Tarybos jaunimo sektorius neremia individualių asmenų, tarkim, kompensuodamas studijų mokesčius ar gyvenimo ir kelionių išlaidas.

Europos Taryba turi daug mažesnius finansinius išteklius negu Europos Sąjunga. Dauguma lėšų pasidalijama jaunimo atstovams ir valstybėms narėms kuriant bendrus projektus. Labai svarbu, kad per Europos Tarybą galima gauti ne tik lėšų, bet ir užmegzti ryšius.

Išsami informacija apie sąlygas paramai gauti pateikiama tinklalapyje [www.coe.int/youth](http://www.coe.int/youth), (spausti „Financial support“).

## 9) Europos jaunimo fondas (angl. *The European Youth Foundation*)

Europos jaunimo fondo (EJF) tikslas – skatinti jaunų žmonių bendradarbiavimą Europoje. Tai daroma skiriant finansinę paramą tokioms veikloms, kuri remia taiką, supratimą ir bendradarbiavimą. Ir tai vykdo atsižvelgdama į pagrindines Europos Tarybos vertybes, t. y. žmogaus teises, demokratija, tolerancija ir solidarumas.

### Pagrindinės taisyklės skirstant EJF lėšas:

- Pareiškėjas turi būti arba tarptautinė nevyriausybinė organizacija ar jų tinklas, nacionalinė jaunimo organizacija ar jų tinklas, bendradarbiaujantis bent su trimis nacionalinėmis organizacijomis ar jų tinklais iš skirtingų valstybių narių;
- Ne daugiau kaip ketvirtadalis dalyvių gali būti vyresni kaip 30 metų;
- Projektas turi vykti vienoje ar keliose Europos Tarybos valstybėse narėse;
- Dalyviai ir organizatoriai turi patys nemažai prisidėti prie projekto finansavimo. EJF negali padengti daugiau kaip dviejų trečdalių projekto išlaidų.

EJF teikia finansinę paramą tokioms veiklos rūšims, kurias turi įgyvendinti nevyriausybinių jaunimo organizacijų ar tinklų arba nevyriausybinių organizacijų valdyba, dirbanti su jaunimu:

- Švietimo, socialinė, kultūrinė ir humanitarinė veikla, susijusi su Europa;
- Veikla, skirta taikai ir bendradarbiavimui Europoje stiprinti;
- Veikla, skirta remti glaudesnę bendradarbiavimą ir geresnę supratimą tarp jaunų žmonių Europoje, ypač skatinant pasikeitimą informacija;
- Veikla, skirta stiprinti savitarpio pagalbą Europoje ir besivystančiose šalyse kultūriniais, švietimo ir socialiniais tikslais;
- Studijos, tyrimai ir dokumentacijos jaunimo klausimais rengimas.



**EJF remia keturių rūšių veiklą:**

- **A kategorija** – tarptautiniai jaunimo susirinkimai;
- **B kategorija** – kita veikla, išskyrus susirinkimus;
- **C kategorija** – padeda padengti tarptautinių nevyriausybinių jaunimo organizacijų ar tinklų administracines išlaidas;
- **D kategorija** – bandomieji projektai.

**Nustatyti du pagrindiniai paraiškų pateikimo terminai:**

- **Balandžio 1 d.** – veiklai, kuri bus vykdoma pirmą ateinančių metų pusmetį;
- **Spalio 1 d.** – veiklai, kuri bus vykdoma antrą ateinančių metų pusmetį.

Išskirtiniais atvejais paraiška gali būti svarstoma individualiai, neatsižvelgiant į nustatytus terminus.

**10) Solidarumo fondas jaunimo mobilumui (angl. *The Solidarity Fund for Youth Mobility*)**

Europos Taryba ir Tarptautinė geležinkelių sąjunga (UIC) 1995 metais kartu įkūrė fondą, kuriuo siekiama didinti nepasiturinčių jaunų žmonių mobilumą. Už kiekvieną parduodamą *Inter Rail* kortelę gautas 1 euras skiriamas Europos jaunimo projektams finansuoti, dažniausiai sudarant galimybes dalyvauti įvairioje tarptautinėje veikloje, vykti į keliones užmegzti tarpkultūrinių ryšių.

Fondas teikia paramą tik jauniems žmonėms, kurie yra neturtingi ar kilę iš ekonomiškai neišsivysčiusių regionų, ir nori padengti kelionės traukiniu į tarptautinius švietimo renginius išlaidas. Turistinėms kelionėms parama neteikiama.

Finansuojami projektai turi įtraukti ne mažiau kaip dvi šalis ir keliauti turi ne mažiau kaip 10 žmonių. Fondas remia nuo 30 iki 40 jaunimo projektų per metus.

Jaunimo  
centrai

**11) Mokymosi sesijos Europos jaunimo centruose**

Mokymosi sesijomis vadinami seminarai, kuriuos organizuoja tarptautinės nevyriausybinių organizacijos, įvairiomis organizacijų vystymuisi ir nariams aktualiomis temomis. Seminarai vyksta viename iš jaunimo centrų.

Centrai užtikrina visą infrastruktūrą ir kiekvienai studijų sesijai paskiria mokymo konsultantą arba išorinį konsultantą. Konsultantas dalyvauja kiekviename programos rengimo etape, įgyvendina programą ir atlieka vėlesnį tyrimą. Jis dirba su daugiakultūre komanda ir projekte dalyvaujančia organizacija. Kiekvienais metais vedama vidutiniškai 30 seminarų Europos jaunimo centruose Strasbūre ir Budapešte.



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

## Trečias skyrius – Nepriklausomi rėmėjai

Išgirdę apie nepriklausomus rėmėjus žmonės klausia: „Kas jie?“ ir „Ką jie veikia?“

### Nepriklausomus rėmėjus galima suskirstyti į tris grupes:

- Fondai
- Įmonės rėmėjos
- Individualūs filantropai

Nepriklausomi rėmėjai skiriasi, todėl skirtingi ir kreipimosi į šiuos rėmėjus būdai. Dauguma žmonių net neįsivaizduoja, kiek daug ir įvairių nepriklausomų rėmėjų yra Europoje. Dažnai žmonės nesupranta, kokie yra fondai ir projektus remiančios įmonės ir ką jie veikia.

Nepriklausomi rėmėjai skiriasi daug kuo. Vienas iš skirtumų – „organizuoti“ ir „neorganizuoti“ rėmėjai. „Organizuotieji“ – fondai ir įmonės rėmėjos – dažniausiai turi kvalifikuotą personalą. Individualūs filantropai dažniau naudojami ne savo darbuotoju, o savanorių pagalba. Kai kurie fondai turi labai mažai darbuotojų, nes siekia kuo daugiau savo lėšų skirti projektams remti, o ne darbuotojų atlyginimams. Dotacijų ieškotojai turėtų atsiminti, kad individualūs rėmėjai gauna daugybę paraiškų ir gali neturėti pakankamai laiko tinkamai išanalizuoti pateiktą paraišką. Siekdami padėti rėmėjams ir jų darbuotojams pareiškėjai turėtų itin atidžiai parengti savo paraiškas.

Šis „T-Kit“ bando apibūdinti privačius Europos rėmėjus. Informacija apie juos suskirstyta į tris skyrelius:

1. **Fondai** – trumpai pateikiama informacija apie nepriklausomus fondus Europoje ir parodomas jų vaidmuo šiuolaikinėje filantropijoje.
2. **Įmonių rėmimo programos** – analizuojama įmonių rėmėjų veikla, aptariamos ilgametės remiančių įmonių tradicijos ir dabartinės tendencijos Europoje.
3. **Individualūs filantropai** – pateikiama keletas patarimų, kaip kreiptis į pasiturinčius asmenis.

Pabaigoje esančioje bibliografijoje pateikiamos nuorodos į fondus ir įmones rėmėjas, nuo kurių galima pradėti lėšų paieškas.

### 1) Fondai

Europos fondai yra labai įvairūs. Iš dalies taip yra dėl didelės kalbų ir kultūrų įvairovės, iš dalies dėl skirtingos teisinės ir mokestinės aplinkos įvairiose šalyse. Fondai sudaro didelę nepriklausomų rėmėjų bendruomenės dalį ir yra vertingas pajamų šaltinis pelno nesiekiančioms organizacijoms. Taigi, ką galime vadinti fondu? Kaip šios organizacijos išsivystė į galingą jėgą, galinčią daryti įtaką socialiniams pokyčiams ir tapti alternatyva valstybinei paramai? Ar britų fondas (angl. *trust*), prancūzų fondas (pranc. *fondation*), vokiečių fondas (vok. *Stiftung*) ir lenkų fondas (lenk. *fundacja*) turi ką nors bendra? Kaip jie gali būti palyginami?

Iš fondams apibrėžti naudojamų terminų įvairovės galima išskirti kelias Europoje esančių fondų rūšis: labdaros fondai, bendruomeniniai fondai, valdymo fondai ir įmonių fondai. Kai kurie fondai Europoje finansuojami iš loterijų ir azartinių žaidimų. Kiti fondai gali būti pavadinti surenkamaisiais fondais, kurie renka lėšas iš įvairių šaltinių, įskaitant plačiąją visuomenę, ir iš jų remia projektus bei teikia dotacijas. Kiti Europos fondai veikia kaip kelių fondų rūšių mišinys. Pavyzdžiui, karaliaus Baudouin fondas Belgijoje. Organizacija yra valdymo fondas, finansuojamas iš aukų, loterijų ir nuolat iš visuomenės surenkamų lėšų, kuris teikia dotacijas.

Kaip tiksliai apibūdinti fondą? Svarbu pateikti tinkamą ir visuotinai pripažintą fondo apibrėžimą, kuriuo būtų galima toliau remtis šiame skyriuje. Europos fondų centras (EFC) sukūrė tokį fondo apibrėžimą.

### Kas yra fondas?

„Fondai:

- atskirai sudarytos pelno nesiekiančios struktūros;
- turi savo nepriklausomą pajamų šaltinį, dažnai, bet ne visada, suformuotą iš aukų ar kito turto;
- turi savo vadovaujamą struktūrą;
- naudoja savo finansinius išteklius teikti dotacijas pelno nesiekiančioms organizacijoms arba vykdo savo sukurtas programas ir projektus.“

Šaltinis: Europos fondų centras, Briuselis (Belgija).

Nors yra daugybė nacionalinių skirtumų, turinčių įtakos skirtingam kultūriniam ir teisiniam vystymuisi, o šalyse naudojama skirtinga terminija, pateiktoji fondo koncepcija apibūdina daugumą Europos fondų. Apibrėžimas atskiria fondus nuo kitų pelno nesiekiančių organizacijų, kurios vykdo savo programas ir turi kitus nepriklausomo finansavimo šaltinius.

## 2) Europos fondų rūšys

Europos fondų centras Briuselyje sukūrė Europos fondų tipologiją (paskelbta 1997 m.). Tipologija atspindi EFC pastangas pateikti kiek galima aiškesnį Europos fondų įvairovės vaizdą. Šioje tipologijoje identifikuojamos keturios fondų grupės. Kiekviena fondų grupė papildomai suskirstyta į atskiras kategorijas.

### Keturios Europos fondų grupės:

- Nepriklausomi fondai
- Įmonių fondai
- Valdžios remiami fondai
- Lėšų ieškantys fondai

Finansavimo būdai Europoje



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai ir finansų valdymas

Europos fondus taip pat galima suklasifikuoti pagal jų finansavimo šaltinius, valdymo struktūrą arba požiūrį į lėšų skirstymą.

### Iš kur gaunami pinigai?

#### Pagrindiniai fondų lėšų šaltiniai:

- palūkanos už paaukotas lėšas;
- dovanos ir paveldėtos lėšos;
- pajamos iš loterijų;
- komercinė veikla (publikacijų leidyba, kt.);
- dividendai už akcijas;
- metiniai įmonių įnašai;
- lėšų rinkimų kampanijose surinktos lėšos.

#### • Nepriklausomi fondai

Nepriklausomi fondai sudaro didžiąją Europos fondų dalį. Tačiau yra keletas fondų grupių, kurios gali geriau atspindėti skirtingas nepriklausomų fondų rūšis. Dažniausiai pasitaikanti fondo rūšis yra šeimos arba patikėtinio kontroliuojamas fondas. Iš pradinių įnašų, kuriuos suteikia pavieniai asmenys ar šeimos, įsteigiamas fondas, o įsteigtas fondas toliau skirsto lėšas ir finansuoja fondo vykdomas programas. Prie nepriklausomų rėmėjų taip pat gali būti priskiriami apdovanojimus skiriantys fondai, pvz., Nobelio fondas, bei iš loterijų finansuojami fondai. Abiejų fondų atveju iš patikėtinų sudaryta valdyba vadovauja dotacijų skirstymui. Prie nepriklausomų fondų priskiriami ir riboto veiklos laikotarpio bei kiti Europoje žinomi fondai.

#### Nepriklausomo fondo pavyzdys: Bernard van Leer fondas (Nyderlandai):

Bernard van Leer fondas buvo įkurtas 1949 m. Fondo lėšas sudaro Bernard van Leer, olandų pramonininko ir filantropo, gyvenusio 1883–1958 metais, palikimas. Jis buvo karališkosios pakuočių industrijos „Van Leer“, kuri dabar priklauso „Huhtamaki Van Leer“ pakuočių įmonei, veikiančiai 55 užsienio šalyse, įkūrėjas.

#### • Įmonių fondai

Yra dvi įmonių fondų rūšys. Vienuose fonduose įmonė turi tam tikrą interesų, todėl jo investicijų portfelis sudaro daugiau kaip 50 proc. įmonės balsavimo teisių. O apyvar-toje esančios investicijos sudaro daugiau kaip 50 proc. fondo kapitalo. Kita fondų rūšis – įmonių fondai, įkurti kaip atskiri juridiniai vienetai. Šiuos fondus įkuria įmonės, kasmet fondams iš pelno skiria tam tikrą lėšų dalį fondų programoms vykdyti.

Daug įmonių plačiai dovanoja savo prekes, paslaugas ir pinigus per sukurtas rėmimo programas. Nors tokia veikla neatitinka fondų tipologijos, ji yra nepriklausomo pelno nesiekiančių organizacijų rėmimo dalis. Įmonių investicijos į bendruomenes aptar-riamos atskirame skyriuje.



### Įmonės fondo pavyzdys: „Fundació La Caixa“ (Ispanija)

„Fundació La Caixa“ buvo sukurtas sujungus du fondus: „Fundación Caixa de Pensions“ ir „Fundació Caixa de Barcelona“. Fondas yra pelno nesiekianti organizacija, kurios tikslas – tarnauti visuomenei. Fondo veikla finansuojama iš „Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona“, kuris pagal Ispanijos įstatymus veikia kaip taupomasis bankas ir gali skirti apie 50 proc. uždirbto pelno socialinei ir kultūrinei veiklai remti.

#### • Valdžios remiami fondai

Dažniausiai sutinkamos dvi valdžios remiamų fondų rūšys. Valdžios remiamuose fonduose yra nacionalinių, tarpvyriausybinių ir tarpvalstybinių fondų. Bendras šių fondų bruožas tai, kad fondo įkūrėjai kontroliuoja šio fondo veiklą, nors kai kurie fondo patikėtiniai gali būti ir ne valdžios atstovai. Fondus dažniausiai finansuoja vyriausybės, nors galimi ir kiti fondų pajamų šaltiniai. Kita fondų rūšis yra politiniai fondai, tačiau ši fondų rūšis reta Europoje. Daugiausia tokių fondų veikia Vokietijoje. Dažnai tokie fondai būna susiję su tam tikra politine partija, o jų programos atspindi tam tikros partijos interesus bei filosofiją.

### Valdžios remiamo fondo pavyzdys: Vestminsterio demokratijos fondas (Jungtinė Karalystė)

Vestminsterio demokratijos fondas buvo įsteigtas pagal karališkosios šeimos privilegiją. Fondo valdyboje atstovaujama trims pagrindinėms partijoms. Valdybos narius skiria užsienio ir sandraugos reikalų sekretorius, pasitaręs su politinėmis partijomis. Į fondo valdybą taip pat įeina ir mažųjų partijų atstovai bei nepartiniai atstovai iš verslo, profesinių sąjungų, akademinio pasaulio ir nevyriausybinių sektoriaus.

#### • Lėšų ieškantys fondai

Nors daugumos fondų tikslas yra teikti paramą tam tikroms programoms ir projektams vykdyti, šis terminas taikomas tokiems fondams, kurie tik kuriasi ir dar neturi pakankamai finansinių išteklių, kad galėtų finansuoti projektus. Šie fondai skiriasi nuo kitų pelno nesiekiančių ir nevyriausybinių organizacijų ilgalaikę lėšų paiešką, skirtingai nuo organizacijų, kurios ieško lėšų tik tam tikroms programoms įgyvendinti. Lėšų ieškantys fondai siekia išaugti į dotacijas teikiančias institucijas, ypač tai būdinga Centrinei ir Rytų Europai.

### Lėšų ieškančio fondo pavyzdys: *Fundacja Pomocy Wzajemnej „Barka“* (Lenkija)

*Fundacja Pomocy Wzajemnej „Barka“* buvo įkurtas siekiant teikti pagalbą visuomenėje nepritampančių žmonių grupėms, tokioms kaip buvę psichiniai ligoniniai, benamiai, iš kalėjimo grįžę asmenys, labiau pažeidžiamos vaikų ir moterų grupės. Pirmoji „Barkos“ bendruomenė buvo įsteigta Vladyslavove. Po metų ši grupė prisijungė prie fondo, teikiančio pagalbą žmonėms, patiriantiems sunkias krizes, taip buvo sukurtos dar 2 bendruomenės. Nuo to laiko kiekvieną mėnesį 1 500 žmonių suteikiama švietimo ir kitų trumpalaikių paslaugų, tokių kaip bankininkystės paslaugos, maisto tiekimas, asmens higienos paslaugos, medicinos ir stomatologinė priežiūra, užklausinės programos vaikams. Poznanėje buvo įkurtas regioninis nevyriausybinių organizacijų centras, kuris toliau skatina panašią veiklą.



### 3) Šių dienų Europos fondai – bendrosios charakteristikos

Nemažai žmonių domisi, kodėl reikėtų įsteigti fondą? Priklausomai nuo steigiamo fondo rūšies ir nuo fondo steigėjų yra nemažai priežasčių įkurti fondą. Fondo įkūrimo priežastys gali būti:

- nėra tiesioginių turto įpėdinių;
  - noras išsaugoti atminimą apie fondo įkūrėją;
  - ilgalaikių labdarinių tikslų siekimas;
  - stabilios organizacinės struktūros prie veikiančios organizacijos (pvz., Pasaulinis skautų fondas) įkūrimas ir palaikymas;
  - mokestiniai pranašumai;
  - žmonių komunikacijos priemonės sukūrimas.
- „Fondo išlikimas neribotą laiką“ – kiekvienas fondas siekia „pergyventi“ fondo įkūrėją. Nustatydamas savo veiklos misiją ir prioritetus fondas siekia ilgalaikių tikslų. Tai veikia ir projektų atranką. Fondai visada vertina remiamos organizacijos ateitį ir būsimą projektų poveikį. Teikiama pirmenybė tiems projektams, kurie taps save išlaikančiais pasibaigus fondo finansavimui.
- „Fondas priklauso sau“ – turėdami savo lėšų šaltinius fondai nėra labai priklausomi nuo valdžios ir viešųjų institucijų. Jie pasirenka projektus pagal tam tikras prioritetines veiklos sritis. Todėl fondai yra svarbūs, kai diegiamos naujovės, keliama gerovė ir kitaip veikiama tose srityse, į kurias viešosios institucijos paprastai negali ar nenori kištis.

Fondai siekia padėti išspręsti dar tik numatomas, o ne jau įsisenėjusias problemas. Jie gali remti pelno nesiekiančių organizacijų ir viešųjų institucijų veiklą humanitarinės pagalbos, aplinkosaugos, socialinėje ir kitose srityse. Daugiausia fondų stengiasi spręsti problemas ir skatinti socialinius pokyčius per tyrimus, dalijimąsi patirtimi, naujovių išbandymo rėmimą, naujovių spartinimą.

**Tarp visų veiksmų, kurie turi įtakos fondo bendruomenei, reikia atkreipti dėmesį į toliau aprašytas tendencijas.**

#### Pagrindinės interesų sritys

Keli fondų veiklos Europoje pavyzdžiai: dotacijos magistrantūros studijoms, parama mokyklų reformoms, cistų fibrozitų tyrimams, prizai televizijų programoms, užsienio parlamentarų mainai, įdarbinimo ir verslo kūrimo programos, rizikos prevencijos tyrimai, sveikatos paslaugų gerinimo programos. Fondų veikla labai plati: nuo aplinkos apsaugos iki vaiko ugdymo, nuo ankstyvos vaikystės programų, prievartos prevencijos, sveikatos apsaugos paslaugų, darbo su pagyvenusiais žmonėmis rėmimo iki paramos demokratijos ir bendruomenių dialogui Europoje teikimo. Tačiau daugiausia fondų specializuojasi švietimo ir tyrimų srityse, nors pasitaiko ir išimčių. Pavyzdžiui, Prancūzijoje prioritetas teikiamas sveikatos priežiūros programų finansavimui, Airijoje – būsto suteikimo ir vystymo, Ispanijoje – kultūros ir menų vystymo rėmimui.

#### Bendruomenių fondai

Neseniai pradėjo gausėti naujų bendruomenių fondų, kurie taip pat gali būti laikomi lėšų ieškančiais fondais. Tokie fondai veikia kaip mechanizmai, padedantys bendruomenei surinkti lėšas siekiant gyvenimo kokybės gerinimo bei neformalios bendruomenės filantropijos ugdymo, vystymo ir palaikymo tikslų. Bendruomenių fondai gali padėti vietinėms bendruomenėms tenkinti naujus ir augančius socialinius, ekonominius ir aplinkosaugos poreikius bei mobilizuoti ir paskirstyti lėšas. Remti vietinius projektus sukuriant bendradarbiavimo ryšius su pelno nesiekiančiomis organizacijomis, verslo atstovais ir valdžios institucijomis. Ši veikla itin klesti Jungtinėje Karalystėje ir pradeda įsibėgėti Vokietijoje bei Centrinėje ir Rytų Europoje.



## Tarptautinis bendradarbiavimas

Nuo 1990-ųjų pradžios ypač plečiasi tarptautinis fondų bendradarbiavimas. Daug organizacijų ir jų tinklų buvo įkurta tam, kad parodytų rėmėjų pasirengimą dalytis patirtimi ir gera praktika. Pavyzdžiui, Briuselyje įkurtas Europos fondų centras. Fondas yra žiniomis pagrįstas fondų ir įmonių rėmėjų susivienijimas, skirtas stiprinti organizacinę filantropiją Europoje. Fondą 1989 metais įkūrė septyni pirmaujantys Europos fondai. Šiandien EFC vienija daugiau kaip 200 narių, asocijuotų narių ir rėmėjų.

## 4) Įmonių rėmimo programos

Įmonių rėmimo programa, dar kitaip vadinama įmonių finansavimo ar įmonių socialinės atsakomybės programa, yra dotacijas teikianti programa, kurią administruoja pelno nesiekianti organizacija. Įmonių teikiamo finansavimo programos dažnai negauna kitų aukų, o jų metiniai įnašai susiję su įmonės pelnu. Dalis įmonių labdaringai remia šiuos fondus ir programas.

Įmonės rėmėjos greitai tampa pastebimais ir lengvai pasiekiamais paramos šaltiniais kitoms organizacijoms, ypač pelno nesiekiančioms, kurių projektams reikalinga parama.

Įmonės rėmėjos remia įvairiais būdais, kuriuos tradiciškai taiko ir kiti fondai. Organizacijos, kurios ne tik paprastai kreipiasi dėl finansinės paramos, bet sugeba nustatyti ir apibrėžti savo poreikius, gali sulaukti vertingos pagalbos iš įmonių. Dažniausia pagalbos forma yra finansinė parama, tačiau svarbios ir kitos paramos rūšys:

- rėmimas;
- mokymai;
- įrangos ir atsargų dovanojimas;
- darbuotojų skyrimas dirbti savanoriais;
- aukų iš darbuotojų surinkimas;
- darbuotojų paskyrimas tam tikroms užduotims atlikti.

### Kodėl įmonės linkusios teikti paramą?

- Įmonės siekia sukurti gerą bendrovės reputaciją bendruomenėje.
- Įmonės siekia pasinaudoti mokesčių lengvatomis.
- Įmonės siekia dalyvauti tam tikruose visuomeniniuose procesuose.
- Įmonės vadovas domisi dalyvavimu tokiame procese.

## Istorinė perspektyva

Įmonių parama labai išaugo pastaraisiais metais, tačiau įmonės teikia paramą bendruomenėms jau seniai. Airijoje „Guinness“ (dabar „Diageo“ įmonės dalis) užsiima labdaringa veikla nuo XVIII amžiaus, kai buvo padedama bendruomenėms, įsikūrusioms prie alaus daryklų. Vokietijoje „Daimler-Benz“ korporacija (dabar „Daimler-Chrysler“) nuo 1926 m. įmonių susijungimo remia švietimą ir menus vietinėse bendruomenėse. Vėliau sukurtas autonomiškas fondas „Gottlieb Daimlerund“, 1986 metais įkurtas „Karl Benz-Stiftung“ fondas. Daugelis pasaulinių korporacijų, siekdamos išlaikyti savo nepriklausomybę, pasekė šiuo pavyzdžiu. Italijoje kultūrinės ir meno veiklos rėmimas prasidėjo nuo Italijos Renesanso aristokratų. Tokių kaip Medici, kurie buvo tokių kompanijų kaip „Olivetti“ ir „Fiat“ pirmtakai. Šios daugiatautės įmonės teikia nemažą paramą meno veiklai visame pasaulyje.

Šiandien kiekvienoje šalyje yra remiančių įmonių. Remiančių įmonių vis daugėja ir jos tampa vis svarbesnės. Europoje tarpininkaujantys įmonių fondai skatina ir padeda





filantropinei veiklai. Skatinamas rėmimas, kuris įtrauktų organizuotai dalyvauti daugiau įmonių.

### Dabartinės tendencijos

Yra keletas priežasčių, dėl kurių įmonės vis labiau suinteresuotos didinti savo įtaką bendruomenėse, kuriose jos veikia ir kurių padedamos gauna pelną. Augant vartotojų žinioms, kyla didesni reikalavimai verslui. Verslas turi būti sąžiningas, nekenkti aplinkai ir rūpintis bendruomenės poreikiais. Auganti konkurencija ir siekis išlaikyti pirkėjus skatina verslo atstovus aukoti daugiau. Paremdamos kitus įmonės sulaukia daugiau teigiamos vartotojų reakcijos. Dauguma verslo atstovų jau seniai rėmė bendruomenes, tačiau ši veikla dažnai buvo organizuojama stichiškai, apie ją nebuvo plačiai skelbiama.

Vis daugiau įmonių pradeda pripažinti tokios paramos vertę ir įsitraukia į rėmimą. Taip vyksta ir todėl, kad įmonėms daug lengviau teikti paramą prekėmis ar turtu, o ne pinigais.

Įmonių požiūris dėl dotacijų skyrimo per fondus ne vienodas. Kiekviena dotacija, nepaisant to, ar tai bus tiesioginė finansinė parama, ar kitokia paramos forma, turi tam tikrą naudą, kurią lengvai gali pamatuoti įmonės. Šios dotacijos nėra privalomos, bet tai daroma siekiant pagerinti įmonės įvaizdį.

Kreipiantis į įmonę dėl paramos, reikia ką nors šiai įmonei pasiūlyti mainais. Įmonės yra labiau linkusios remti svarbius projektus, kuriuose minimas įmonės vardas ir kurių rėmimą įmonė gali panaudoti savo ryšiams su visuomene gerinti. Įmonės vilioja galimybę padaryti gerą darbą, taip pat ir populiarinti teigiamą įmonės įvaizdį.

Tradiciskai įmonės remia menus, kultūrinius projektus ir sporto veiklą, tačiau jos gali remti ir kitokią veiklą. Pastaruoju metu auga dėmesys aplinkos apsaugai, o tai rodo vartotojų susirūpinimą šiuo klausimu.

Verslo bendruomenė taip pat pripažįsta augantį socialinės atsakomybės vaidmenį. Remdamos socialinę veiklą, vykdydamos savo programas, įmonės prisiima socialinę atsakomybę.

### Įmonių paramos pavyzdys

„Johnson & Johnson“ kompanija yra viena iš plačiausiai veikiančių ir pripažintų sveikatos priežiūros produktų gamintojų. Įmonė taip pat teikia su sveikatos priežiūra susijusias paslaugas vartotojams, dirba farmacijos ir kitose profesionaliose rinkose. „Johnson & Johnson“ kompanijų šeimą sudaro 190 veikiančių įmonių 51 šalyje, kompanija turi savo būstines Naujajame Bransvike, Naujajame Džersyje (JAV), kur ji buvo įkurta daugiau kaip prieš šimtą metų. Kompanijoje dirba daugiau kaip 97 800 darbuotojų. „Johnson & Johnson“ remia veiklą, skirtą vaikų sveikatos priežiūrai ir apsaugai, švietimui sveikatos apsaugos srityje. Papildomai „Johnson & Johnson“ remia bendruomenių, kuriose dirba, iniciatyvas prisidėti prie sveikos ateities kūrimo.

### Įvaizdžio kūrimas

Reikia pasakyti, kad rėmimas naudingas kuriant įmonių įvaizdį. Įmonės rėmėjos gerai žino, kokią naudą savo įvaizdžiui gauna, kaip jos padeda vystyti vietinę bendruomenę. Europos didžiosios paramą teikiančios įmonės labai padeda, tačiau parama dažnai teikiama geografiškai apribotiems regionams. Parama teikiama toms bendruomenėms, kuriose įmonės turi savo gamyklas, fabrikus arba kuriose realizuoja savo produkciją.



### • Kreipimasis į įmones rėmėjas

Įvairios įmonės skirtingai vertina pateiktas paraiškas. Kai kurios įmonės siekia, kad jų remiamos programos būtų filantropiškos prigimties, kitos įmonės labiau kreipia dėmesį į socialinės atsakomybės klausimus. Įmonės gali įkurti atskirus biurus jų remiamoms programoms administruoti arba gali vykdyti programas per savo skyrius, atsakingus už bendruomenės reikalus, viešuosius ryšius arba netgi rinkodarą.

Kai kurios įmonės pačios įkuria savo fondus, siekdamos vykdyti savo bendruomenių rėmimo programas. Kitos apsiriboja tik tiesioginiu finansavimu.

Prieš kreipdamasi į įmonę dėl paramos suteikimo, Jūsų organizacija visų pirma turi iširti, ar įmonės teikiama parama atitinka organizacijos poreikius. Kreipiantis reikia atsižvelgti ne tik į organizacijos požiūrį į įmones rėmėjas, bet taip pat ir į šiuos aspektus:

- programos dažnai siekia pagerinti ryšius tarp įmonės ir bendruomenės;
- kaip Jūsų projektas pagerins įmonės įvaizdį;
- įmonės pirmiausia yra atsakingos akcininkams;
- įmonės gana retai finansuoja paraiškas, susijusias su religine veikla.

## 5) Individualūs filantropai

Panašiai kaip ir fondai bei įmonės rėmėjos, dauguma privačių asmenų teikia paramą bendruomenėms todėl, kad tai atrodo teisinga. Tačiau asmenims sunkiau apsispręsti, ar suteikti paramą ar ne. Filantropais vadinami pasiturintys asmenys, kurie arba vadovaujasi filantropinėmis pažiūromis, arba domisi tam tikromis problemomis. Pagrindinis skirtumas tarp individualių filantropų ir kitų nepriklausomų rėmėjų yra tai, kad filantropai veikia ne per organizaciją ar įmonę. Kadangi filantropai neturi specialios misijos ar tikslų, jie lanksčiau skirsto paramą.

Dažniausiai jie labai nori įsitraukti į labdarinę veiklą, tačiau pradeda filantropinę veiklą beveik neturėdami patirties. Kai kurie vis dar praktikuoja „čekių knygutės“ filantropiją. Kad ir kokia būtų lėšų skyrimo filosofija, jeigu pinigai skiriami protingai ir padidina dovanojamų pinigų efektyvumą, tai nėra tik paprastas įsitraukimas į veiklą.

### Kodėl žmonės teikia paramą?

Daugumą individualių filantropų skatina įvairios priežastys: pradedant nuo religinių įsitikinimų, baigiant pilietinėmis pareigomis. Dažniausi motyvai atidėti į šalį dalį pinigų ir kitų išteklių labdariniams tikslams būna:

- pasitenkinimas teikiant pagalbą žmonėms;
- noras palikti pėdsaką visuomenėje;
- noras propaguoti tam tikras pažiūras arba filosofiją;
- siekis sukurti atminimą draugui arba mylimam žmogui;
- dalies lėšų gražinimas filantropo veiklą remiančiai bendruomenei;
- mokestinė nauda.

Nelengva įtraukti individualius filantropus į filantropinę veiklą ir paversti šią veiklą sudėtine jų gyvenimo dalimi. Yra nemažai mechanizmų, kurie suteikia galimybes pasiturintiems asmenims suteikti finansinę paramą. Dažniausia – dotacijų forma labdarinėms organizacijoms. Kita galimybė filantropui yra įkurti fondą. Šie du skirtingi būdai gali būti naudingi skirtingiems tikslams. Įkurdamas fondą, įkūrėjas siekia ilgalaikių tikslų. Jis nori paversti fondą nepriklausomu vienetu, kuris išliktų ilgiau už jo įkūrėją ir tęstų jo pradėtą darbą.



Siekdami išvengti nenumatytų pavojų individualūs filantropai dažnai kreipiasi į jau patirtį turinčius fondus, kurie gerai žino bendruomenės poreikius ir turi geros patirties. Dauguma fondų gauna nemažai prašymų iš naujų rėmėjų, kurie neseniai prisidėjo arba nori prisidėti prie fondo veiklos. Tik nedaug fondų gali atsakyti į tokius prašymus. Akivaizdu, kad yra nemažai individualių filantropų, kurie nežino, kaip geriausiai įgyvendinti savo labdaringus tikslus. Jie abejoja, ar jų dovanos tikrai reikalingos, ar grupės, kurioms suteikiamos dotacijos, gerai panaudoja gautas lėšas. Kiti rėmėjai susirūpinę, kad dovanų teikimas nėra tinkama forma.

Dauguma individualių filantropų neužsiima kurti dotacijų skyrimo programų. Galima pradėti veikti iš karto, nors siekiant efektyvumo patariama įsibėgėti pamažu. Pirmiausia reikėtų numatyti dotacijų skyrimo politiką, mokantis iš kitų rėmimo modelių, ir sukurti planą, kuriame būtų numatyti veiksmai. Kaip bus paskelbiama apie dotacijų teikimą, kokios sprendimų priėmimo procedūros, koks dotacijų teikimo politikos peržiūrėjimo mechanizmas, kaip kuriami partnerystės ryšiai.

Svarbu suprasti, kad dauguma individualių filantropų moka įvertinti projekto naudą ir pasižymi verslininko savybėmis. Turėdami nemažai verslininkystės patirties jie griežtai vertina projektus. Filantropams paramos davimas yra tiek įsipareigojimo įvykdymas, tiek rimta ilgalaikė investicija, ateityje pasibaigianti pasitraukimu.

Paramos teikimas plečiasi į kitas šalis. Be to, individualūs filantropai įsivaizduoja esantys labiau paramos teikėjai nei senamadiški filantropai.

Bėda, su kuria susiduria paramos ieškotojai, tokia, kad individualius filantropus sunku surasti. Nėra specialių katalogų, kuriuose būtų pateikiamas jų sąrašas su pažymėta remiamos veiklos sfera. Kitaip negu fondai, filantropai neskelbia metinių ataskaitų, suteiktų dotacijų sąrašo arba paraiškų teikimo gairių.

Vienas iš būdų, kaip spręsti tokias problemas, yra gauti organizacijų, veikiančių toje pačioje veiklos srityje kaip ir Jūsų organizacija, metines ir projektų ataskaitas. Jeigu šiose ataskaitose rasite padėkas jų rėmėjams (o jos turėtų būti!), o šių rėmėjų teikiama parama atitinka Jūsų interesus, galite pradėti ieškoti papildomos informacijos apie aprašytus rėmėjus.

Dauguma individualių filantropų taip pat teikia paramą projektams, kurie vykdomi bendruomenėje, kurioje jie gyvena arba iš kurios jie yra kilę. Norint rasti šiuos rėmėjus, reikia pagalvoti apie vietinius informacijos šaltinius. Gali padėti vietiniai, regioniniai ar nacionaliniai laikraščiai, taip pat gali pagelbėti turtingiems žmonėms skirti žurnalai. Nustačius galimus rėmėjus, didžiausia problema bus su jais susisiekti: paprastai jų adresai neskelbiami viešai.

Nėra jokių taisyklių, kaip kreiptis į individualius filantropus, nes jie ne tokie organizuoti kaip fondai. Kita vertus, dauguma patarimų dėl kreipimosi į fondus ir įmones taip pat tinka ir kreipiantis į individualius asmenis. Rekomenduojama paraiškoje ne maldauti, o būti entuziastingiems. Jūs turite ne prašyti pinigų, o „parduoti“ savo projektą, jo idėją.

Bet kokiu atveju Jums reikės sukurti asmeninį ryšį, mokėti įtikinti, būti atkakliems. Individualūs filantropai remia ir žmones, ir jų geras idėjas. Jeigu jie pajus, kad turite žmonių, kurie galėtų įgyvendinti projektą, jie mieliau parems Jūsų organizaciją per projektą. Tokia gali būti ilgo bendradarbiavimo su Jūsų organizacijos rėmėju pradžia.



## Ketvirtas skyrius – Kam Jums reikalinga parama?

### 1) Misija, strategija ir patvari plėtra

Šiame tekste finansų valdymas suprantamas labai plačiai. Nors paprastai finansų valdymas yra suprantamas kaip biudžeto sudarymas, buhalterija ir finansinių išteklių kontrolė, mes terminui suteikiame platesnę reikšmę. Ji apima įvairesnius sėkmingo lėšų ieškojimo aspektus.

Tai yra:

- informacijos apie rėmimą ir rėmėjus rinkimas;
- projektų vystymas bei jų kokybės kontrolė;
- biudžeto sudarymas, buhalterija ir kontrolė;
- ataskaitų rengimas ir asmeninių ryšių su rėmėjais palaikymas.

Jūsų projekto finansinė dalis prasideda nuo projekto misijos, strategijos ir tvarios plėtros tikslų. Apie tai kalbėsime mūsų teksto pradžioje.

Galvodami apie savo organizaciją ir jos projektus, apie ką galvojate pirmiausia: ką norite pasiekti ar kaip rasti pinigų? Tikime, kad pirmiausia galvojate apie tikslus. O prieš kibdami į lėšų planavimo ir rėmėjų ieškojimo reikalus, jau turite išplėtotą idėją bei šiojį tokį planą.

Pinigai yra viena iš svarbiausių priemonių, kuri padės Jums įgyvendinti organizacijos ar projekto misiją ir tikslus. Jūsų tikslas yra savo poreikius ir tikslus surašyti kaip strateginį planą ir jame nuosekliai, žingsnis po žingsnio, išdėstyti, kaip sieksite savo tikslų. Pinigai yra ir viena iš Jūsų darbų nuolatinio ir naudingo vystymo sąlygų. Nuolat gaudami lėšų ir jas efektyviai panaudodami garantuosite savo darbo ilgaamžiškumą.

Rėmėjų paieškas palengvins tvirtas ir aiškus tikslų ir misijos supratimas. Tyrimais pagrįstas struktūriškas strateginis planas, kuriame numatyta, kaip projektas bus palaikomas visą laiką, padarys teigiamą įspūdį rėmėjams. Tai yra itin svarbu siekiant jų finansinės pagalbos.

**Misija, strateginis planas, patvari plėtra** yra svarbiausios sąvokos siekiant sėkmingai ieškoti lėšų.

**Misija** – tai Jūsų organizacijos ar projekto veiksmų ir tikslų kryptis bendrąja prasme.

**Strateginis planas** – veiksmai ir jų etapai, tai, ką turite padaryti, kad pasiektumėte savo tikslą.

**Patvari plėtra** – sugebėjimas užtikrinti ir palaikyti projekto vykimą visą numatytą laiką.

Jei dar neturite plano, ką ir kaip norite daryti, patariame perskaityti mūsų leidinius, pvz., mokomieji įmonių vadybos ir projektų vadybos vadovėliai.

Finansų  
valdymas



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

### Kokia yra Jūsų organizacija?

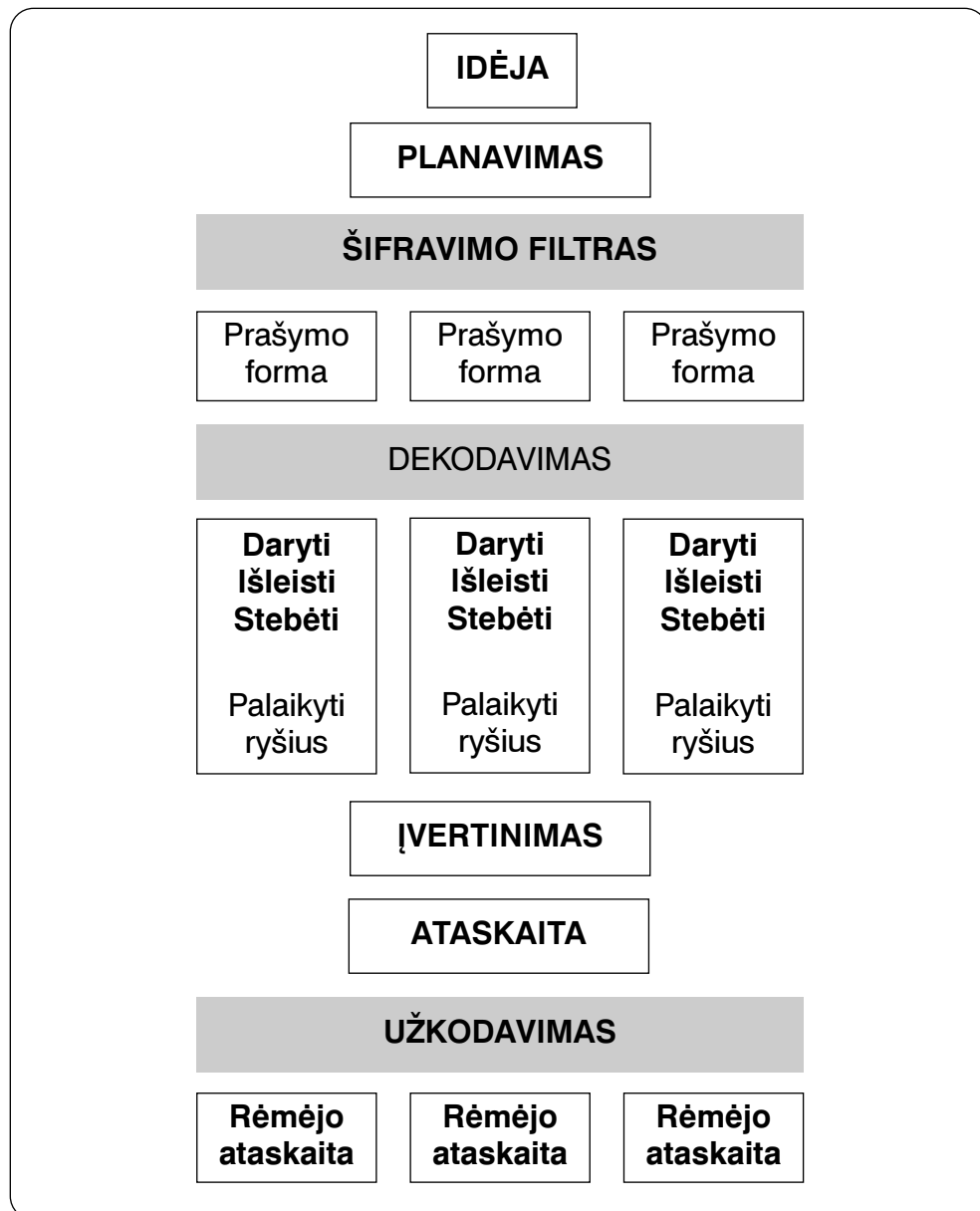
Aiškiai suprasdami save ir savo tikslus, lengviau įtikinsite kitus. Tai svarbiausia norint užmegzti ryšius su rėmėjais. Kaip organizacija, turite sugebėti aiškiai ir skaidriai apibūdinti savo struktūrą, žmones ir jų vertybes, misiją, tikslą ir strategiją.

Įsivaizduokite save rėmėjo vietoje. Ką norėtumėte žinoti apie organizaciją, kuriai planuojate duoti pinigų?

- Kokie žmonės joje dalyvauja, kaip jie ten pateko?
- Kas atsakingas už pinigus, kaip darbuotojai tai kontroliuoja?
- Kokia atskaitomybės struktūra?
- Ar kas nors tikrina organizacijos teikiamų paslaugų ir veiklos kokybę?
- Kaip galite būti įsitikinęs, kad organizacija pinigus panaudos efektyviai ir atsakingai?

## 2) Rėmimo iššifravimas

Rėmimo  
iššifravimas



Paveiksle parodyta įvairūs projekto eigos etapai ir kaip tai veikia finansinę projekto dalį. Paveiksle nurodyta laikas, kai už finansavimą atsakingas žmogus turi iššifruoti ir peržiūrėti projekto duomenis. Rėmėjų ieškotojas dažnai dirba kaip vertėjas, jis projektą verčia į rėmėjų kalbą. Žinoma, kiekvienas rėmėjas gali kalbėti skirtinga kalba, tad rėmėjų ieškotojas turi mokėti keletą kalbų.

Kai pradinė idėja jau aptarta ir parengtas pradinis planas, rėmėjų ieškotojas turi išversiti surinktą informaciją į tokią kalbą ir pateikti tokia forma, kad rėmėjas viską suprastų. Tad atrenkama informacija, kuri nėra svarbi ar netinkama pateikti galimam rėmėjui. Informacijos atrinkimas priklauso nuo to, kaip rėmėjų ieškotojas supranta rėmėją. Sutikimas paremti projektą labai priklauso nuo rėmėjo kalbos ir prioritetų, vadinamojo „tvarkaraščio“, supratimo. Taip pat itin svarbi informacijos pateikimo forma: jei rėmėjas nori tik A4 formato pusės puslapio aprašymo, tai jis nepriims 6 p. spalvotos brošiūros.

### Kojoto patarimas Nr. 8



Sutikimas paremti projektą labai priklauso nuo rėmėjo kalbos ir prioritetų, vadinamojo „tvarkaraščio“, supratimo. Taip pat itin svarbus informacijos pateikimo būdas.

- Kokios informacijos apie rėmėją ir iš kur galite gauti?
- Kokių kyla kliūčių ieškant šios informacijos ir kaip jas galite įveikti?
- Kaip galite panaudoti su ankstesniais rėmėjais įgytą patirtį?

Net gavęs teigiamą atsakymą iš rėmėjo, rėmėjų ieškotojas turi išsiaiškinti ir kitą su atsakymu gaunamą informaciją. Kokie yra rėmėjo reikalavimai? Kokie apribojimai leidžiant gautus pinigus? Kokį finansavimo periodą nustatė rėmėjas ir kaip tai paveiks projekto valdymą?

Pinigai ir dovanos leidžia vykdyti projektą. Kaip parodyta paveiksle, tai reiškia „vykdymą“, „pinigų leidimą“, „stebėjimą“ ir „ryšių palaikymą“. Po to yra įvertinimas, rėmėjų akimis – labai svarbus etapas, ir ataskaitos rašymas. Ataskaitoje bus daug individualiems rėmėjams reikalingos informacijos. Tačiau ir vėl reikia informaciją atrinkti ir iššifruoti. Ne tam, kad informacija būtų manipuliuojama, o rėmėjai – klaidinami. Atvirkščiai, kad rėmėjams būtų atsakyta į jiems reikalingus ir svarbius klausimus tinkama forma. Be to, rėmėjai dažnai turi skaityti daug atskaitų, todėl dažniausiai reikalaujama atsiskaityti standartine forma. Verta pasiteirauti, ar be minimalios ataskaitos jie norėtų gauti visą ataskaitą.

### Kas dalyvauja?

Už rėmėjų paiešką atsakingas žmogus turi būti susipažinęs su visu projektu, kad galėtų siūlyti savo sumanymus bet kuriai projekto daliai. Už rėmėjų paiešką atsakingas žmogus nebus vienintelis, ieškantis finansinės paramos projektui. Vadybos ir viešųjų ryšių požiūriu, visi projekto dalyviai prisideda prie jo finansavimo, net jei kartais tai reiškia tik malonų elgesį ar organizacijos vardo saugojimą.

Išteklių projektui ieškojimas yra natūrali dalyvavimo projekte dalis. Stenkitės „įkinkyti“ visų dalyvių kūrybiškumą, energiją ir paverskite juos bendros sėkmės kalviais. Vien tai parodys rėmėjams, kad Jūsų projektas yra kokybiškas ir išnaudoja visus įmanomus išteklius.



## Penktas skyrius – Kaip pasiruošti ieškoti lėšų?

### 1) Biudžeto rengimas

Rengiant biudžetą verta atidžiai patyrinėti rėmėjų, į kuriuos rengiatės kreiptis, pateikiamas prašymų formas. Galbūt jie remia dalykus, apie kuriuos nė nepagalvojote? Tada galėsite sudaryti biudžetą tam tikra tvarka. Taip bus paprasčiau, negu vėliau perrašyti viską pagal reikalaujamas formas ar įrašius išbraukti neremiamas veiklas.

Pačioje pradžioje Jums gali būti naudinga tai, kad jau kada nors rengėte panašų projektą arba galite gauti kieno nors kito rengto projekto dokumentus. Tačiau neįrašykite į biudžetą ko nors vien todėl, kad taip padarė kiti. Turite būti įsitikinęs, kad galėsite argumentuotai pateisinti kiekvieną išlaidų eilutę, o jei pinigų pritrūktų, galėsite juos paskirstyti pagal prioritetus.

### Biudžeto rengimas

#### Keturi biudžeto rengimo žingsniai

##### 1) Suskaičiuokite išlaidas

Išlaidas galite paskirstyti taip:

- Kelionės išlaidos – kokias išlaidas planuojate padengti?
- Nuomos išlaidos – kiek mokėsite už įrangos, patalpų ir pan. nuomą?
- Veiklos išlaidos – kiek Jums kainuos vykdyti patį projektą, pvz., jaunimo apsikeitimo programą?
- Administravimo išlaidos – kiek reikės sumokėti darbuotojams, telefono išlaidos ir pan.?
- Maistas ir nakvynė – neužmirškite įskaičiuoti kelionės dienų ir išlaidų visiems lankytojams bei svečiams.
- Atlyginimai – kiek turėsite sumokėti specialistams, vertėjams ir pan.?
- Papildomas personalas ir įvairios išlaidos – ar tikėtina, kad bus papildomų išlaidų, kurias reikės kompensuoti komandos nariams?
- Smulkios išlaidos – gerai apsvarstykite, kiek Jums gali reikėti išlaidų smulkiems poreikiams?
- Neeilinės išlaidos – pagalvokite, ar yra kokių nors tikėtinų, neakivaizdžių išlaidų?

##### 2) Suskaičiuokite pajamas

Pajamas sudaro garantuotos, t. y. jau su rėmėjais sutartos, lėšos ir negarantuotos, tos, kurių planuojate ieškoti. Paprastai pajamos gaunamos iš trijų šaltinių: nuosavų lėšų, gautų įplaukų; individualių rėmėjų ir viešųjų šaltinių (vietinių, regioninių, nacionalinių, europinių ir tarptautinių); nepriklausomų rėmėjų.



Pajamas biudžete galite paskirstyti taip:

- rinkliavos (nario, dalyvio);
- pajamos iš lėšų rinkimo renginių;
- viešasis rėmimas (pvz., vietinės valdžios institucijos);
- Europos rėmimas (pvz., JAUNIMO programa);
- įmonių dovanos;
- privačios dotacijos;
- įvairaus pobūdžio dovanos.

### 3) Palyginkite pajamas ir išlaidas

Dabar turite palyginti visas pajamas ir visas išlaidas, kad matytumėte, susidaro perteklius ar deficitas.

Patariama biudžetą formuoti taip, kad susidarytų 5 proc. perteklius, t. y. pajamos viršytų išlaidas 5 proc. Perteklius užtikrins, kad bus galima padengti ir bet kokias nenumatytas išlaidas. Toks perteklius kartais vadinamas papildomu fondu. Tačiau turite patikrinti, ar tai leidžia rėmėjo nustatytos taisyklės.

Kai jau subalansuotas perteklinis biudžetas, turite „išskirstyti skaičius“ ir suplanuoti pinigų srautus, t. y. nustatyti, kada kurias pajamas gausite, kada kokių išlaidų turėsite.

### 4) Išdėstykite biudžetą etapais ir suplanuokite pinigų srautus

Pinigų srautų išdėstymas yra svarbiausias biudžeto kūrimo etapas. Dėl to reikia analizuoti išlaidas ir pajamas mėnuo po mėnesio, ketvirtis po ketvirčio arba savaitė po savaitės, atsižvelgiant į tai, koks detalus biudžetas reikalingas ir kaip ilgai tęsis Jūsų projektas. Tai svarbu, nes, nors bendras biudžetas ir perteklinis, kai kuriais mėnesiais ar projekto vykdymo laikotarpiais gali atsirasti deficitas.

Jei kurį nors mėnesį atsiranda deficitas, galbūt galima su rėmėjais susitarti, kad jie pinigus sumokėtų anksčiau arba vėliau. Jei kurį nors mėnesį atsiranda žymus perteklius, galbūt naudinga investuoti pinigus į didelius procentus mokančią banko sąskaitą.

Svarbu, kad projekto biudžetą patvirtintų už finansus Jūsų organizacijoje atsakingas žmogus. Taip pat pasirūpinkite, kad būtų aišku, kas įvyks, jei projektas bus nuostolingas. Kas apmokės sąskaitas ar gražins dotacijas rėmėjams, jei projektas nevyks taip, kaip suplanuota.

## 2) Projekto vertimas į rėmėjo kalbą

Norint sėkmingai ieškoti lėšų, itin svarbu mokėti rėmėjo kalbą ir žinoti, koks yra jo vadinamasis „tvarkaraštis“. Ne mažiau svarbu detaliai išnagrinėti prašymų pateikimo taisykles ir su tuo susijusią informaciją. Rėmėjų ieškotojas visada turi žinoti toliau išvardytus dalykus.

1. Suformulavę projekto idėją, pagalvokite, kas gali būti suinteresuotas ją paremti. Jau kurdami projekto planą galite pradėti rinkti informaciją apie rėmėjus, kuriuos domina Jūsų projekte iškeltos problemos. Galite paprašyti, kad tai padarytų lėšų ieškotojas.
2. Net jei atrodo, kad tokio rėmėjo nėra, nepasiduokite. Galite parengti savo projekto aprašymą pagal vieną iš įprastų modelių (pvz., vienas iš tokių siūlomas Projektų valdymo „T-Kit“, 70–71 p.). Pagalvokite, ką projektui reikš vykdymo atidėjimas – kas nutiks, jei projektas prasidės vėliau nei numatyta? Ir toliau ieškokite rėmėjų. Tikrai svarbūs projektai anksčiau ar vėliau paremiami.

Rėmėjo  
kalba



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas



3. Jei rastumėte tinkamus finansavimo šaltinius dar planuodami, galite projektą rašyti pagal jų keliamus reikalavimus, t. y. pagal tai suformuluoti reikalavimus partneriams, planuoti laiką, biudžeto išlaidų pavadinimus. Tuomet „iššifruoti“ informaciją bus daug lengviau.
4. Įsitikinkite, ar informacija apie rėmėją nepaseno – ar jis vis dar remia projektus. Daug rėmėjų pinigus dalija suplanuotais periodais, „ne sezono“ laikotarpiu jie gali pakeisti taisykles ar formas. Nešvaistykite laiko pildydami prašymus, kurių pateikimo laikas pasibaigė.
5. Pirmiausia perskaitykite taisykles. Net jei jos atrodo sudėtingai parašytos, nuobodžios, pasenusios ar seniai žinomos. Jose visada rasite labai svarbios ir naudingos informacijos:
  - rėmėjo (rėmimo programos) tikslai, siekiai ir prioritetai;
  - kreipimosi procedūra ir iki kada projektą galima pateikti;
  - kokie tinkamumo kriterijai taikomi besikreipiančiai organizacijai: kokios organizacijos, vienos ar su projekto partneriais, su kokiais partneriais gali kreiptis;
  - kokios minimalios ar maksimalios sumos galima prašyti;
  - kiek mažiausiai reikia turėti savo lėšų.
6. Naudokite rėmėjo žodyną ir kalbą. Galite ją „išmokti“ skaitydami rėmėjo leidinius: taisykles, pranešimus spaudai, bukletus, metines ataskaitas ir pan. Rašydami apie svarbiausius projekto tikslus, tikslines grupes ir numatomus pagrindinius darbus naudokite rėmėjo vartojamus žodžius, o ne jų sinonimus. Nemanykite, kad rėmėjams bus savaiame suprantama, kad kalbate apie tą patį, kas įdomu jiems. Nesitikėkite, kad rėmėjas Jūsų žodžius „išsivers“, padarykite tai už jį.
7. Jei rėmėjas nori, kad rėmimo prašymas būtų pateiktas tam tikra forma, taip ir padarykite. Nesistenkite išsiskirti naudodami kitokią formą, niekas to neįvertins. Įsitikinkite, kad atsakėte į visus pateiktus klausimus, pridėjote visus prašomus priedus.
8. Būkite nuoseklus. Poreikiai, siekiai, tikslai, jų siekimo būdai ir veiksmai, reikalingi ištekliams – viskas turi logiškai išplaukti vienas iš kito. Pateikite visą reikalingą informaciją, kuri parodytų projekto svarbą, tačiau nepirašykite puslapių su projektu nesusijusios informacijos. Tikslai turi būti pagrįsti ir sutapti su bendrais siekiais. Veiklos būdai ir patys veiksmai turi būti adekvatūs ir tinkami tikslams pasiekti. O Jūsų poreikiai turi būti įvertinti ir patvirtinti ištekliams. Jei specialiai siekiate ko nors neįprasto ir originalaus, tai iškart ir paaiškinkite bei pagrįskite, kodėl pasirinkote tokį būdą. Originalumas įvertinamas tik tada, jei jis aiškiai suprantamas. Priešingu atveju jis gali sukelti nesusipratimų.
9. Būkite konkretus – pasakykite, ką ketinate daryti. Venkite abstrakčių ir miglotų aprašymų. Išvedžiojimais gali skambėti įspūdingai, bet ne visada viską paaiškina.
10. Rašykite trumpai. Išnaudokite prašymo formoje paliktą vietą, stenkitės pavartoti minimalų, bet pakankamą žodžių skaičių. Rašykite tai, ką norite, tačiau protingai glaustai.
11. Išlikite savimi. Neapsimeskite, kad turite žinių ar kvalifikaciją, kurių neturite. Pateikite savo organizacijos veiklą atitinkantį projektą ir paaiškinkite, kodėl būtent Jūsų organizacija yra tinkama jam įgyvendinti.
12. Pagrįskite savo žinias. Įtikinkite rėmėją, kad suprantate, apie ką kalbate, Jūsų poreikių analizė yra pagrįstai protinga, o Jūs tyrėte savo tikslinę grupę ir nustatėte visus galbūt su projektu susijusius veikėjus. Tarp jų ir kitas organizacijas, veikiančias Jūsų srityje.
13. Įsitikinkite, kad Jus suprastų net Jūsų močiutė, pavadinkite tai „močiutės patikrinimu“. Vartokite lengvai suprantamą kalbą. Venkite techninių terminų, nes rėmėjai dažniausiai nėra Jūsų srities specialistai. Nevartokite santrumpų arba Jūsų organizacijoje įprasto žargono be paaiškinimų. Paprašykite viską perskaityti kieno nors nesusijusio su projektu ir paklauskite, kaip jis suprato, apie ką projektas. Dar ge-



riau, jei skaitytojas nesusijęs su Jūsų organizacija. Pavyzdžiui, Jūsų močiutė. Palyginkite jo atsakymą su savo pirminiais tikslais, pataisykite, kad skaitytojo ir Jūsų versijos sutaptų.

14. Būkite pasiruošę. Niekada nėra per anksti pradėti rašyti pasiūlymą. Paraiškos pildymas panašus į dujas: užpildo visą joms skirtą vietą. Labai svarbu prieš pateikiant paraišką dar kartą perskaityti. Skaitykite praėjus kelioms dienoms po rašymo, kad galėtumėte perskaityti būtent tai, kas parašyta, o ne tai, ką jūs galvojate, kad parašėte.

### 3) Kreipimasis į rėmėjus

Daugelis iš čia pateikiamų patarimų tinka kreipiantis į visus rėmėjus: fondus, įmones, privačius filantropus ar net viešuosius rėmėjus. Dažniausiai viską lemia blavus protas ir mandagumas. Toliau daugiau kalbėsime apie nepriklausomus rėmėjus, nors tos taisyklės tinka ir kitiems rėmėjams.

Gauti nepriklausomų rėmėjų paramą niekada nebuvo lengva, nėra ir paprastų ar greitų receptų. Šiais laikais tu, kurie kreipiasi dėl paramos, daug daugiau negu anksčiau. Vyriausybės teikia vis mažiau paslaugų visuomenei, jų teikimą perima pelno nesiekiančios organizacijos. Tokioms problemoms, kaip socialinė integracija, tvari plėtra ar įdarbinimas, spręsti reikia didžiulių pastangų ir išteklių. Taigi pelno nesiekiančios organizacijos savo darbe vis dažniau ieško nepriklausomų rėmėjų pagalbos. Paremiamų kokybiškų projektų kiekis išauga. Dėl to daugėja ir profesionalių rėmėjų ieškotojų šioje srityje. Tačiau daugelis jaunimo organizacijų finansiškai nepajėgios ką nors iš jų pasisamdyti. Šiame skyriuje pateiksime rėmėjų ieškojimo pradžiamokslį pelno nesiekiančioms organizacijoms, kurios yra naujokės lėšų ieškojimo srityje arba norėtų praplėsti savo rėmėjų būrį. Šios pagrindinės taisyklės padės sėkmingai ieškoti rėmėjų.

Kelias, kurį turi nueiti organizacijos, ieškančios nepriklausomų rėmėjų paramos, ilgas, o norint pasiekti gerų rezultatų prireiks pasiaukojamo darbo. Prireiks bendro organizacijos vadybininkų ir patikėtinių ar direktorių tarybos darbo, kad sukurtumėte bendrą strategiją, kaip „iškelti“ projektą ar programą, kuriai norite siekti paramos. Atidžiai suplanuota strategija parodys, kad projektas ne vienkartinis. Tai jau investicija į organizacijos ateitį ir pirmas žingsnis norint užmegzti ryšius su rėmėju.

Tapti sėkmingai remiama organizacija, turinčia misiją ir filosofiją tikinčių nuolatinių rėmėjų, užtrunka. Nė viena organizacija negauna rėmimo kiekvienam pateiktam pasiūlymui. Nors su patirtimi sėkmės daugėja. Gyvybiškai svarbu mokytis iš neparemtų projektų. Rėmėjai dažniausiai galės paaiškinti, kodėl vienas ar kitas pasiūlymas buvo atmestas. Jei projektas buvo atmestas todėl, kad rėmėjas neatitinka paramos gavimo taisyklių, tai teikėjas ne pakankamai įsigilino į sąlygas. Tačiau jei pasiūlymas buvo gerai parengtas ir pateiktas, bus ko pasimokyti. Jei pasikalbėsite su rėmėju, jis galės patarti, kaip pagerinti pasiūlymą, o gal net paprašys vėl jį pateikti pataisyta. Pasiūlymai gali būti atmetami, jei neatitinka rėmėjo misijos, yra silpnai paruošti ar pateikti arba paprasčiausiai visiems pasiūlymams paremti tais metais neužteko lėšų.

Nepriklausomi rėmėjai atmeta beveik 90 proc. pasiūlymų, todėl papildomos pastangos gauti teigiamą atsakymą niekada nenuveina perniek. Neišsigąskite, kad tiek daug prašymų atmetama. Jei ieškosite tarp kruopščiai nustatytų potencialių rėmėjų, sėkmės procentas bus daug didesnis. O nuolatinius ryšius su rėmėjais užmezgusios organizacijos gali susitelkti savo pagrindinei misijai.



Su šiais patarimais ir taisyklėmis galite „semti lėšas“ organizacijai iš šio sparčiai augančio šaltinio.

• **Pirmas žingsnis: paramos ieškojimas prasideda namuose**

Norime pasakyti, kad sėkmingas paramos ieškojimas prasideda nuo Jūsų organizacijos. Fondai, rėmėjai iš įmonių, filantropai rėms Jus dėl Jūsų misijos, kuri turi atsispindėti pasiūlymuose. Prieš leisdami ieškoti rėmėjų, pirmiausia su savo organizacijos vyriausiais vadybininkais ir direktorių ar patikėtinių taryba turite suformuluoti bendrą savo organizacijos strategiją. Taip nustatysite savo prioritetus ir galimus projektus. Tuo remdamiesi jau galite kurti rėmėjų ieškojimo kampaniją. Bendros strategijos sukūrimas yra svarbiausias norint užtikrinti, kad Jūsų organizacija gaus pakankamą rėmimą, kad galėtų veikti ir plėstis. Pernešyk daug organizacijų užsidaro tarp kasdienių darbų ir pristatymo datų bei nelabai aiškiai įsivaizduoja, kuo nori tapti ateityje. Jei organizacija neskiria laiko ateities vizijai apgalvoti, ji negali išplėtoti nuoseklios rėmimo ieškojimo strategijos. Nors organizacijos misija ar filosofija retai, jei kada nors apskritai, keisis, jos vykdomi projektai su laiku vystysis ir kis. Taigi reikia reguliariai „pasitikrinti“ savo organizacijos ateities kryptį, taip pat ir stebėti, ar projektai tinkami ir sėkmingi. Dėl šių priežasčių rėmimo ieškojimo strategija bus nuosekli, o kampanija – kryptinga.

Kurdami savo organizacijos strategiją turėtumėte pasistengti tiesiai ir aiškiai atsakyti į šiuos klausimus:

- Koks yra unikalus Jūsų organizacijos tikslas?
- Kokia jūsų aptarnaujama auditorija, ar auditorija gauna tokias pat paslaugas iš kokios nors kitos organizacijos?
- Kokius svarbius poreikius siekiate patenkinti?
- Ar Jūsų direktorių ir patikėtinių taryba visiškai sutinka, kad tenkinami šie poreikiai?

Nors visose žmogaus veiklos srityse yra tūkstančiai aktyvių pelno nesiekiančių organizacijų, svarbu aiškiai atsakyti, kokia yra Jūsų misija. Siauresnėse srityse veikiančios pelno nesiekiančios organizacijos lengviau gauna paramą, jei gali įrodyti, kad rūpinasi niekieno kito netenkinamais poreikiais. Jei Jūsų misija daugiau bendro pobūdžio, pvz., susijusi su aplinkosauga, turite parodyti, kad Jūs veikiate ten ir darote tai, ko nedaro kiti. Pasitikslinkite, ar Jūsų auditorijai tokių pat paslaugų neteikia valstybė ar kitos organizacijos. Dažnai gali paaiškėti, kad tokių paslaugų nėra šioje geografinėje vietovėje ar kad galima patenkinti specifinius poreikius. Pažvelkite plačiau, kaip Jūsų darbas gali papildyti kitų organizacijų darbus ar būti pritaikytas kitose vietovėse. Jei Jūsų darbas gali būti sėkmingai pakartotas kitur, tai suteikia Jums išskirtiną rėmėjo akyse.

Išskirkite keletą atsirinktų projektų, nes rėmimo paieškos išteklių turi būti sutelkti pagrįstam projektų skaičiui. Tai tokie projektai, kurie, Jūsų valdybos nuomone, paspartins Jūsų organizacijos darbą ir atitinka jos misiją bei filosofiją.

• **Antras žingsnis: parenkite projekto pasiūlymą**

Antras žingsnis yra parengti projekto pasiūlymą. Nors šioje stadijoje dar nenusistatysite rėmėjų, į kuriuos norite kreiptis, turėsite projektus, kuriems norite ieškoti paramos. Projekto pasiūlymas gali būti sukurtas vėliau, pagal konkrečius rėmėjų, kuriuos pasirinksite, reikalavimus. Tačiau pasiūlymo esmė visada išliks tokia pati.

Turite žinoti, kad 9 iš 10 rėmimo prašymų negauna jokios paramos. Tačiau tai nereiškia, kad paramos negauna 9 iš 10 gerai parengtų ir parašytų pasiūlymų. Nors negalime garantuoti 100 proc. sėkmės, tačiau jei vadovausitės mūsų patarimais, jei paruošite profesionalų projekto pasiūlymą, nepagailėsite laiko ieškoti 3 ar 4 tinkamiausių rėmėjų ir į juos teisingai kreipsitės, Jūsų šansai žymiai padidės.



Profesionaliai paruoštas pasiūlymas yra sėkmės garantas. Pasiūlymo esmė ir tikslai natūraliai kils strategiškai planuojant. Proceso metu iškils keli skirtingi projektai. Jiems paruoškite atskirus pasiūlymus.

Yra daug būdų pristatyti projekto pasiūlymą. Tačiau užbaigtam rėmimo pasiūlymui reikia 10 dalių. Jos tokios:

- lydraštis (veiksmų santrauka);
- įvadas;
- poreikių įvardijimas;
- tikslai ir veiksmai;
- vykdymo būdai ir tvarkaraštis;
- įvertinimas;
- biudžeto santrauka;
- finansavimo ateityje planai;
- detalus biudžetas;
- priedai.

Dabar juos apžvelgsime detaliau.

### LYDRAŠTIS (VEIKSMŲ SANTRAUKA)

Projekto pasiūlyme turite aprašyti pagrindinius projekto bruožus ir veiksmų eigą. Tai gali būti lydraštis arba veiksmų plano santrauka. Abiem atvejais rėmėjas susipažins su Jūsų pasiūlymu.

Jūsų organizacijos prezidentas, direktorius ar valdybos pirmininkas turi pasirašyti lydraštį, jį adresuoti fondo prezidentui ar programą administruojančiam pareigūnui. Žmogų, kuriam turi būti adresuotas laiškas, nustatysite rinkdami informaciją.

Lydraštis arba santrauka turi pabrėžti tuos pagrindinius projekto bruožus, kurie, tikėtina, bus įdomiausi rėmėjui. Turite paaiškinti, kodėl pasirinkote šį rėmėją ir kodėl manote, kad jis susidomės Jūsų pasiūlymu. Tai sukurs stipresnį ryšį tarp Jūsų organizacijos ir rėmėjo bei paskatins jį skaityti toliau.

Būkite tiesus ir parašykite, kokio dydžio paramos ieškote, kaip norėtumėte būti paremtas. Rėmėjas iš pat pradžių, be pagrindinių projekto bruožų ir to, ar projektas sutampa su asmeniniais tikslais, norės žinoti, kokio dydžio paramos Jums reikia.

### ĮVADAS

Niekada nemanykite, kad rėmėjas žino, kas Jūs tokie. O jei ir žino, nesitikėkite, kad prisimena Jūsų sėkmingus projektus ar programas. Trumpai apibūdinkite savo organizacijos misiją ir tikslus. Įvade taip pat galite patvirtinti savo organizacijos ir darbuotojų kvalifikaciją dirbti projekto veiklos srityje. Galite įvardyti žmones, kurie dirbs su projektu, jei jis gaus paramą, prieduose pridėkite jų gyvenimo aprašymus. Taip pat išvardykite organizacijos direktorių tarybos narius, jei tai aktualu projektui. Gal jie pelnė tarptautinį pripažinimą už savo darbą Jūsų veiklos srityje?

### POREIKIŲ ĮVARDIJIMAS

Poreikiai turi būti išvardyti nešvaistant žodžių, talpiai, bet įtikinamai apžvelgiant poreikius, kuriuos Jūsų organizacija nori pasiekti projektu. Trumpai apibūdinkite kontekstą, tai padės skaitytojui plačiau suvokti problemą. Vardydami realias problemas ar poreikius, panaudokite tai iliustruojančius pavyzdžius, pasiremkitė tinkamais faktais ir statistika, tai sustiprins Jūsų argumentaciją. Ir įsitikinkite, kad tie duomenys yra tikslūs.

Projekto  
pasiūlymo  
rengimas



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

## TIKSLAI IR VEIKSMAI

Poreikių išvardijimas parodo, kas Jus jaudina ir kas kelia nerimą. Tada turite paaiškinti, kokių tikslų sieksite ir kokių veiksmų planuojate imtis, kad spręstumėte įvardytas problemas.

Siekiai yra projekto koncepcija arba ta ideali padėtis, kurios siekiate. Jie nebūtinai yra pamatuojami, tačiau tokie yra Jūsų organizacijos ir projekto pagrindiniai siekiai. O veiksmai yra konkrečios, apčiuopiamos ir įvertintinos projekto pasekmės, kurios turi būti pasiekiamos per konkretų laikotarpį ir turi padėti įgyvendinti Jūsų siekius. Tai padės aiškiai pamatyti, kaip kyla Jūsų projekto motyvacija. Taip pat ir matyti būdus, kaip planuojate spręsti vieną problemą platesniame jų kontekste.

## VYKDYMO BŪDAI IR TVARKARAŠTIS

Jūsų galimam rėmėjui reikia žinoti, kaip ir kada projektas numatomas vykdyti. Vykdytas yra tai, kaip pildysite išvardytus ir suplanuotus veiksmus. Jei detalai išvardysite, kaip bus įgyvendinamas Jūsų projektas, pasilikite sau užtektinai laiko tiems veiksams įgyvendinti. Turėtumėte įrašyti siūlomas pradžios ir pabaigos datas. Galbūt Jūsų projektui vykdyti reikės pasamdyti daugiau žmonių. Pridėkite jų darbų sąrašą ir paaiškinkite, kaip planuojate juos rasti ir pasamdyti.

Turite palikti rėmėjui užtektinai laiko priimti sprendimą. Viską visuomet planuokite labai iš anksto, kad užsitikrintumėte, jog rėmėjas turės laiko išnagrinėti ir pritarti Jūsų projektui. Rinkdami informaciją apie rėmėjus, pasižiūrėkite, iki kada reikia pristatyti dokumentus ir kada priimami galutiniai sprendimai. Prašyti paramos projektui, kuris turi prasidėti tuojau pat ar jau prasidėjo, rodo profesionalumo trūkumą ir sumažina Jūsų sėkmės galimybę.

## ĮVERTINIMAS

Projekto rezultatų įvertinimo formos paruošimas didina rėmėjo pasitikėjimą Jūsų pasiūlymu. Paaiškinkite, kokiais kriterijais remdamiesi įvertinsite projekto sėkmę. Nors suprantama, kad rėmėjas Jūsų projektą įvertins pagal realiai pasiektą sėkmę, projekto vykdymo būdų įvertinimas parodys, kad atidžiai suplanavote visus projekto etapus. Tai rodo, kad labiau tikėtina, jog Jums pasiseks. Gali būti sukurtas ir patarėjų komitetas, kuris stebėtų ir vadovautų projektui.

## BIUDŽETO SANTRAUKA

Surašykite visas projekto išlaidas ir paminėkite kitus finansavimo šaltinius, kuriuos, tikėtina, gaus projektas. Nepamirškite, kad vieniems rėmėjams dovanos ar kitokia ne piniginė parama, pavyzdžiui, savanoriškas darbas, yra priimtinas kaip papildomas finansavimas šalia jų indėlio. Tačiau kitiems rėmėjams tai gali nepatikti. Jei yra dar kokių nors su projektu susijusių pajamų šaltinių, paminėkite ir juos.

## FINANSAVIMO ATEITYJE PLANAI

Rėmimas skiriamas nustatytam laikotarpiui. Tačiau rėmėjai nori žinoti, kaip rengiatės tęsti ir palaikyti projektą, kai baigsis numatytas laikas. Ypač jei Jūsų tikslai reikalauja tęstinumo.

Pasirūpinkite, kad Jūsų planai būtų realistiški. Jei čia būsite nekonkretūs, tai gali sumažinti rėmėjo pasitikėjimą Jūsų organizacija, nesvarbu, kaip gerai Jums sekėsi „parduoti“ idėją iki tol. Turite papasakoti, ką konkrečiai darysite ir kur tam ieškosite lėšų.



## DETALUS BIUDŽETAS

Tiksliai ir detaliai išvardykite savo projekto išlaidas, kurios turi būti numatytos biudžete. Paprastai turi būti numatytos išlaidos tokiems dalykams:

- personalui;
- kelionėms ir susitikimams;
- įrangai;
- biuro valdymui;
- leidiniams;
- kompiuterinei įrangai.

Patariame konkrečiai įvardyti viską, kas kainuoja daugiau kaip 100, ir surašyti konkrečius reikalingus daiktus, ne tik bendrą išlaidų sumą. Pvz., išlaidų personalui grafoje turite surašyti konkrečias pozicijas užimančius žmones, reikalingus projektui, bei pagrįstą jų darbo užmokestį. Jei prašote paramos ilgamečiam projektui, įrašykite didesnes sumas tolesniems metams ir užfiksuokite tai savo prašyme ir biudžete. Fondai ir įmonės turi didelę projekto išlaidų vertinimo patirtį, todėl savo biudžete nurodykite pagrįstas ir realias sumas.

## PRIEDAI

Nors ir nepatariama pridėti informacijos, kurios rėmėjas neprašė, kai kurie priedai yra įprasti. Tai gali būti su projektu susijusių žmonių ir organizacijos direktoriaus (vadovo) gyvenimo aprašymas, trumpas finansų aprašas, organizacijos audito ataskaitos ir prašymo formoje rėmėjo prašomi pridėti dokumentai.

### Kojoto patarimas, kaip rašyti pasiūlymą



Projekto pasiūlymas yra pagrindinis bendravimo su rėmėjais būdas. Pasiūlymą reikia atidžiai paruošti, kad būtų aiškiai matyti Jūsų organizacijos ir jos darbuotojų pranašumai ir projekto nauda. Prieš pradėdami rengti projekto pasiūlymą, prisiminkite keletą pagrindinių taisyklių, kurios turėtų padėti sudėlioti pasiūlymą.

#### PASIRŪPINKITE, KAD JIS BŪTŲ AIŠKUS IR LENGVAI SKAITOMAS

Projekto pasiūlymas turi būti išdėstytas nuosekliai ir aiškia kalba. Patikrinkite, kad neliktų rašybos ar gramatinių klaidų, nes tokios klaidos dokumente rodo neatsakingą požiūrį į pasirėngimą. Naudokite paantraštes, kurios suskaidys tekstą į lengvai suprantamus gabalėlius. Niekas nenori skaityti 10 puslapių išsistinio teksto. Jei įmanoma, perskirkite tekstą lentelėmis, paveikslais, brėžiniais, tačiau nenaudokite jų per daug. Jie turi tik patvirtinti pagrindinius argumentus ar projekto dalis, bet neužgožti teksto. Jei rengiate pasiūlymą ne savo gimtąja kalba, prieš išsiųsdami duokite jį perskaityti tam, kam ji gimtoji. Nerašykite pernelyg ilgo pasiūlymo. Daugelis fondų turi nedaug personalo, todėl jiems reikia sugebėti greitai suprasti ir įvertinti Jūsų pasiūlymą. Rašykite aiškiai, talpiai ir netušciažodžiaudami.

#### VENKITE ŽARGONO

Žargono vartojimas rodo, kad aiškiai suprantate specializuotą sritį, bet nemokate to paaiškinti kitose srityse dirbantiems žmonėms. Venkite žargono visur, kur įmanoma. Jei tai būtina, vartokite specialius terminus, tačiau išnašose pateikite žodyną. Sąvokos, kurios paprasčiausiai neturi vertimo iš kitos kalbos, turėtų būti vartojamos, tačiau reikėtų jas paaiškinti.

Kaip rašyti  
projekto  
pasiūlymą



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

## BŪKITE ENTUZIASTINGAS IR OPTIMISTIŠKAI NUSITEIKĘS

Rėmėjai iš tiesų remia žmones, o ne organizacijas. Parodykite, kad Jūsų žmonės tiki tuo, ką daro, o pats projektas yra gyvybiškai svarbus norint tęsti darbą ir patenkinti tam tikrus poreikius. Jūsų pasiūlyme turi atsispindėti Jūsų entuziazmas ir tikėjimas projektu.

## NESIŪSKITE NEBŪTINŲ DOKUMENTŲ

Rėmėjai paprastai nurodo, kokius pagrindžiančius dokumentus nori iš Jūsų gauti. Prašymo laiškas gali būti pirmas žingsnis, kuriuo remiantis vėliau galite būti paprašytas pateikti visą projektą. Visada siųskite tik tai, ko rėmėjas prašo savo paramos skyrimo taisyklėse. Galite manyti, kad projektas atrodo rimčiau, jei pridėsite tokių priedų, kaip videofilmą ar metinės ataskaitos, kurios padėtų susidaryti geresnį vaizdą apie Jūsų organizaciją ir jos veiklą. Tačiau jei visa tai siųsitate neprašomi, tik sugadinsite įspūdį apie save. Kai rėmėjas paprasčiausiai papildo informacijos, pavyzdžiui, gyvenimo aprašymų ar finansinių detalių, sudėkite tai į atskirą aplanką.

## NIEKADA NEĮSIVAIZDUOKITE IR NEMANYKITE

Jūsų prašymas yra vienas iš daugelio, kurį gaus rėmėjas. Nemanykite, kad net domėdamasis Jūsų veiklos sritimi rėmėjas žino, kas Jūs esate ir su kokiomis konkrečiomis problemomis dirbate. Pateikite trumpą savo organizacijos veiklos aprašą ir aiškiai apibūdinkite problemas, kurias norite spręsti.

## NIEKADA NEMALDAUKITE

Prisiminkite, kad rėmėjas turi misiją, kuria vienu ar kitu būdu siekia pagerinti visuomenę. Jūs ne maldaujate paramos. Jūs kreipiatės kaip profesionali organizacija, kuri gali padėti jiems įgyvendinti jų misiją.

## PALIKITE UŽTEKTINAI LAIKO

Prisiminkite, kad visada praeina daug laiko, kol prašymas pasiekia rėmėją. Patikrinkite, ar tiksliai žinote pateikimo tvarkaraštį ir kiek užtrunkama, kol pasiūlymui pritariama arba jis atmetamas. Tai turi atsispindėti pasiūlyme, kad rėmėjui nereikėtų nuspręsti per dieną nuo pasiūlymo gavimo. Tai paprasčiausiai reikš pasiūlymo atmetimą ir jokios paramos.

### • Trečias žingsnis: kaip kreiptis į nepriklausomus rėmėjus?

Kreiptis į rėmėją nereiškia paprasčiausiai užpildyti pasiūlymą su lydraščiu ir išsiųsti jį paštu bei laukti, ar rytoj neateis rėmėjo čekis. Pirmiausia galite bandyti surengti savo ir rėmėjų organizacijos aukščiausio lygio susitikimą: direktoriaus su direktoriumi ar valdybos narių. Tarp informacijos, kurią surinksite ieškodami tinkamiausių rėmėjų iš tikslinės grupės, taip pat turite pasižymėti rėmėjų patikėtinių tarybos narių, direktorių (korporacijų investicinių programų piliečiams vadybininkų) ir programų valdytojų vardus. Prieš išsiųsdami pirmąjį prašymo laišką, paklauskite savo valdybos narių ar aukščiausių vadovų, ar jie nepažįsta ko nors iš potencialių rėmėjų. Jei pažįsta, tada galima nusiųsti asmeninį paklausimo laišką, ar rėmėjas norėtų gauti iš Jūsų visą pasiūlymą.

Paklausimo laiške turėtų būti:

- siūlomo projekto tikslas;
- suplanuoti veiksmai tam tikslui pasiekti;



- suma, kurią norėtumėte gauti iš rėmėjo, pažymint, ar tai visas, ar tik dalis projekto biudžeto; pasakykite, iš kur gausite likusią reikiamą dalį;
- jūsų organizacijos galimybės ir praeities laimėjimai vykdant savo misiją.

Asmeniniai ryšiai dar nereiškia, kad Jūsų projektas bus paremtas. Tačiau yra didesnė tikimybė, kad gausite sąžiningą atsakymą, ar verta siųsti visą projekto pasiūlymą. Jei neturite tokių ryšių, turėtų užtekti Jūsų rėmimo programos įgalioto asmens laiško rėmėjo programos įgaliotam asmeniui.

Jei rėmėjas į klausimą dėl pasiūlymo atsako teigiamai, nusiųskite jam pasiūlymą su visais dokumentais, kurių prašoma kreipimosi taisyklėse. Išsiuntę pasiūlymą, po poros savaičių paskambinkite, kad įsitikintumėte, jog rėmėjas jį gavo. Taip pat paklauskite, ar rėmėjui reikia kokių nors papildomų dokumentų jam svarstant pasiūlymą.

Dabar prasidės ilgas laukimas. Tačiau jei teisingai parengėte pasiūlymą ir surinkote pakankamai informacijos, turite nemažą šansą gauti prašomų lėšų.

## Kojoto patarimas Nr. 9

### Pagalba iš šalies

Lėšų ieškojimas yra didelis iššūkis Jūsų savanorių komandai, ypač kai susiduriate su sudėtingomis kreipimosi procedūromis, naudojamomis Europos Sąjungoje ar valstybinėse institucijose. Galite pasamdyti profesionalius lėšų ieškotojus trumpalaikiams kontraktams ar ilgesniam darbui. Vieni rėmėjų ieškotojai dirba už įprastą algą, kiti ima procentą nuo pritrauktų lėšų, tretieji vadovaujasi principu „nėra rėmimo, nėra ir užmokesčio“.

Prieš samdydami lėšų ieškotojus iš šalies, turėtumėte savęs paklausti:

- Kiek procentų ar kokią algą galite mokėti?
- Ar galite sumokėti atlyginimą iš gautų lėšų?
- Jei lėšų ieškotojas dirba už komisinius, kaip galite užsitikrinti, kad jis Jūsų projektui skirs tiek pat laiko ir pastangų, kiek ir kitiems?
- Kaip užtikrinti, kad jis dirbtų su Jūsų komanda ir efektyviai Jums atstovautų?

Kita alternatyva, kaip stiprinti Jūsų organizacijos lėšų ieškojimo įgūdžius, yra mokymai. Pasižiūrėkite, ką siūlo šakinės organizacijos vietiniame, nacionaliniame ir Europos lygmenyse.

Kaip minėjome anksčiau, kai kurie rėmėjai bus labai patenkinti, kad galės vykdyti Jūsų projektą kartu su Jumis. Jie net gali Jus rekomenduoti kitiems rėmėjams, jei bus asmeniškai susiję ir suinteresuoti projekto sėkme.



## 4) Prašymų formos

Dauguma rėmėjų, tarp jų ir ES programos bei viešieji rėmėjai, turi savo prašymų formas. Jos sukurtos tam, kad galima būtų nuosekliai ir pagrįstai palyginti prašymus su tapačiomis eilutėmis kitų projektų biudžete ar programoje.

Reikalavimas naudoti prašymų formas turi pranašumų. Pirmiausia tai reiškia, kad formalūs reikalavimai ir taisyklės yra tokie patys visiems prašytojams. O tai iš dalies garantuoja vienodą ir skaidrų vertinimą. Rėmėjo požiūriu, vienoda prašymo forma paprastina administravimą ir užtikrina sąžiningumą.

Be to, tai padeda surinkti ir užfiksuoti pagrindinius duomenis, kurių reikia rėmėjui, apie tą, kuris kreipiasi.





Kiekviena standartizuoto biudžeto eilutė rodo išlaidas tiems patiems dalykams, todėl lengviau palyginti ir pasirinkti, ką remti. Turint standartinę formą taip pat lengviau palyginti kelių tokio pat tipo projektų kainą.

Jau turėdami aiškia idėją ir nustatytus rėmėjus, kurie siūlo remti tokius projektus, turite daugiau sužinoti apie kreipimosi procedūras. Kokią prašymo formą naudoti, rėmimo taisykles, kam ir kada viską pateikti.

Visada naudokite naujausią prašymo formos variantą. Net jei jau anksčiau naudojotės šiuo finansavimo šaltiniu, dar kartą peržiūrėkite procedūras, o ypač – prašymų formas, kurios gali būti pakeistos. Jei abejojate, kurią iš formų naudoti, ieškokite atsakymo rėmėjo interneto svetainėje arba paklauskite paties rėmėjo. Užpildyta senesnė prašymo forma gali tapti Jūsų prašymo trūkumu. Taip pat turite išsiaiškinti, kaip pateikti savo prašymą: elektroniniu paštu, faksu ar popieriuje. Bent jau šiuo metu kreipiantis paramos į Europos institucijas reikalaujama prašytojo parašo, pasirašyto ranka, nes elektroninis parašas dar nepripažįstamas. Tačiau ateityje tai gali ir pasikeisti. Gerokai iš anksto pasitikrinkite paskutinę pateikimo datą. Nepildykite prašymo paskutinę minutę. Palikite laiko ir sau patikrinti pateiktą informaciją, ir savo partneriams ją Jums pateikti.

- **Kodėl jie to prašo?**

Kai kurie tikslūs klausimai ar smulkmenišką informaciją reikalaujama Jums, kaip prašytojui, gali pasirodyti perdėti dalykai. Tačiau turite suprasti, kad remianti institucija turi surinkti statistinę informaciją sprendimų priėmėjams (valdžios institucijoms, Europos Parlamentui ir t. t.) apie prašytojus, jų veiklos kontekstą, kiek dalyvauja jaunų žmonių ir pan. Tai būtų neįmanoma be parengtos visiems prašytojams vienodos formos. Ir tik tinkamai užpildytos formos duoda tinkamą palyginti informaciją.

Įsivaizduokite, kad prašymą skaitys žmonės, nieko nežinantys apie Jus ar Jūsų partnerius. Jie taip pat nieko iš anksto nežino apie Jūsų planuojamą projektą. Štai kodėl turite tiksliai atsakyti į visus formoje užduodamus klausimus. Formoje yra palikta vietos atsakymams. Jei jos neužtenka, paprastai patariama naudoti atskirus papildomus lapus.

Formoje pristatomas prašytojas ir jo partneriai, užrašomas dalyvių, savanorių, jaunimo skaičius, atsakoma, „kur ir kada“: vieta, svarbiausios datos, projekto trukmė.

Pasiūlymo pristatymo paskutinė data paprastai yra susijusi su rėmimo laiku. Tad visada turite du kartus patikrinti, ar Jūsų numatomų veiksmų laikas išsitenka rėmimo laikotarpyje.

Be statistinės informacijos pateikimo, beveik visose prašymo formose reikalaujama projekto (arba turinio) aprašymo ir finansinės dalies. Projekto aprašymas išvardija projekto siekį ir tikslus bei paaiškina, kaip jų bus siekiama. Tai galima padaryti pateikiant arba projekto planą, arba kasdienę detalią programą, kurioje išvardijami seminarai ir darbo metodai. Jei toks planas ar programa nepriedami, kreipimasis nepilnas. Turite pridėti išankstinę programą, net jei ji nebaigta ir bus pildoma. Praeitų metų darbų sąrašas negali būti naudojamas kaip programos pakaitas.

Finansinė informacija, atsižvelgiant į taisykles, surašoma kaip rėmimo siekiamų veiksmų ir sričių sąrašas arba pateikiamas visas biudžetas su išlaidomis ir pajamomis. Nepaisant formos, reikia išsamių paaiškinimų, kodėl reikalingas rėmimas tam tikroms dalims, ir jo dydžio apskaičiavimo metodika. Jei to nėra, prašymas neišsamus.



- **Baigiamieji darbai**

Baigdami pildyti prašymą, turite patikrinti, ar atskirose dalyse pateikiama informacija yra tokia pat ir neprieštaringa. Pvz., patikrinkite, ar darbo planas ar kasdienė programa iš tiesų atitinka Jūsų išsikeltus siekius ir tikslus. Patikrinkite, ar sutampa skaičiai: ir dalyvių bei savanorių skaičius, ir biudžeto bei prašomos sumos. Jei finansinėje dalyje pateikiamos išlaidos ir pajamos, jos irgi turi sutapti.

Prašymą turi pasirašyti įgaliotas besikreipiančios organizacijos atstovas. Paprastai iš partnerių taip pat prašoma pasirašyti išankstinį susitarimą, kuriuo patvirtinamas jų dalyvavimas projekte, indėlis jį rengiant, vykdamant bei įvertinant. Toks susitarimas pridedamas prie prašymo.

Tinkamai užpildyto prašymo pakanka, jei papildomai neprašoma teiginius ar informaciją patvirtinančių dokumentų. Rėmėjai gauna šimtus prašymų, todėl jiems nepatiks pernelyg smulkmeniški, plastikiniuose viršeliuose įrišti ir kitokie „perdėti“ prašymai. Tai paprasčiausiai reikš daugiau darbo, kai jie kopijuos prašymus atrankos darbuotojams. Suprasdami tai turėtumėte pagalvoti, ar verta siųsti visų dalyvių gyvenimo aprašymus, jei to neprašoma. Nepersistenkite ir pridėdami itin detalių savo organizacijos veiklos aprašymą. Tai net gali trukdyti vertinti Jūsų prašymą. Geriau tiks puslapis ilgio pristatymas. O jei kreipiatės pirmą kartą, patartina pridėti savo organizacijos statutą.

Kita vertus, stambesniuose projektuose reikalaujama pateikti metines ataskaitas, įrodymus, kad turite pajėgų vykdyti didelius projektus ir pan., todėl visą šią informaciją privalote pateikti. Kitaip Jūsų prašymas bus palaikytas neišsamiau ir todėl netinkamu finansuoti.

Geras pristatymas ir gerai paruoštas prašymas padės kreiptis į vietinės valdžios atstovus ar kitus bendro finansavimo šaltinius. Tai svarbu, nes ES institucijos iš esmės niekada negarantuoja 100 proc. finansavimo.

- **Kaip viską pateikti rėmėjui**

Patartina, nors to ne visada atskirai prašoma, su prašymo forma išsiųsti lydraštį. Lydraštyje trumpai parašykite, dėl ko Jūs kreipiatės, ir trumpai išdėstykite svarbiausią informaciją. Jei prašoma daugiau kaip vienos užpildytos prašymo formos, patikrinkite, kad prie kopijų būtų pridėti visi reikalingi priedai. Jei naudojatės kurjerio paslaugomis ar siųsite registruotą laišką, gausite čekį, patvirtinantį pristatymo laiką ir vietą. Daugelis rėmėjų procedūriškai užregistruoja prašymo gavimą ir suteiks Jums registracijos numerį ar projekto numerį. Šį numerį ir projekto pavadinimą visada turite naudoti toliau bet koku būdu bendraudami su rėmėju. Tai pagreitina atsakymą, rodo Jūsų organizacijos profesionalumą ir tai, kad suprantate, jog rėmėjas turi tvarkytis su daugybe prašymų.

Jūsų prašymas ne tik bus įvertintas, bet ir lyginamas su kitų pateiktais prašymais. Jis bus lyginamas ir su ankstesniais Jūsų paties prašymais. Tai reiškia, kad gauti lėšų geram projektui gali sutrukdyti tai, jog tinkamai nepranešėte apie ankstesnio projekto eigą ar su rėmėju vis dar turite sutvarkyti tokius svarbius dalykus, kaip likę mokėjimai ar vėluojate pateikti informaciją.



## 5) Supraskite savo (nepriklausomą) rėmėją

Kreipiantis į bet kurį rėmėją, gyvybiškai svarbu parodyti, kad suprantate juos, jų misiją ir jų prioritetus. Todėl, rinkdami informaciją, turite surinkti duomenis apie rėmėją.

Nepriklausomi rėmėjai, fondai ir įmonės leidžia daug dokumentų apie savo veiklą. Dauguma jų leidžia metinę ataskaitą, kurioje aprašo, kokiomis programomis domisi, pateikia taisykles prašytojams, stipendijų (rėmimų sąrašą) bei finansines detales. Šių dokumentų skaitymas leidžia aiškiai, t. y. rėmėjui suprantama kalba ir kur kas detaliau, nei konkrečias rėmimo sąlygas aprašančiuose dokumentuose, pamatyti, kuo domisi rėmėjas. Jų leidžiamus naujienų biuletenius ir žurnalus paprastai galima gauti nemokamai, o ten pateikiama išsami informacija, kokias programas pastaruoju metu finansavo rėmėjas. Jei atidžiai įsigilinsite į šią informaciją, aiškiau įsivaizduosite, kuo būtent domisi rėmėjas. Ši medžiaga paaiškins jo filosofiją ir misiją. Siunčiant savo projekto pasiūlymą, svarbu parodyti, kad tai suprantate, o Jūsų projektas visapusiškai atitinka rėmėjo tikslus.

Kreipdamiesi į įmones, turėtumėte suprasti jų verslą bei filosofiją ir aiškiai išdėstyti, paaiškinti, kaip su tuo siejate savo organizaciją su savo misija ir projektu.

Bet kokiuose pasitarimuose su rėmėju būkite dėmesingi, įsiklausykite į jų poreikius ir bet kokius jų siūlomus bendradarbiavimo būdus. Būkite lankstus ir atviras rėmėjų pasiūlymams.

### Gyvenimiška patirtis Nr. 3

„Europos karta“ ir „Levi Strauss & Co.“

Mokinių dienoraštis

Atvejo analizė

2000 m. „Europos karta“ (*Generation Europe*) iš Vengrijos kreipėsi į „Levi Strauss & Co.“ su prašymu suteikti finansinę paramą savo vykdomam projektui su jaunuimu. Jie norėjo didesniu tiražu vengriškai leisti „Europos kartos jaunimo dienoraštį“, kasdienį leidinį vidurinių mokyklų mokiniams, plačiai aprašantį Europos Sąjungą ir jos plėtros pasekmes. „Europos karta“ yra vengriškas Briuselyje įsikūrusios tokio pat pavadinimo organizacijos padalinys. Nuo 1996 m. ji originaliai sureagavo į viešosios informacijos apie Europos Sąjungą trūkumą ir pradėjo leisti minėtą „Europos kartos jaunimo dienoraštį“. Tai kasdienis supratimą apie ES tarp jaunimo gerinantis leidinys, leidžiamas keliose ES šalyse. 1998–1999 m. leidimai buvo spausdinami 9 ES šalyse dešimčia kalbų, maždaug 600 000 tiražu.

„Europos kartos“ Vengrijos skyrius leido vengrišką mokinių dienoraščio variantą 2000–2001 mokslo metais 35 000 tiražu su „Levi's“ pagalba. Vengrija, kuri ES nare tapo 2004 m., buvo pirma ne ES šalis, pradėjusi leisti šį dienoraštį. Jo leidimą taip pat parėmė Vengrijos premjero kanceliarija, šalies Užsienio reikalų bei Šveitimo ministerijos. Pagrindinė dienoraščio medžiaga buvo renkama Briuselyje, išverčiama į vengrų kalbą ir pritaikoma Vengrijos realijoms. Iš visų 112 p. apie 50 proc. buvo rengiama Vengrijoje, kad būtų patenkintas jos vidurinių mokyklų moksleivių informacijos poreikis. Dienoraščio tikslas buvo pateikti informaciją apie ES, jos veiklos mechanizmus ir Vengrijos integraciją į ją.

Taip pat nustatyti ir plačiai nušviesti tas ES programas bei aspektus, kurie įdomūs jauniems žmonėms.



Vengrijos įstojimas į ES reiškia svarbius ekonominius, socialinius, politinius ir kitokius pokyčius šalyje. Šiandienos vidurinių mokyklų mokiniai bus pirma suaugusiųjų karta, kuri patirs Vengrijos narystę ES. Tad gyvybiškai svarbu, kad jie aiškiai suprastų, kas vyksta.

2001–2002 m. Vengrijos leidėjai patobulino dienoraštį – padarė jį įdomesni tokiai bendrovei ir rėmėjui kaip „Levi Strauss & Co.“. Jie kartu su dienoraščiu išleido plastikinę 10 proc. vertės nuolaidų kortelę, kuri galiojo tam tikrose „Levi Strauss“ bei kitose šalies parduotuvėse. Pačiame dienoraštyje jie skyrė puslapį „Levi Strauss“ reklamai. Įmonė nusprendė, kad tas reklamos puslapis bus naudingesnis nevyriausybinei organizacijai. Po pasitarimo dienoraščio leidėjai sutiko, ir vienas iš „Levi Strauss“ paramos gavėjų nemokamai išspausdins socialinę kovos su narkotikų vartojimu reklamą. Dienoraštis pasiekė daugiau kaip 40 000 Vengrijos vidurinių mokyklų mokinių. Jis skleidė informaciją apie Europos Sąjungą ir aiškino, kokia yra narkotikų vartojimo žala. Jis prisidėjo prie teigiamo „Levi Strauss“ įvaizdžio kūrimo, didino įmonės parduotuvių klientų būrį ir garantavo įmonei reikalingą teigiamą viešumą. Visi dalyviai gavo naudos: mokiniai, Europos Sąjunga, „Europos karta“, su narkotikų vartojimu kovojanti nevyriausybinė organizacija ir „Levi Strauss“. Dėl akivaizdžios naudos „Levi Strauss“ planuoja ir toliau bendradarbiauti su „Europos karta“.

## 6) Bendro finansavimo sudėjimas

Daugumai rėmėjų patinka matyti, kad prie projekto išlaidų padengimo prisideda ir kiti. Sudėtinis finansavimas iš rėmėjo pozicijų atrodo lyg „pridėtinė vertė“. Tai reiškia, kad rezultatai pranoks rėmėjo investicijas, o tai rodo, kad projektas yra „naudingas sandėris“. Tai taip pat reiškia, kad rizika neatiteks vienam rėmėjui. Atsižvelgiant į rėmėją, didžiausia galima parama svyruos nuo 50 iki 90 proc. viso projekto biudžeto. Prašanti lėšų organizacija turės ieškoti papildomų finansavimo šaltinių. Tai gali būti nuosavi ištekliai: nuo pinigų iki pastatų, nuo įrangos, medžiagų iki darbuotojų projektui skiriamo laiko, savanoriško darbo. Jei savų išteklių nepakanka, reikės ieškoti kitų, kurių yra daug: kitos remiančios agentūros, partnerių organizacijos, projekto sukurtos pajamos (pvz., dalyvavimo mokesčiai, užmokestis už suteiktas paslaugas). Niekada negalima sudėti dvejų iš tos pačios organizacijos skirtingiems projektams gaunamų lėšų. Ši taisyklė labai griežtai taikoma iš ES lėšų remiamiems projektams. Jie visada klausia, ar projektas jau gavo lėšų iš ES fondų.

### Gyvenimiška patirtis Nr. 4

„Jaunimas už taiką“ (*Youth Action for Peace*), jaunimo organizacija iš Rumunijos, teikė humanitarinę pagalbą Kojocnoje, romų bendruomenės gausiai gyvenamame skurdžiam kaime. Po kiek laiko projekto koordinatorius suprato, kad vien tik materialinė pagalba daugiau kenkia nei padeda. O ilgalaikį poveikį galima pasiekti tik per švietimą ir kaimo plėtrą. 1995 m. projekto koordinatorius dalyvavo Europos jaunimo centro prie Europos Tarybos organizuojuose kursuose. Per pirmą kursų dalį buvo galutinai paruoštas Kojocnos socialinio centro projektas. Kadangi projektui reikėjo daug pinigų, praėjo nemažai laiko, kol atsirado galimų rėmėjų. Palankus laikas atėjo 1996 m. rudenį: iš ES PHARE/SESAM programos buvo gautas pasiūlymas dvejus metus teikti paramą socialiniams projektams (pirmais metais padengti 60 proc., o antraisiais – 40 proc. išlaidų). Nei Rumunijos centrinė valdžia, nei kaimo valdžia ir mokykla neturėjo išteklių likusiai daliai padengti. Taigi jie kreipėsi į Nyderlandų fondų susivienijimą Rytų ir Centrinei Europai. Projektą palankiai įvertino ES fondų specialistai, tačiau buvo prašoma įrodymų, kad bus gautos trūkstamos lėšos. Nyderlandų fon-

Bendras  
finansavimas



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

das pranešė, kad projektas įdomus ir prašymas bus vertinamas, kai bus suteikta parama iš PHARE/SESAM programos. Iš pradžių situacija atrodė beviltiška. Kas bus pirmieji, kurie neturėdami dokumentų, įrodančių, kad bus gautos trūkstamos lėšos, pritarė, jog projektą reikia paremti. Pagaliau Nyderlandų fondas sutiko išduoti dokumentą, patvirtinantį, kad suteiks trūkstamą sumą, jei projektas gaus paramą iš PHARE/SESAM programos. Dokumentas buvo priimtas kaip įrodymas, ir finansavimo dokumentai pasirašyti.

Žinoma, tai dar nereiškia, kad projektas toliau vyko lengvai. Sudėtinis finansavimas reikalauja daug atidumo planuojant, leidžiant pinigus ir dėl jų atsiskaitant. Tai reiškia, kad teks atidžiai vykdyti dviejų partnerių biudžetines ir finansines taisykles, nesupainioti dviejų šaltinių išlaidų ir atskirai leisti jų pinigus, kad nebūtų pateiktos tos pačios sąskaitos dviem rėmėjams. Tačiau kartais sudėtinis finansavimas gali palengvinti gyvenimą. Ko nenori finansuoti vienas rėmėjas, gali prisiimti kitas.

Kitas svarbus dalykas tai, kad rėmimo laikotarpiai nebūtinai sutampa. Tai gali turėti ir teigiamų, ir neigiamų pasekmių. Gerai, nes galėsite projektą pradėti vykdyti anksčiau ir ilgiau, nei leidžia vieno rėmėjo taisyklės. Tačiau bus tikrai neparanku, jei vienas iš rėmėjų pareikalaus, kad papildomų rėmėjų lėšos būtų leidžiamos tuo pat metu. Tokiais atvejais turėsite atidžiai planuoti, kad sutampančiu laikotarpiu galėtumėte išleisti daug papildomų rėmėjų lėšų. Tai svarbu todėl, kad sutampančiu laikotarpiu turėsite daugiau pinigų nei reikia, o kitu metu – per mažai. Galite tokios situacijos išvengti mokėdami iš anksto arba vėliau, jei tai įmanoma, arba sukaupti „medžiagų atsargas“.



## Šeštas skyrius – Pinigų leidimas

### 1) Žinokite savo įsipareigojimus – sutartis (arba finansavimo susitarimas)

„Maloniai patvirtiname, kad Jums skirta 15 200 EUR parama“ – tai pranešimas, kurio laukia visi lėšų ieškotojai. Pagaliau pinigai projektui gauti. Dabar jau galime įgyvendinti savo idėjas. Jau greitai. Bet ar tikrai?

Perskaitykite sakinį dar kartą. Atidžiai. Jis Jums nepraneša nieko daugiau ar mažiau, o tik rėmėjo organizacijos sprendimą dėl Jūsų prašymo. Sprendimas siūlo finansinę pagalbą. Jūs dar turite patvirtinti savo sutikimą pasirašydami finansavimo sutartį arba kontraktą. Jame bus laiškas, patvirtinantis apie Jums pasiūlytą paramą.

- **Kas nutiko?**

Jūs kreipėtės dėl finansinės paramos tam tikrai veiklai. Sutikimas paremti turi atitikti tam tikras standartizuotas procedūras. Finansavimo sutartis įtvirtina susitarimą tarp abiejų šalių, Jūsų ir rėmėjo, kad abu sutinka su įgyvendinimo sąlygomis. Kitaip tariant, rėmėjas pinigais parems Jūsų projektą, jei Jūs įsipareigosite laikytis sutartyje ir jos prieduose išdėstytų rėmimo taisyklių. Jūs, kaip gaunančioji organizacija, rėmėjui būsite atsakingi už projekto rezultatus, jo kontraktinius ir finansinius aspektus. Todėl turite labai atidžiai perskaityti finansavimo susitarimo reikalavimus ir sąlygas. Susitarime išdėstyti pagrindiniai prisiimami įsipareigojimai ir atsakomybė. Taip pat ir galutinės ataskaitos pateikimo data, audito ir stebėsenos reikalavimai, nuostolių padengimo ir nutraukimo sąlygos. Bet kuris finansavimo įsipareigojimas yra teisinis dokumentas, kuris negali būti keičiamas tiesiog perrašant tekstą.

Jei sutartyje pastebite klaidų ar Jums reikalingi pakeitimai, pasakykite apie tai savo partneriui ir paprašykite pataisytos sutarties teksto.

- **Kodėl taip formalu?**

Viešosios institucijos valdo mokesčių mokėtojų pinigus ir yra atsakingos už jų leidimą. Net nepriklausomi fondai yra atsakingi visuomenei, nes pinigai turi būti išleidžiami pagal fondo tikslus. Kitaip jie gali prarasti savo mokestines lengvatas. Tad finansavimo sutartis su Jumis nustato, kaip ir kam bus leidžiami pinigai. Daug finansavimo sutarčių susideda iš kelių dalių. Pats susitarimas nurodo bendras taisykles. Priedai jas aiškina detaliau ir išdėsto techninius finansavimo, atsiskaitymo aspektus. Priedai yra sudėtinė sutarties dalis, todėl juos perskaityti reikia taip pat atidžiai. ES fondų finansavimo sutartys turi daugybę priedų, prie kurių net pridedami jų finansinių procedūrų paaiškinimai. Aiškiau nepasakysi: perskaitykite juos! Ir dar: atidžiai perskaitykite kiekvieną dokumentą atskirai!

Daugelis rėmimui skirtų sumų išmokamos per du arba daugiau kartų: vadinamieji išankstiniai ir balansiniai mokėjimai. Susitarimo pasirašymas, reiškiantis sąlygų priėmimą, paprastai lemia pirmą įmoką į gaunančiosios organizacijos banko sąskaitą.



- **Nebijokite dokumentacijos**

Daugelis organizacijų galvoja tik apie pinigus, kuriuos gaus, nes pinigai padės vykdyti projektą. Jos greitai pasirašo finansavimo susitarimą, grąžina jį rėmėjui ir „palaidoja“ kopijas tarp dokumentų, kol išmuša atsiskaitymo laikas. Toks elgesys visai netinkamas efektyviai lėšų paieškai. Jis tik garantuoja bėdas ateityje, bemieges naktis ir daug papildomo darbo.

Niekada nepasirašykite finansinio susitarimo prieš tai atidžiai neperskaitę jo ir priedų. Daugelį mūsų į teisinį panašus daugybės puslapių tekstas „atbaido“ nuo skaitymo. Kaip finansų valdytojas ir rėmėjų ieškotojas turite išmokti nugalėti dokumentų baimę.

Gyvybiškai svarbu, kad jūs ir partneriai susipažintų su finansavimo sutarties turiniu iki projekto pradžios. Tai vienintelis būdas išvengti bjaurių staigmenų ateityje. Geriausias vaistas nuo dokumentų baimės – skirti pakankamai laiko jiems perskaityti ir apgalvoti, ką išdėstytos sąlygos reiškia praktiškai. Darykite tai kartu su kitu žmogumi ar net su visa komanda, kad išgirstumėte kiekvieno asmens, atsakingo už skirtingas projekto dalis, nuomonę.

Antra, projektą iš gavėjo pusės dažniausiai pasirašo organizacijos atstovas teisės reikalams, paprastai neįgyvendinantis projekto. Taigi, labai svarbu, kad projekto koordinatorius visiškai suprastų, kokia yra finansinių ir kitų taisyklių reikšmė. Jei kyla kokių nors sunkumų ar projektas kiek keičiamas, koordinatorius turi nedelsdamas apie tai pranešti asmeniui, atsakingam už teisinius dalykus (tam, kuris pasirašė sutartis).

- **Koks yra finansavimo sutarties turinio pagrindas?**

Parama suteikiama pagal Jūsų prašymą, todėl prašymas yra ir finansavimo sutarties pagrindas. Jei finansavimas suteikiamas ne viskam, kas paminėta prašyme, paprastai išvardijamos projekto dalys, kurioms nepritariama. Pvz., rėmėjai galbūt negali pritariti kai kuriems projekto partneriams, dalyvių skaičiui ar kai kurioms biudžeto išlaidoms. Gali atsitikti ir taip, kad pritariama viskam, kas išvardyta prašyme, tačiau nusprendžiama skirti mažesnę sumą nei prašyta. Taip gali atsitikti todėl, kad pražiūrėjote, kiek daugiausia išlaidų gali padengti rėmėjas. O gal ir pats finansuotojas turi biudžetinių sunkumų ir negali skirti daugiau pinigų. Gali būti, kad kai kurios Jūsų pateiktos kainos ir išlaidos pasirodė per didelės ar nepagrįstos.

- **Laiko planavimas**

Paprastai projektą reikia įvykdyti per tam tikrą laiką, vadinamąjį kontrakto laikotarpį. Kontrakto laikotarpis nurodo, kada projektas gali būti pradėtas ir kada jis turi būti baigtas. Tiesa, kontrakto laikotarpis yra ilgesnis nei pats projekto veiksmų laikas: kada vyksta jaunimo mainai, mokymo kursas, savanoriškas darbas ar kiek užtrunka išleisti leidinį. Taip yra todėl, kad į kontrakto laikotarpį įtraukiamas pasiruošimas, vykdymas, įvertinimas ir išvadų rengimas. Šių veiklos etapų išlaidos taip pat padengiamos. Žinoma, su sąlyga, kad tai įtraukėte į prašymą ir tam buvo pritarta.

Kartais nepavyksta vykdyti projekto sutartu laiku. Kai tik tai suprantate, turite oficialiai raštu paprašyti rėmėjo pakeisti kontrakto laikotarpio datas. Taip pat turite prašyti pataisyto finansavimo susitarimo, kuriame būtų naujos datos. Be abejonės, turite paaiškinti rėmėjui, kas Jus privertė prašyti taisyti su jais sudarytą susitarimą. Rėmėjas peržiūrės Jūsų prašymą pakeisti pirminį finansinį susitarimą ir praneš apie sprendimą. Jei jis bus teigiamas, bus pasiūlytas papildomas ar naujas susitarimas, pataisantis ar pakeičiantis ankstesnį. Kai kuriems rėmėjams pakanka tik jų parašo ant priedo, kai kurie reikalauja abiejų šalių parašo. Svarbu neprašyti pataisos paskutinę minutę, prieš pat baigiantis sutarties laikui. Jei kilo pavojus, kad užtruksite, geriausia prašyti atidėti likus daugiau laiko. Paprastai sutartyje yra numatyta, iki kada turite pristatyti ataskaitą.



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

Atidžiai  
perskaitykite  
kiekvieną  
dokumentą

Laiko  
planavimas

Gali prireikti ir kitokių pakeitimų finansavimo sutartyje, kylančių jau vykdant projektą. Visada svarbu pirmiausia gauti rėmėjų pritarimą, jei bus tokių pasikeitimų:

- gaunančioji organizacija ar jos struktūra;
- projektų partneriai;
- veiksmų trukmė;
- dalyviai (jų skaičius, kilmė, amžius);
- biudžeto išlaidos (detalizuokite, kokios išlaidų eilutės keičiasi).

Jaunimo organizacijose yra projektų, kurie tęsiasi ilgiau, negu organizacijos veikloje dalyvauja jos nariai. Neužmirškite pranešti rėmėjui, jei keičiasi už projekto teisinius dalykus atsakingas asmuo ar projekto koordinatorius. Dažnai reikalaujama, kad abu, naujasis ir senasis, organizacijos atstovai pasirašytų laišką, pranešantį rėmėjui apie pasikeitimus.



#### Kojoto patarimas Nr. 10

Telefono ir fakso numeriai bei elektroninio pašto adresas. Visada pateikite šią informaciją rėmėjams raštu. Taip pat visada praneškite apie bet kokius adreso pasikeitimus.

## 2) Susitarimai su projekto partneriais

Finansavimo sutartį Jūs pasirašote kaip gaunančioji organizacija. Kai kuriuose projektuose, ypač tarptautiniuose, Jūsų gaunami pinigai gali būti skirti padengti ne tik Jūsų tiesiogines išlaidas. Per Jus parama gali būti skiriama ir projekto partneriams. Tai reiškia, kad per Jus remiama trečioji šalis. Nepaisant to, už tinkamą tų lėšų panaudojimą būsite atsakingi Jūs, kaip šalis, pasirašiusi kontraktą su rėmėju. Dėl savo atsakomybės turėsite sudaryti partnerystės sutartis su visais savo projekto partneriais. Tokie susitarimai padės išvengti nesusipratimų dėl projekto partnerių teisių ir atsakomybės. Vien jau tariantis dėl jų paaiškės svarbūs vadybos klausimai, o tikras susitarimas padės sėkmingai valdyti Jūsų projektą.

Partnerystės sutartis yra bendradarbiavimo susitarimas tarp partnerių, kaip valdyti finansavimo susitarimu gaunančiosios organizacijos prisiimtus įsipareigojimus. Toks susitarimas bus ir teisinis dokumentas, jei vienas iš partnerių netinkamai dirbs. Derėkitės ir pasirašykite partnerystės susitarimą dar gerokai iki projekto pradžios. Bet kuriame partnerystės susitarime turėtų būti surašyta:

- susitarimas tarp projekto koordinatoriaus ir projekto partnerių gerbti rėmėjo pateiktas finansavimo sutarties sąlygas;
- projekto koordinatoriaus ir projekto partnerių veiksmai bei atsakomybė;
- išankstinių ir balansinių mokėjimų datos bei sąlygos;
- kompensuoti tinkamų išlaidų sąrašas;

Partneriai



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas



- nutraukimo ir nuostolių kompensavimo reikalavimai;
- tvarkaraštis, kada bus atsiskaitoma dėl išlaidų ir pranešama apie projekto vykimą;
- ginčų sprendimas (kaip bus sprendžiami ginčai);
- kokios šalies įstatymai bus taikomi, jei ginčas neišsprendžiamas ar kyla kokia nors teisinė problema. Rekomenduojama, kad būtų taikomi gaunančiosios organizacijos šalies įstatymai.

Svarbu prisiminti, kad rėmėjas neatsakingas už ginčų tarp projekto partnerių sprendimą. Todėl svarbu patiems susikurti ginčų tarp partnerių sprendimo sistemą ir susitarti, kokie įstatymai bus taikomi, jei nepavyks jų išspręsti patiems. Nesvarbu, kaip entuziastingai esate nusiteikę pradėti projektą ir kaip Jums neįtikėtina atrodo sunkumai, būtina ginčų sprendimo mechanizmą įrašyti į partnerystės sutartį. Tuo džiaugsitės, kai kils sunkumų. Partnerystės sutartyje turi būti aiškiai apibrėžta kiekvieno partnerio vaidmuo ir užduotys. Taip pat turite detaliai nustatyti, kaip bendrausite su partneriais. Atsižvelgdami į sutarties tipą ir veiksmų rūšį galite aptarti šiuos aspektus ir atsakymus surašyti į sutartį. Tai ypač svarbu tarptautiniuose projektuose.

- Kaip rėmimo suma bus padalyta tarp partnerių?
- Kas rinks sąskaitas?
- Kas bus atsakingas už dalyvio mokesčių surinkimą?
- Kas padengs dalyvių išlaidas?
- Kas užsakys ir mokės už nakvynę bei vietines išlaidas?
- Kas gali priimti galutinį sprendimą dėl išlaidų dydžio?
- Kas atsakingas už dalyvių paruošimą ir kaip tai turėtų būti daroma?

Svarbiausia suprasti, kad kontraktui įtakos galintys turėti pakeitimai turi būti aptariami kartu. Priklausomai nuo sutarties su rėmėjais, net dėl mažų pakeitimų gali reikėti kontrakto pataisų.

Pavyzdžiui:

- vykdymo datos pakeitimas;
- dalyvių skaičiaus pasikeitimas;
- biudžeto išlaidų pasikeitimas.

Kaip gaunančioji organizacija turite prisiminti, kad teisiškai ir finansiškai Jūs esate atsakingi už šiuos pasikeitimus ir privalote apie tai pranešti savo rėmėjams.

### Kojoto patarimas Nr. 11

Parengę partnerystės sutartį, parodykite ją kam nors, kas nedalyvauja projekte. Tai gali būti Jūsų organizacijos teisinių reikalų ar finansų vadybininkai, patarėjai iš šalies, net ir advokatas, jei tai didelis projektas.



Partnerystės susitarimo kopiją turi turėti kiekvienas partneris. Be to, jiems siekiant skaidrumo turėtų būti įteikta sutarties tarp rėmėjo ir gaunančiosios organizacijos kopija. Tai užtikrins, kad visi projekto dalyviai žino įsipareigojimus.



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

### 3) (Finansinių) krizių valdymas

Krizių pasitaiko! Jei visos „patikrinimo ir subalansavimo“ procedūros veikia, turėtumėte numatyti problemas prieš joms tampa krizėmis.

Grynujų pinigų srauto planavimas yra vienas svarbiausių būdų užsitikrinti, kad turėsite pinigų, kai už ką nors prireiks mokėti.

Nuo daugelio į finansinę krizę vedančių dalykų Jus gali apsaugoti draudimas. Nors visada sunku apsispręsti, kokia suma draustis. Dažniausiai tai nusprendžiama palyginus rizikas ir sumą, kurią galite skirti draudimui. Žinoma, yra dalykų, nuo kurių neįmanoma apsidrausti ir kurie tik netiesiogiai gali paveikti Jūsų finansinę padėtį. Tai terorizmas ir stichinės nelaimės (žemės drebėjimai, potvyniai ir pan.). Be to, ne visada įmanoma numatyti Jūsų ar partnerių organizacijose įvykusių pokyčių finansines pasekmes. Net rėmėjams gali kilti įvairiausių grėsmių ir tai gali paveikti Jūsų projekto finansinį gyvybiškumą. Tvarkytis su įvykusiomis finansinėmis krizėmis padeda aiški lyderystė ir efektyvus planavimas. Organizacijos turi turėti planą, kaip elgtis „didžiulės grėsmės“ atveju. Ypač svarbu valdyti informacijos pateikimą ir judėjimą – ir organizacijos viduje, ir išorėje. Ją idealiau atveju turėtų griežtai kontroliuoti vienas žmogus. Tokie atvejai bando santykių su rėmėjais stiprumą, todėl labai svarbu pateikti jam reikiamą informaciją kaip įmanoma greičiau. Rėmėjas turi daug tokių kaip Jūsų organizacijų finansų valdymo patirties, todėl būkite pasirengę prašyti pagalbos. Taip pat daugelis tokiems atvejams turi formalias taisykles. Taigi, savo pinigus geriau apsaugosite, jeigu pranešite, o ne nutylėsite apie krizę.

#### 4) Nuosavybė

Dėl projekto nuosavybės nėra jokių abejonių: jis priklauso organizacijai, kuri jį sukūrė, tobulino ir vykdo. Nepriklausomi rėmėjai savo santykius su paremtaisiais paprastai vertina kaip partnerystę. Dvi šalys dirba tam, kad pasiektų tarpusavyje suderintų tikslų, o rėmėjas gali vadovauti ir projekto valdymui. Tada pinigų gavėjas gali tai išnaudoti ir pasisemti iš rėmėjo darbuotojų žinių.

Kartais nepriklausomas rėmėjas gali Jūsų paprašyti perrašyti projekto pasiūlymą pagal atskirus kriterijus. Tokiu atveju rėmėjas paprastai yra suinteresuotas Jūsų darbu, tačiau jam reikia, kad projektas būtų kiek pakeistas, kad galėtų jį pagrįstai paremti. Įsiklausykite į jų pasiūlymus ir, jei jie priimtini, pakeiskite projektą, ir vėl pateikite pasiūlymą. Čia rėmėjai elgiasi kaip partneriai ir dalijasi savo žiniomis su Jumis.

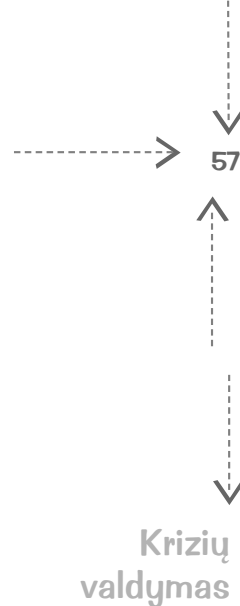
Rėmėjai pernelyg dažnai laikomi vien pinigų davėjais, parūpinančiais rizikos kapitalą pilietinei visuomenei. Tačiau, visų pirma, jie turi išsamių žinių ir ekspertų, taip pat ir tikslą sukurti pridėtinę vertę tose visuomenės srityse, kur jie veikia. Į juos turėtų būti žiūrima ne kaip į dovanotojus, o kaip į „bendradarbiaujančius verslininkus“, kurie prisideda prie projekto gyvavimo.

#### 5) Grynujų pinigų tvarkymas<sup>5</sup>

Visi organizacijos kontrolės mechanizmai siekia užtikrinti pagrįstą finansų ir kito turto apsaugą. Kontrolės sistema susideda iš patikrinimų ir balansų. Tai padeda palaikyti sistemą ir išvengti sukčiavimo, lėšų panaudojimo ne pagal paskirtį ar nukrypimų nuo patvirtintų procedūrų ir tvarkos. Kontrolės mechanizmai nėra statiški, organizacija veikia dinamiškoje aplinkoje, todėl reikalingi periodiniai patikrinimai, ar kontrolės sistemos veikia efektyviai. Bet kuriai pelno nesiekiančiai organizacijai rekomenduojami toliau aprašomi kontrolės būdai.

- **Grynujų pinigų tvarkymo ir buhalterijos atskyrimas.** Reikėtų šias pareigas pavesti dviem skirtingiems žmonėms, kad išvengtumėte susitarimo sukčiauti. Žinoma, mažai organizacijai turėti du žmones gali būti nepraktiška. Tada organizacija turi būti budri ir suprasti savo pažeidžiamumą. Pasitikėjimas organizacijoje yra lengvai prarandamas, todėl neprotinga ir nerekomenduotina apseiti be jokių pagrįstos kontrolės įrankių.

<sup>5</sup> Šiame skyrelyje remiamasi M. Kandasami: „Governance and Financial Management in Non-profit Organisations – a Reference Manual“, Caritas India, New Delhi, India



Grynieji pinigai



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai ir finansų valdymas

- **Mokėjimų grynaisiais pinigais padalijimas į mažus ir stambesnius.** Ir tvarkant buhalteriją, ir kontrolės sumetimais naudinga išmokas suskirstyti į smulkias ir didesnes. Patartina nustatyti didžiausią smulkia sumą ir patikėti tai daryti vienam žmogui. O didesniems mokėjimams turėtų reikėti vyriausiojo organizacijos valdytojo sutikimo. Be to, tokiam mokėjimui reikėtų pinigų paimti iš banko sąskaitos.
- **Užuoat mokėję grynaisiais pinigais,** naudokite banko pavedimus ar čekius. Kiek galite dažniau didesnius mokėjimus atlikite banko pavedimu arba čekiu.
- **Grynųjų pinigų čekiai.** Valdytojai turėtų užtikrinti, kad organizacijos gauti gryniesi pinigai skubiai būtų padedami į banką. Tam patvirtinti reikia paimti čekį, kuris turi būti tinkamai užregistruotas kasos knygoje. Atskiri gavimo, perdavimo ir registracijos veiksmai turi būti aiškiai atskirti.
- **Tiesioginis grynųjų pinigų patikrinimas.** Organizacijoje turėtų būti sistema, pagal kurią vienas iš vadovybės narių turėtų teisę tiesiogiai patikrinti knygos įrašus ir esamus pinigus. Tai turėtų būti daroma bent kartą per mėnesį, taip pat netikėtai ir būtinai finansinių metų pabaigoje.
- **Bankų operacijos.** Patartina turėti kiek įmanoma mažiau bankų sąskaitų, išskyrus tuos atvejus, kai atskirų banko sąskaitų reikalauja rėmėjas ar įstatymas. Organizacijos banko sąskaita visada turi būti atidaroma jos, o ne individualaus asmens vardu. Visos banko operacijos turi būti surašomos kasos knygoje nuo įmokų iki čekių.
- **Ilgalaikio turto ir inventoriaus apsauga.** Inventorius paprastai reiškia iš esmės sunaudojamą arba parduoti galimą organizacijos turtą. Ilgalaikis turtas reiškia stabilesnius organizacijos turtus, užtikrinančius ilgalaikę naudą. Abu yra vertingi, nes sudaro svarbiausią organizacijos vertės dalį. Todėl abi turto formos turi būti prižiūrimos ir efektyviai išnaudojamos.
- **Auditas ir peržiūra.** Auditas skirtas patikrinti, ar tinkamai vedama organizacijos buhalterija ir ar atitinka įstatymus. Iš šalies samdomų specialistų peržiūra yra nepriklausomas, objektyvus ir kritiškas organizacijos finansų valdymo įvertinimas. Jie pasiūlo, kaip naudojamą sistemą pagerinti.

## 6) Išlaidų planas

Kaip jaunimo organizacija turite žinoti Jūsų veiklą reguliuojančius įstatymus. Jei esate neformalios jaunimo grupės narys, turite rinkti savo išlaidų įrodymus, o jų ataskaitą siųsti kitiems grupės nariams. Tai paprasčiau negu teisiškai užregistruotoms organizacijoms privalomas buhalterijos vedimas. Bet kuriuo atveju projekto koordinatoriai turi susikurti būdus, kaip planuoti ir stebėti išlaidas. Tai palengvins jų gyvenimą vykdymo laikotarpiu bei ruošiant ataskaitas rėmėjams ir kitiems. Geras planavimas padės išvengti netikėtų reikalavimų skubiai apmokėti.

Pirmiausia galite susikurti lentelę. Joje išdėstykite visus ir visam projekto laikui reikalingus išteklius bei padalykite juos pagal laiką. Tai gali būti savaitės ar mėnesiai, viskas priklauso nuo projekto trukmės, sudėtingumo ir to, kaip tvarkomi finansiniai reikalai Jūsų organizacijoje.

Lentelė gali vadintis, pavyzdžiui:

### Reikalingų išteklių planas

Eilės Nr.	Biudžeto eilutė	Išlaidų pobūdis, šaltinis	Laikas	Laikas	...	Iš viso
			Suma	Suma		



Biudžeto eilutės turėtų vadintis taip pat, kaip ir lėšų prašymo formoje.

Išlaidų pobūdis turi būti labai konkretus. Pvz., pietūs restorane 35 žmonėms, penkių parų nakvynė 12 žmonių, vienas lėšų ieškojimo ekspertas keturioms valandoms, vienas žmogus aštuonių valandų darbo dienai registracijoje dviem dienoms, 200 penkių puslapių dokumento kopijų, pranešimų rašymo lenta dviem dienoms, transportas penkiems žmonėms automobiliu 250 km, penkios dienos naudojimosi kompiuteriu po tris valandas per dieną ir pan.

Net jei kai kurie išteklių priklauso pačiai organizacijai, labai svarbu juos planuoti, nes tuo pačiu metu jų gali prireikti kitiems projektams. Tai sukels didžiulį susierzinimą. Jokie organizacijos išteklių negali būti naudojami projekte neužtikrinus, kad juos galima padengti. Po projekto biure gali nelikti popieriaus ar bus sunku apmokėti mobiliojo telefono sąskaitą, nes skambučiams nebuvo nustatyti limitai. Tai reiškia, kad projekto finansinė vadyba buvo nevykusi, o pats projektas pavojingas organizacijos gyvavimui.

Nuo pat pradžios turite nuspręsti, kiek organizacijos nuosavų išteklių gali būti panaudota konkrečiam projektui. Pradžią reiškia nuo idėjos įgyvendinimo pradžios, į tai įeina ir pasiruošimo, ir rėmėjų ieškojimo laikotarpis, kurio išlaidos gali būti itin didelės: telefonų skambučiai, susitikimai su galimais partneriais ir rėmėjais, pasiūlymų rašymas, spausdinimas bei siuntimas ir pan. Sprendimą turi priimti taryba ar organizacijos vadovas, o ne vienas projekto koordinatorius!

Mokėjimams turi būti sudarytas tam tikro laikotarpio (1 ar 2 mėn.) išlaidų planas. Tai padės finansininkui (kasininkui) užtikrinti, kad reikiamu metu bus reikalinga suma. Taip galima išvengti trinties ar lengviau susitarti jai atsiradus, kai, tarkim, reikalinga suma viršija nustatytas vienos dienos išlaidų ribas ar pritrūksta pinigų.

Pavyzdys

#### Išlaidų planas ... laikotarpiui

Eilės Nr.	Kam	Suma	Mokėjimo data	Mokėjimo būdas (gryniaisiais pinigais per banką)	Kam	Kas už tai atsakingas?

Žmogus, gavęs pinigus, taip pat yra atsakingas už sąskaitos išrašymą ir likusių pinigų sugrąžinimą.

#### • Pajamų įrodymai

Kad matytumėte bendrą projekto finansinę padėtį, turite saugoti visų gautų pinigų įrodymus. Kai kurie rėmėjai pinigus perveda iš anksto, kiti sumoka sutartą sumą tik gavę galutinę ataskaitą. Neišleiskite pernelyg daug iš pat pradžių ir pasitikrinkite, kad visos išlaidos būtų tinkamos kompensuoti. Įrodymų rinkimas padės lengviau atsiskaityti.

Pavyzdys

#### Projekto pajamų įrodymai...

Eilės Nr.	Šaltinis	Pajamų sumos	Gavimo data	Mokėjimo būdas (gryniaisiais pinigais per banką, kt.)	Kam skirta	Kas yra atsakingas



## 7) Projekto stebėseną ir santykių palaikymas

Jei pirmiau paveiksluose išdėstytas išaiškinimas veiksmingas, visi projekto dalyviai supranta savo kokybinius ir atsiskaitymo įsipareigojimus rėmėjui. Prisiminkite, kad projekto stebėseną reikalinga ne tik rėmėjui. Projekto įvertinimas svarbus ir Jums, ir visiems dalyviams, todėl stenkitės susirinkti kiek įmanoma daugiau informacijos.

- **Stebėseną**

Jums į stebėsenos planą gali reikėti įtraukti:

- Išlaidas: savaitines, mėnesines, ketvirtines ir metines (pagal prašyme pateiktą biudžetą).
- Naudos gavėjus (kam pinigai ir veiksmai neša naudą)?
  - amžius;
  - lytis;
  - etninė grupė;
  - kvalifikacija, patirtis, laimėjimai prieš prisidedant prie projekto;
  - kvalifikacija, patirtis, laimėjimai projektui pasibaigus.

- **Santykių palaikymas**

Daug rėmėjų turi nustatytus komunikacijos ir atsiskaitymo procesus. Kai kuriais atvejais paprasčiausiai turite vykdyti taisykles, surašytas finansavimo sutartyje ar kontrakte su rėmėju. Kitu atveju turėsite nuspręsti, kaip dažnai, koku būdu ir kiek informacijos pateiksite. Galite siųsti įvykių santraukas, net paprasčiausiais atvirukais parodysite, kad vertinate jų pagalbą. Tačiau įsitinkite, kad toks būdas nėra rėmėjui nepriimtinas ar net draudžiamas. Bendraudami su rėmėju taip pat visur naudokite savo registracijos numerį ar kodą.

Jūsų santykiai su rėmėju turi būti pagarbūs, įvertinantys rėmėjų organizacijos tipą bei joje dirbančius žmones. Turite išmokti nustatyti priimtina ribą tarp šalto ir itin familiaraus bendravimo. Kai kuriems rėmėjams patinka aptarti savo remiamą projektą, kai jis vykdomas. Ir tam, kad išreikštų paramą, ir tam, kad žinotų, kas vyksta. Kiti labiau linkę laikytis atokiau ir gauti informaciją nustatyta forma.

Kai kurie rėmėjai kartu su Jumis dirba prie projekto ir paaukoja jam daug savo laiko dar planavimo stadijoje. Rėmėjo investicijos tokios pat, kaip ir Jūsų, todėl jie labiau domisi jo sėkme ir daugiau linkę padėti projektui vykstant.

### Kojoto patarimas Nr. 12

Pridėtinės vertės mokestis (PVM) ES programose.

Kai kuriose ES programose, kurios skirtos ne ES šalims, pvz., PHARE, TACIS, pridėtinės vertės mokestis nelaikomas grąžintinomis išlaidomis. Pagal programos taisykles pasitikrinkite, ar PVM grąžintinas, ar ne. Taip daroma todėl, kad ES ir nacionalinės vyriausybės susitarė, kad ES pinigai neturėtų padengti mokesčių, kurie yra nacionalinio biudžeto pajamos. Kiekvienoje šalyje, kur vykdomos šios programos, yra atleidimo nuo PVM mokėjimo ar jo susigrąžinimo taisyklės.

Šios aplinkybės labai svarbios.



### – Kuriant biudžetą negalėsite išleisti visos numatytos sumos

- Skaičiuodami visas išlaidas atsižvelkite į tai, kad PHARE, TACIS suteiktos sumos turi būti apskaičiuojamos be PVM. Kitaip iki projekto pabaigos susidarys didelė suma, kurios visos negalėsite išleisti.
- Išlaidos, kurios bus padengiamos iš kitų šaltinių ar nuosavų lėšų, turi būti apskaičiuojamos su PVM, nes išimtis taikoma tik iš ES programų dengiamoms lėšoms.

### – Planuojant ir leidžiant pinigus

- Išlaidų plane turi būti parodyta visų išlaidų visa vertė (su PVM), išskyrus pirkinius, kuriems gavote oficialų atleidimą nuo PVM mokėjimo. Dažnai tai labai ilga procedūra, kuria verta užsiimti tik tada, kai kalbama apie stambius pirkinius.

### – Susigražinant PVM

- Turite griežtai laikytis PVM grąžinimo taisyklių ir turėti daug parengtų dokumentų. Tai Jūsų organizacijos teisiniai dokumentai, rėmimo kontrakto kopija šalies oficialia kalba, įrodymai iš banko, kad turite atskirą banko sąskaitą, pinigų gavimo įrodymai bei reikiamos sąskaitų kopijos.
- PVM susigražinimas yra labai ilga procedūra, ir per tą laiką sumokėto PVM suma gali gerokai sumažėti, ypač šalyse, kuriose didelė infliacija.
- Jei projektas trumpas, galite nespėti susigražinti PVM per jo vykdymo laiką.



#### Pavyzdys

Rumunijoje organizacija sausio–kovo mėn. laikotarpio PVM susigražinimo procedūrą gali pradėti balandžio mėn., o balandžio–birželio mėn. – liepos mėn., ir taip toliau. Tai reiškia, kad už 1 mln. Rumunijos lėjų išlaidų sumokėsite sausio mėn. 190 000 lėjų PVM ir kreipsitės į mokesčių administratorius dėl grąžinimo. Jie nekils problemų, pinigų savo sąskaitoje galite tikėtis rasti birželio mėn. Tačiau su metine 30 proc. infliacija 190 000 lėjų suma birželio mėn. bus 28 500 lėjomis mažiau verta negu sausio mėn. Taigi organizacija iš tiesų prarado 28 500 lėjų, jau neskaičiuojant įdėto darbo laiko ir sunaudotų išteklių. Taigi turite suprasti, kad pinigus galite ir prarasti.



## Septintas skyrius – Apskaita

### Apskaita

#### 1) Trumpa apžvalga

Gautų lėšų panaudojimo ataskaita yra svarbiausia rėmimo ir gautų lėšų finansinės vadybos sistemoje. Viskas prasideda nuo biudžeto sudarymo, tęsiama plėtojant projektą ir vykdant finansinę kontrolę, stebint grynųjų pinigų srautus ir fiksuojant visas pajamas bei išlaidas. Jei turite tinkamai sutvarkytas procedūras, parengti ataskaitas gana lengva. Valdymo ataskaitos, periodiškai rengiamos visą projekto laiką, yra skirtos tam, kad užtikrintų, jog reikalingi sprendimai priimami reikiamu metu ir taip išvengiama krizės. Galutinės ataskaitos reikalingos tam, kad kiti, dažniausiai rėmėjai, įsitikintų, jog jų pinigus išleidote taip, kaip žadėjote prašyme. Abi ataskaitos dalys, finansiniai duomenys ir projekto aprašomoji, turi rėmėjui būti pateiktos jo prašoma forma arba pagal Jūsų šalies buhalterijos standartus. Kartais rėmėjas gali prašyti, kad sąskaitas pateiktumėte ne viena valiuta. Pasitikrinkite, ko nori rėmėjas.

Ataskaita parodo ne tik išleistus pinigus. Jūs taip pat turite parodyti, kad pinigai buvo išleisti naudingai ir kad pasiekėte prašyme išdėstytus tikslus. Kai kurie rėmėjai labai vertina skaičius ir faktus. Tačiau daugeliui gali būti įdomūs ir kiti, subtilesni, projekto poveikiai. Pavyzdžiui, nauji asmeniniai projekto dalyvių įgūdžiai, jų „vidinė kelionė“ tobulinant save. Jūsų ataskaitos finansinė ir aprašomoji dalys turi būti tikslios, autentiškos, jas turėtų būti galima patikrinti. Jei tinkamai viską fiksavote, palaikėte ryšius su savo rėmėjais ir laikėtės jų nustatytų procedūrų, ataskaitos parengimas neturėtų sukelti problemų.

#### Kojoto patarimas Nr. 13

##### Pagalba iš šalies leidžiant pinigus ir rengiant ataskaitas

Išleisti pinigus dažniausiai nesunku. Tačiau turite užtikrinti, kad tai darote tinkamai. Detaliai išnagrinėkite kiekvieno pasirašomo kontrakto ar teisinio dokumento sąlygas. Reikiamą eksperto pagalbą galite bandyti gauti iš vietinio banko ar iš su Jūsų organizacija susijusių žmonių. Jei tokių nėra, gali padėti draugiška vietinė advokatų kontora. Jei rėmėjas yra viešasis asmuo, paprastai bus ir atstovas, kurio darbas – padėti visą projekto laiką. Net tie žmonės, kurie duoda pinigus, pvz., Europos Sąjungos finansuojamuose projektuose, dažnai yra įpareigoti paaiškinti projektų autoriams pinigų leidimo taisykles.

Prieš leisdami pinigus išnaudokite oficialią pačių rėmėjų pagalbą. Apskaitos bendrovės ar atitinkamą išsilavinimą turintis asmenys neretai gali skirti laiko, kad padėtų parengti ataskaitas reikiama forma. Jei organizacijoje paprastai nerengiate formalių ataskaitų, pasirūpinkite, kad kas nors iš šalies patikrintų, ar jos atitinka teisinius reikalavimus.

Jei ataskaitoms reikalaujama oficialaus audito, jį gali atlikti ir tinkamai kvalifikuotas savanoris. Nesvarbu, ar jam mokėsite pinigų, svarbu, kad jis turėtų auditavimo patirties pelno nesiekiančiose organizacijose.



## 2) Ataskaitos pateikimo įpareigojimai

Jūsų gautas lėšas pats rėmėjas gavo iš viešųjų rėmėjų, todėl pati organizacija atsakinga savo valdybai ir įstatymams. Todėl joms reikia susirinkti informaciją, kaip buvo panaudotos lėšos, iš paramą gavusiųjų.

Dar prieš pradėdami projektą turėtumėte sužinoti, kaip reikės atsiskaityti už gautus pinigus. Didžiąją informacijos dalį, reikalingą ataskaitoms paruošti, reikės surinkti veiklos metu. Visi rėmėjai reikalauja galutinės ataskaitos. Pasitikrinkite pagal sutartį, ar reikės ir tarpinių pranešimų apie projekto eigą. Jei reikės, tai turite žinoti, kad paprastai jų prašoma prieš Jums sumokant pinigų avansu. Todėl iš esmės Jūsų pačių interesus yra laiku pateikti rėmėjui ataskaitas.

Kreipdamiesi su prašymu jau žinosite pagrindinius punktus, dėl ko reikės rengti ataskaitas. Paprastai pasirašydami finansavimo susitarimą sužinosite tikslesnes atsiskaitymo taisykles: reikalingą ataskaitų turinį ir kokią formą reikės naudoti. Pasirašydami finansavimo susitarimą Jūs sutinkate su atsiskaitymo taisyklėmis ir įpareigojimais. Dažniausiai sutartyje būna numatyta ir data, iki kurios turite pateikti ataskaitą. Visi projekto partneriai turi žinoti, kas turi būti surašyta galutinėje ataskaitoje, ir būti bent iš dalies atsakingi už jos užpildymą, nes, pasirašydami partnerystės susitarimą kreipimosi etape, Jūs sutikote būti vertinami.

Su ataskaita pateikiate įrodymus, kur išleidote pinigus. Be to, ataskaitoje galite papasakoti apie savo projekto sėkmę. Galite pasidalyti patirtimi, pacituoti keleto projekto partnerių ar dalyvių nuomonę.

- **Kas turi būti kiekvienoje ataskaitoje?**

Paklauskite savęs, ar padarėte tai, dėl ko buvo susitarta? Tai ir yra svarbiausias klausimas, į kurį turite atsakyti ataskaitoje. Ir projekto finansinės dalies, ir turinio atžvilgiu. Ataskaitoje turite aiškiai ir nuosekliai paaiškinti, kas buvo pasiekta, kas, kur, kiek laiko dalyvavo projekte, kaip ir kam buvo išleisti pinigai. Pridėkite galutinę ir detalią atliktų veiksmų ir darbų programą.

Rėmėjui taip pat įdomu, kaip „išgyvenote“ projektą. Ataskaita yra Jūsų ir partnerių pasakojimas apie bendrą projektą. Kaip projekto rengimas, vykdymas ir dalyvavimas jame teigiamai paveikė jo dalyvius ar savanorius bei vietos bendruomenę ir jos veiklą. Kaip projekto veiksmas atitiko dalyvių lūkesčius? Visada įdomu skaityti ne tik bendrą visų partnerių įvertinimą, bet ir atskirų dalyvių asmeninius įvertinimus. Įtraukite asmeniniams dalyvių ar vykdytojų vertinimams būdingą pavyzdį, tai visada sukuria tikresnį veiksmų paveikslą.

Su ataskaita pateikite nuotraukų ar kitokios medžiagos (vaizdo medžiagos, kompaktinių diskų, leidinių), interneto nuorodas, t. y. viską, kas atsirado kaip projekto rezultatas ar buvo finansuota kaip jo dalis.

Visada malonu skaityti sėkmės istorijas. Tačiau sąžiningas ir objektyvus įvertinimas daug vertingesnis, nes suteikia tikslią grįžtamąją informaciją.

Prisimindami vis dėlto venkite pernelyg išsamiai aprašyti problemas, kurias bandėte spręsti. Tiesiog realistiškai įvertinkite ir kitus projekto aspektus. Pavyzdžiui, du puslapiai apie tai, kaip Jums teko papirkti šalies X pareigūnus, kad patektumėte į šalį, yra įdomūs ir naudingi. Tačiau jei apie tai rašoma visa ataskaita, jos skaitytojas gali pradėti galvoti, ką gi Jūs iš tiesų veikėte.

Įvertinimo ataskaitoje paprastai kalbama ir apie suplanuotą tęsinį arba ilgalaikį bendradarbiavimą tarp partnerių, ypač jei projektas skirtas didinti asmenų, dirbančių su jaunimu, skaičių: jaunimo darbuotojų, lyderių, aktyvių žmonių.

Jei projektas vyko ne ES šalyje, o buvo finansuotas ES, ataskaitoje galima trumpai pateikti jaunimo padėtį toje šalyje.





## • Finansinė dalis

Finansavimo susitarime bus detalai nurodyta, kokios išlaidos turi būti pagrįstos dokumentais ir kokių dokumentų reikia. Paprastai tarptautiniuose projektuose bet kokios kelionės išlaidos turi būti pagrįstos originaliais kelionės dokumentais ar patvirtintomis jų kopijomis. Turite pasidaryti visų kelionės metu gautų bilietų fotokopijas ir paprašyti projektų dalyvių atsiųsti Jums likusias dokumentų dalis, kai jie grįš namo. Kelionių išlaidos dažnai yra didelės ir gali sudaryti didesnę dalį Jūsų gautų lėšų, tad kruopščiai surinkite reikiamus įrodymus. Jei kartu su galutine ataskaita nepateiksite sąskaitų faktūrų, kurių kaip įrodymų reikalauja taisyklės, ar negalėsite jų pateikti paprašius, šios išlaidos bus priskirtos prie nekompensuojamų. Tai reiškia, kad prarasite dalį lėšų, kurios turėjo padengti tas išlaidas. Jei Jūsų projektas bus audituojamas, vien sąskaitos faktūros, kaip įrodymo, nepakaks. Reikės jį paremti mokėjimo bei pinigų pervedimo įrodymais.

Kai kuriose programose, pvz., ES finansuojamoje JAUNIMO programoje, kai kurioms išlaidoms duodama ta pati nustatyta suma. Pagal JAUNIMO programos taisykles Jums nereikės pagrįsti nustatytos fiksuotos sumos išlaidų sąskaitomis faktūromis. JAUNIMO programos administratoriai patikrins, ar tikras dalyvių skaičius, numatyti veiksmai ir ar partneriai atitinka kriterijus, nurodytus patvirtintame prašyme. Jums reikia pasirengti pateisinti patvirtintų skaičių nesutapimus. Nepaisydami to, kad rėmėjas naudoja fiksuotų sumų principą, pinigus turite tvarkyti pagal Jūsų organizacijoje nustatytas buhalterijos taisykles.

Dažnai galutinėje ataskaitoje prašoma dalyvių skaičiaus statistikos. Patikrinkite, kad sutaptų prašyme nurodytas ir išlaidų bei dalyvių sąrašo skaičius. Informacija atrodys abejotina, jei dalyvių skaičius nesutaps su nurodytu finansinėje ataskaitoje ir nė vienas iš jų nesutaps su dalyvių sąrašu.

## • Ataskaitų užbaigimas

Užbaigę visas projekto dalis viską sudėkite kartu ir paprašykite ko nors iš savo organizacijos patikrinti. Ypač atidžiai – informacijos pateikimo nuoseklumą ir skaičius.

Galutinę ataskaitą turi pasirašyti tas pats žmogus, kuris pasirašė finansavimo susitarimą su rėmėju, t. y. Jūsų atstovas teisės reikalams. Jos ar jo parašas patvirtina, kad ataskaita oficiali ir yra sąžiningai atsiskaitoma, kaip buvo įgyvendintas projektas ir panaudoti pinigai. Ataskaitą turite nusiųsti rėmėjui kartu su lydraščiu. Lydraštyje reikia įrašyti:

- projekto arba lėšų skyrimo registravimo numerį;
- dar kartą padėkoti rėmėjui už jo pagalbą;
- trumpai atkreipti dėmesį į pagrindinius projekto bruožus;
- paminėti visas išmokas, kurių dar laukiama;
- nurodyti žmogaus, kuris gali atsakyti į bet kokius klausimus apie projektą, kontaktinius duomenis;
- paminėti, kokius svarbius dalykus dar reikia pasiekti, kad visiškai užbaigtumėte projektą.

Ataskaitą turite nusiųsti visiems rėmėjams, net jei jie ataskaitų nereikalauja. Ataskaitos stiprina supratimą tarp Jūsų ir rėmėjo bei padeda užmegzti ir palaikyti ryšius, kurie gali būti naudingi ateityje.

## 3) Kas bus daroma su mano ataskaita?

Paprastai ataskaitą reikia pateikti, kad gautumėte dar likusias neišmokėtas lėšas. Tai teisėta, todėl labai svarbu suprasti, kas daroma su Jūsų pateikta ataskaita.

Pirmiausia ji užregistruojama ir įvertinama. Kaip jau aiškinome, Jūsų ataskaitą sudaro dvi ar trys svarbiausios dalys: turinys, finansų ataskaita ir statistika. Visos jos sutikrinamos su anksčiau pasirašyto finansavimo susitarimo minimais duomenimis. Jei sutartyje daryta pakeitimų, patikrinama ir tai.

Pagal įvertinimą rėmėjas sprendžia, už ką Jums gali mokėti. Toliau pateikta kelios galimybės.



- a) Sumokama sutartyje nurodyta suma, nes projektas buvo įvykdytas be jokių svarbių pakeitimų.
- b) Jei vertinant paaiškėja, kad yra svarbių skirtumų tarp ataskaitos ir prašymo (susitarimo), rėmėjas gali sumažinti sutartą sumą. Viešieji rėmėjai privalo sumažinti rėmimą, jei, pvz., apsikeitime dalyvavo mažiau žmonių, turėjote mažiau išlaidų ir pan. Nepriklausomas rėmėjas gali į tai pasižiūrėti lanksčiau. Tačiau visada tikėtės gauti mažiau, jei įgyvendintas projektas „liesesnis“ negu planuota.
- c) Jei projektas pasikeitė visiškai, rėmėjas gali net nuspręsti paprašyti grąžinti visus ar dalį iš anksto sumokėtų pinigų. Tai reiškia, kad visa parama atsiimama, tačiau tai nutinka tik tuomet, jei vykdant sutartį buvo susidurta su rimtomis problemomis arba ji buvo visiškai pakeista. Tikrai neatsidursite tokioje situacijoje, jei kruopščiai vadovavotės šiame „T-Kit“ pateiktomis rekomendacijomis.
- d) Jei projektas įvykdytas plačiau ir brangesnis negu planuota, nepriklausomas rėmėjas, su kuriuo užmezgėte gerus santykius, gali net sutikti padidinti sutartą sumą. Tačiau taip nutinka itin retai.

Įvertinęs visus šiuos faktus, rėmėjas Jums raštu praneš, ką nustatė jų galutinės ataskaitos tyrimas ir kas nuspręsta dėl likusių mokėjimų. Jei dirbate su nepriklausomu rėmėju, bus sunku ginčytis dėl sprendimo. Jei rėmėjai yra viešoji institucija, paprastai per tam tikrą laiką galite ginčyti sprendimą. Viešasis rėmėjas apie tokią teisę turi pranešti su savo sprendimu arba finansavimo susitarimu. Jei Jums skirta suma buvo sumažinta, o Jūs manote, kad taikant finansavimo taisyklės padaryta klaida, turite skųstis siųsdami paaiškinantį laišką.

#### Kojoto patarimas Nr. 14

##### Viešumas ir žiniasklaidos dėmesys

Gerai projektai nusipelno viešumo. Būtent jaunimo srityje yra daug galimybių pasiekti, kad apie projektus sužinotų kuo didesnė visuomenės dalis. Pabandykite iš anksto suplanuoti savo ryšių su visuomene ir žiniasklaida strategiją bei numatykite, kaip skleisite informaciją apie savo rėmėją. Suderinkite su rėmėju, kaip galite naudoti jų ženklą savo informacinėje medžiagoje, ataskaitose ar bet kurioje per projektą naudojamose medžiagoje. Aprašymas vietinėje spaudoje gali padėti rasti fondų ar kitokios paramos iš žmonių, kurie sužinos apie Jūsų veiklą. Žiniasklaidos dėmesys Jūsų veiklai ir projektams svarbus ir ieškant lėšų, nes taip apie Jus sužino potencialūs rėmėjai. Svarbu ir padėkoti savo rėmėjams, kurie nori būti siejami su teigiamais įvykiais ir jaunimu. Todėl iškarpos iš spaudos ir kiti minėjimo žiniasklaidoje įrodymai yra svarbi rėmimo ataskaitų dalis.



#### 4) Dešimt puikių priežasčių parengti gerą ataskaitą

Tikėtės ir siekite sukurti ilgalaikius ryšius su rėmėjais. Su bet kuriuo rėmėju, viešuoju ar nepriklausomu, gyvybiškai svarbi gera komunikacija. Svarbu palaikyti ir kurti ryšius su rėmėjais. Efektyviausias būdas yra su jais reguliariai palaikyti ryšius ir laiku pateikti rėmėjų laukiamas ataskaitas.



Ataskaitų rengimas yra bendravimo su rėmėjais būdas. Apskritai bendraujant svarbu būti tiksliam, aiškiai formuluoti, informatyviai, įdomiai ir struktūriškai pateikti informaciją. Ne mažiau svarbu atsiskaityti. Kas neparašyta ataskaitoje, to ir nėra. Geroje ataskaitoje lėšų gavėjas turi pateikti visą susijusią informaciją ir prisiminti, kad geriausios ataskaitos būna parengtos pagal rėmėjo taisykles ir ne per ilgos.

Į pateiktą pasiūlymą rėmėjas gali reaguoti trimis būdais. Jis gali būti atmestas, grąžintas parašyti arba patvirtintas.

Jei jis patvirtinamas, vadinasi, visos pastangos buvo to vertos. Tačiau tai tik ilgalaikių santykių pradžia, dėl kurių turite stengtis, nes jie gyvybiškai svarbūs ateities veiklai ir projektams.

Pirmiausia gavę laišką, patvirtinantį, kad Jums paskirtos rėmėjo lėšos, nedelsdami rėmėjui išsiųskite padėkos laišką. Jūs mezgate santykius su rėmėju ir išmintinga yra juos pradėti gerai. Pradėjus tik nuo vienkartinio rėmimo įmanoma kurti ilgalaikius santykius su rėmėju. Jis ne tik reguliariai Jus remis finansiškai, bet ir parodys kitiems rėmėjams, koks svarbus ir vertingas yra Jūsų ir Jūsų organizacijos darbas. Jei kas nors iš rėmėjo darbuotojų buvo ypač paslaugus, nepamirškite to paminėti dėkodami organizacijos direktoriui ar prezidentui. Šis paprastas mandagumas dažnai užmirštamam ar atliekamam formaliai. Užtrukite papildomas dešimt minučių, bet suteikite laišku asmeniškumo. Taip pradėsite kurti puikius santykius su rėmėju.

Kai tai atliksite, peržiūrėkite ataskaitų teikimo tvarkaraštį, kurį rėmėjas nurodė pasiūlyme. Paprastai jį sudaro viena ar kelios ataskaitos nustatytu laiku ir galutinė ataskaita su finansine dalimi projekto pabaigoje. Atidžiai perskaitykite sutartį, kad visiškai įvykdytumėte sąlygas ir gautumėte visą paramą. Rėmėjai skirtas lėšas paprastai perveda dviem ar daugiau dalių. Kitų dalių išmokėjimas priklauso nuo to, kaip sėkmingai atsiskaityta dėl praėjusios. Tai garantuoja rėmėjui, kad Jūs elgiatės taip, kaip numatyta pasiūlyme, o jei kiltų problemų, jis nepraras visos sumos. Organizacijos viduje užsitikrinkite, kad būtų sukurta aiški atsakomybės grandinė, kas laiku teiks ataskaitas rėmėjui ir praneš jam apie kylančias problemas. Jei vykdam projektus kyla sunkumų, geriau apie juos anksčiau, o ne vėliau, pranešti rėmėjui, kad išvengtumėte iš to kylančių nesusipratimų ar problemų.

Ataskaitos parodys rėmėjui Jūsų organizacijos vadybą. Blogos ataskaitos rodo blogą vadybą.

Dažnai rėmėjai naudojami ataskaitų turiniu savo vidinei ir išorinei komunikacijai. Kitaip tariant, tai, ką parašėte ataskaitoje, gali sužinoti žurnalistas, kita nevyriausybinė organizacija ar biurokratas. Taip galima pagerinti gavėjo įvaizdį visuomenėje.

Be to, ilgalaikiai santykiai su rėmėju ir reguliarios ataskaitos gali padėti laimėti ir kitų rėmėjų paramą. Jei su dabartiniu rėmėju turite tvirtus santykius, tai rodo, kad jis vertina Jūsų organizacijos darbą. Tai jau padės efektyviau „parduoti“ projektus kitiems rėmėjams, nes jie matys, kad nusipelnėte esamo rėmėjo pasitikėjimo.

Parengtas ataskaitas galite panaudoti pradėdami naujas programas ar projektus, kurioms įvykdyti Jums reikia papildomos paramos. Tai gali būti nauji projektai, kurių reikalingumą parodė atliktas darbas. O gal norite papildomo finansavimo palaikyti ar išplėsti jau vykdomus projektus. Daugeliu atvejų rėmėjas suteiks papildomų lėšų, jei pirmasis projektas buvo sėkmingas ir yra galimybių jį plėtoti.

Gera ataskaita yra paskatinimas rėmėjui labiau įsitraukti į projektą, tai skatina susidomėjimą. Nors nesiekiate prašyti kitos sumos netrukus, tikėtina, kad rėmėjas teigiamai reaguos ir ateityje.

Be to, atsiskaitymas padeda gavėjui įvertinti, kas buvo padaryta, kokių pasiekta rezultatų, su kokiomis nesėkmėmis susitvarkyta. Pelno nesiekiančiai organizacijai gyvybiškai svarbu reguliariai vertinti savo darbą. Atsiskaitymas rėmėjams padeda tai daryti.

Nepaisydami visų išvardytų apmąstymų prisiminkite, kad rašytinės ataskaitos niekada neatstos asmeninių santykių akis į akį. Gaunantysis paramą tai turėtų inicijuoti ir pabandyti susitikti su rėmėju asmeniškai.



Dešimt puikių priežasčių parengti gerą ataskaitą.

**1. Sutartis.** Daugumai rėmėjų ataskaita yra pasirašytos sutarties dėl paramos dalis. Atsiskaitymo reikalavimai ir datos, kada turi būti pateiktos ataskaitos, yra nustatytos įsipareigojimo laiškuose. Paprastai tariant, išsamios ir punktualiai pateikiamos ataskaitos rodo, kad pelno nesiekianti organizacija supranta savo kontraktinius įsipareigojimus.

**2. Ugdomi analitiniai įgūdžiai.** Ataskaitų rengimas yra puikus vidinis dokumentas, kuris visus Jūsų organizacijoje moko peržiūrėti, sisteminti ir analizuoti didžiulius informacijos kiekius ir pranešti apie svarbiausius dalykus. Sugebėjimas būti išsamiam ir talpam yra vertingas profesinis bruožas. Kitas – sugebėti analizuoti. Ataskaitų rengimas gali padėti Jūsų komandai ugdyti šiuos bruožus. Rėmimo programų administratoriai mėgsta 5–10 p. aprašymus. Ilgesni yra per ilgi. Prisiminkite garsią Džordžo Bernardo Šo (George Bernard Shaw) pastabą: „Atsiprašau, kad rašau ilgą laišką, neturėjau laiko parašyti trumpo“.

**3. Didina darbo komandoje įgūdžius.** Ataskaitos skatina visus organizacijos darbuotojus ir savanorius bei dirbančius su programomis ar finansine dalimi dirbti kartu. Vidinių ryšių stiprinimas kuria organizacijos, kaip komandos, jausmą. Tai didina jos pajėgumą.

**4. Užtikrina finansavimą.** Dauguma rėmėjų skiria daugiametį rėmimą. Antrasis ar trečiasis priklauso nuo to, kokia buvo aprašomoji ir finansinė ataskaitos dalis. Pateikti gerą finansinę ataskaitą finansiškai paranku.

**5. Padeda ieškoti lėšų ateityje.** Gerai parengtas ir laiku pateiktas projektas rodo, kad Jums svarbi gera komunikacija su rėmėju. Jei Jums pasisekė su vienu rėmėju, gali pasisekti ir su kitu, jei laikysitės atsiskaitymo reikalavimų.

**6. Sukuria dokumentus,** kuriuos galima naudoti kitais vidaus ir išorės tikslais. Dar vienas ataskaitos rašymo pranašumas tai, kad ji gali būti panaudota kitais tikslais. Vienas iš jų – ataskaitą nusiųsti kitiems rėmėjams. Ataskaita yra ir gerai parašytas, aiškiai suformuluotas, išsamus dokumentas, kuris gali būti panaudotas atsiskaitant aukščiausiai valdybai, direktorių tarybai ar net rengiant metinę ataskaitą.

**7. Suteikia Jums konkurencinį pranašumą.** Konkurencinėje lėšų ieškojimo aplinkoje nevyriausybinei organizacijai gera ir laiku pateikta ataskaita suteikia pranašumą prieš tuos, kurie vėluoja.

**8. Parodo profesionalius įgūdžius.** Gerai parašyta, punktualiai pateikta ataskaita rėmėjui turi pateikti projekto valdymą, finansinę dalį, susitarimo laišką su rėmėju ir net vidines raštvedybos taisykles. Gavėjui akivaizdžiai neprofesionalu nežinoti, dėl kurio biudžeto reikia atsiskaityti. Arba, kaip kartais pasitaiko, pamesti projekto dokumentaciją ir parašyti rėmėjo faksu atsiųsti pasiūlymo ir biudžeto, dėl kurio turi atsiskaityti, kopijas.

**9. Parodo institucijos tikėjimą skaidrumu ir atskaitomybe.** Gera ir laiku pateikta ataskaita rodo, kad pelno nesiekiančios organizacijos personalas ir direktorių taryba vertina skaidrumą ir atskaitomybę.

**10. Kuria santykius ir atvirą bendravimą.** Darbas su rėmėjais, visų pirma, yra santykių kūrimas, o santykiai priklauso nuo bendravimo atvirumo, pasitikėjimo, pagalbos ir mandagumo.

Bet kuriuo atveju – jei buvote paremtas, padėkokite ir prisiminkite savo rėmėjus tokiuose leidiniuose kaip metinė ataskaita ar organizuojamuose renginiuose, pvz., konferencijose.





„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

## Pirmas priedas – Rėmėjų vartojamų terminų žodynas

### Metinė ataskaita (ANNUAL REPORT)

Detali ataskaita, kurioje fondas arba įmonė aprašo, kam teikė dotacijas. Vis dažniau metinė ataskaita naudojama pranešti visuomenei apie tai, kas paremta, kokia yra rėmimo politika ir taisyklės.

### Turtas (ASSETS)

Fondo kapitalas: pinigai, akcijos, obligacijos, nekilnojamasis turtas ir kiti ištekliai. Paprastai turtas investuojamas, o pelnas skiriamas dotacijoms.

### Palikimas (BEQUEST)

Pinigų suma, gaunama mirus rėmėjui.

### Sąlyginė dotacija (CHALLENGE GRANT, MATCHING GRANT)

Dotacija, suteikiama su sąlyga, kad gaunantysis turi kitų, papildomų pinigų šaltinių. Paprastai tokios dotacijos sudedamos arba kitų šaltinių kiekis apskaičiuojamas pagal formulę. Dažnai yra nustatytas laiko limitas.

### Parama turtui įsigyti (CAPITAL SUPPORT)

Lėšos, skirtos įsigyti ilgalaikėms prekėms, kurios išlieka vertingos mažiausiai trejus metus. Tai mašinos, pastatai, baldai ir bendroji įranga.

### Labdaringi fondai (CHARITABLE TRUST)

Žr. *Trust*.

### Piliečių asociacijos (CITIZENS ASSOCIATIONS)

Pilietinės organizacijos, kurios yra pripažintos nevyriausybinėmis, paramos siekiančios asociacijos ir savanoriškos organizacijos.

### Kolektyvinis rėmėjas (COLLECTIVE PATRON)

Fondas ar asociacija, kuri valdo mažesnių fondų ar įmonių rėmimo programų lėšas. Tokių fondų pavyzdžiai yra: „Charities Aid Foundation“, „Fondation de France“ „Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft“.

### Bendruomenės fondai (COMMUNITY FOUNDATION)

Organizacija, dotacijas skirianti miestui, regionui ar visuomenės socialinei grupei. Lėšos paprastai būna surinktos iš daugelio rėmėjų ir laikomos nepriklausomai valdomoje organizacijoje. Iš jos gautas pelnas naudojamas dotacijoms.

### Bendra rizika (COOPERATIVE VENTURE)

Dviejų ar daugiau rėmėjų bendradarbiavimas dalijantis rėmimą, teikiant informaciją ar techninius išteklius.

### Pagrindinių išlaidų rėmimas (CORE FUNDING)

Prašymas paremti administravimą ir organizavimo išlaidas.

### Įmonių (korporacijų) fondai (CORPORATE FOUNDATION)

Privatūs fondai, kurių lėšos surenkamos iš pelningų verslų aukų. Įmonės išlaikomas fondas gali būti artimai susijęs su savo organizacija rėmėja, tačiau fondas yra nepriklausoma organizacija. Privatus fondas turi savo rėmimo taisykles ir paklūsta tokioms pačioms taisyklėms ir reikalavimams, kaip ir kiti privatūs fondai.

Terminų  
ir sąvokų  
žodynas



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

**Pilietiškos korporacijos (CORPORATE CITIZENSHIP)**

Pilietiška korporacija bendruomenei, kurioje stovi jos fabrikai ar ji pati veikia, dovanoja savo paslaugas ir išteklius. Įmonės gali tai daryti skirdamos dotacijas, skatindamos savo darbuotojų savanorišką darbą, per įvairias dovanas pelno nesiekiančioms organizacijoms ir net skolindamos ar „išnuomodamos“ kompanijos vadybą. Taip pat sudėtinėmis darbuotojų dovanomis bei nematerialia pagalba.

**Mokėjimo susitarimas (COVENANT)**

Susitarimas ar raštiškas pažadas periodiškai tam tikrą laiką mokėti sutartą sumą tam tikram žmogui. Jei taip mokama registruotai labdaros organizacijai, rėmėjas kartais gali gauti mokestinių nuolaidų.

**Deficito padengimas (DEFICIT FUNDING)**

Rėmimas padengiant perteklines išlaidas.

**Tiesioginis paštas (DIRECT MAIL)**

Rašytinis prašymas paremti išsiunčiamas paštu, tokiu pat būdu gaunamas ir rėmimas. Ne visada tinka visoms pelno nesiekiančioms organizacijoms. Tačiau juo gali pasinaudoti turinčios mažą biudžetą ir taip siekiančios išplėsti rėmėjų būrį bei padidinti savo pajamas.

**Rėmėjas (DONOR)**

Taip pat vadinamas dotacijos teikėju. Privatus asmuo arba organizacija, kuri skiria finansavimą.

**Sudėtinė darbuotojo auka (EMPLOYEE MATCHING GIFT)**

Auka labdarinai organizacijai, kurią skiria įmonės darbuotojas ir prie kurios tokią pat sumą prideda darbdavys.

**Aukos, dovanojimas (ENDOWMENT)**

Nuolat suaukojamos lėšos, kurios investuojamos tam, kad pelnas būtų nuolat panaudojamas organizacijos veikloje.

**Elektroninė filantropija (E-PHILANTHROPY)**

Šiuo terminu apibūdinami įvairūs būdai, kaip aukoms perduoti naudojamas internetas. Daugelyje interneto svetainių galima ne tik rasti informacijos apie pelno nesiekiančios organizacijas, bet ir aukoti.

**Rėmimo ciklas (FUNDING CYCLE)**

Tai visas ciklas nuo pasiūlymo pristatymo ir peržiūrėjimo iki atsiskaitymo už rezultatus.

**Dotacija, dotuojamieji (GRANT / GRANTEE)**

Iš organizacijos ar privataus asmens gaunamos aukos ar lėšos labdarinai veiklai vykdyti. Gaunantieji dotacijas vadinami dotuojamaisiais.

**Piliietinių iniciatyvų organizacijos (GRASSROOTS ORGANISATIONS)**

Dažniausiai vietinės bendruomenės lygmenyje veikiančios organizacijos. Jos paprastai, nors ir nebūtinai, padeda organizacijai populiarinti konkrečias programas ir projektus vietinėse bendruomenėse, kuriose yra įsikūrusios.

**Taisyklės, nurodymai, gairės (GUIDELINES)**

Fondo pranešimas apie tai, kokiems tikslams skirta dotacija, kokie yra prioritetai, kriterijai ir kreipimosi procedūros.

**Nepiniginė parama (IN-KIND CONTRIBUTIONS)**

Rėmimas įranga, ištekliais ar kita nuosavybe kaip alternatyva piniginei paramai. Organizacijos gali pasirinkti aukoti biuro plotą ar darbuotojų laiką.

**Pasiteiravimo laiškas (LETTER OF ENQUIRY)**

Laiškas, kuriame išvardijama organizacijos veikla ir prašymas paremti. Siunčiamas fondui ar įmonės finansuojamai rėmimo programai sužinoti, ar verta ir tinkama teikti visą pasiūlymą suteikti dotaciją. Daugeliui rėmėjų patinka, jei taip susisiekiama prieš pateikiant visą pasiūlymą.



#### Atsisakymo remti pranešimas (LETTER OF REFUSAL / DECLINATION)

Fondo ar įmonės rėmėjos atsiunčiamas laiškas, paaiškinantis, kodėl projektas nebuvo paremtas.

#### Sąlyginis finansavimas (MATCHING SUPPORT)

Rėmimas, skirtas prisidėti prie kito rėmėjo suteiktų lėšų.

#### Ilgalaikė dotacija (MULTI-YEAR GRANT)

Rėmimas, kuris vykstant projektui išmokamas dalimis.

#### Fiksuotoji dotacija (ONE-OFF GRANT)

Iš anksto nustatytos sumos skyrimas paremti visam projektui ar jo daliai.

#### Valdymo fondas (OPERATING FOUNDATION)

Fondas, kurio svarbiausias tikslas yra rinkti informaciją ir vykdyti socialinės gerovės bei kitas programas, kurias nustato vyriausybė ar veiklos taisyklės. Yra dotacijų, tačiau jų sumos santykinai mažos, palyginti su lėšomis, skirtomis vykdyti paties fondo programas.

#### Filantropija (PHILANTHROPY)

Terminas, apibūdinantis savanorišką privačių asmenų ar grupių aukojimą bendrai gerovei. Apima ir fondus bei įmones, remiančias pelno nesiekiančių organizacijų programas.

#### Mokėjimų įsipareigojimas (PLEDGE)

Laiko atžvilgiu suplanuotas mokėjimo įsipareigojimų planas, kuris leidžia rėmėjui sumokėti tam tikrą sumą per kelis kartus.

Tai pažadas sumokėti tam tikrą sumą per tam tikrą laikotarpį.

#### Programos sritis (PROGRAMME AREA)

Sritis ar tema, kuria domisi rėmėjas ir skiria jai rėmimą arba yra suinteresuotas veiksmis šioje sferoje. T. y. medicininiai tyrimai, stipendijos, menai. Tai parodo rėmėjo prioritetus.

#### Programos pareigūnas (PROGRAMME OFFICER)

Rėmėjo darbuotojas, kuris apžvelgia rėmimo pasiūlymus ir perduoda prašymus patikėtinių tarybai. Programos pareigūnai pradeda atrankos procesą.

#### Pasiūlymas (PROPOSAL)

Fondui ar įmonei (rėmėjui) pateikiamas rašytinis dokumentas, apibūdinantis rėmėjų ieškančią projektą.

#### Pinigai veiklos pradžiai (SEED MONEY / START-UP SUPPORT)

Dotacija ar auka, skirta pradėti naują projektą ar įsteigti naują organizaciją. Tokiais pinigais galima padengti algas ir kitas naujo projekto vykdymo išlaidas.

#### Socialiai atsakingi verslininkai (SOCIAL ENTREPRENEURS)

Asmenys, kurie užsiima socialiniais projektais tam, kad „sudėtų“ verslo ir pelno nesiekiančių organizacijų pastangas gerinti socialinę aplinką.

#### Techninė pagalba (TECHNICAL ASSISTANCE)

Vykdomo arba vadybinė pagalba pelno nesiekiančioms organizacijoms. Gali padėti ieškoti lėšų, sudaryti biudžetą ir planuoti finansines išlaidas, planuoti programas, teisinę pagalbą, pagalbą vadybos ir kitokio valdymo srityje. Pagalbą gali tiesiogiai pasiūlyti fondo ar įmonės narys arba ji galima kaip apmokėjimas už paslaugas, perkamas iš išorės konsultanto.

#### Fondai, labdaros fondai (TRUST, CHARITABLE TRUST)

Jungtinėje Karalystėje labdaros fondas yra visuomenės naudai įkurtas fondas, siekiantis, pvz., medicininį tyrimų pažangos, išsilavinimo ar menų populiarinimo, kad pagerintų žmonių gerovę.

#### Patikėtinis (TRUSTEE)

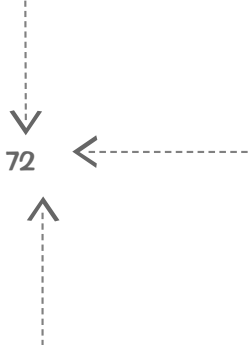
Valdančiosios tarybos narys. Patikėtinių taryba peržiūri rėmimo pasiūlymus ir priima sprendimus. Dažnai dar vadinamas direktoriumi ar tarybos nariu.

Terminų  
ir sąvokų  
žodynas



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas





„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

## → Antras priedas – Toliau skaitykite

### Anotuota bibliografija

Apie lėšų ieškojimą ir finansinę projektų vadybą pelno nesiekiančioms organizacijoms išleista nesuskaičiuojama daugybė leidinių. Pateikiamu sąrašu nesiekėme Jūsų perkrauti. Tai tik tolesnio skaitymo pradžia. Daugelį išvardytų leidinių galima rasti Europos fondų centre (*European Foundation Centre*) Briuselyje.

#### > **Applying to a Grant-Making Trust – A Guide for Fund-raisers**

*Anne Villemur*

„The Directory of Grant-Making Trusts“ papildantis tomas. Šioje knygoje sudėta visa informacija, kurios reikalauja prašymus svarstantys fondų patikėtiniai. Čia yra praktinių patarimų, kaip įvertinti projekto išlaidas, kaip išsirinkti tinkamus fondus, laiku rasti kvietimus teikti prašymus.

**Charities Aid Foundation, 1996**

#### > **Avoiding the Wastepaper Basket**

*Tim Cook*

Praktinis vadovas, kaip ieškoti lėšų. Jame vartojama paprasta ir suprantama kalba, pateikiamos linksmos iliustracijos. Autorius naudojasi pavyzdžiais iš savo asmeninės patirties, kad iliustruotų įprastas savanoriškų organizacijų klaidas kreipiantis į rėmėjus.

**London Voluntary Service Council, 1996**

#### > **Bidding for Funds and Resources – A guide for seeking support from businesses, trusts and public bodies**

Išvardija geros patirties pavyzdžius, svarbius ieškant lėšų. Aptariami įvairūs šaltiniai: labdaros fondai, vietinės ir šalies valdžios šaltiniai, komercinės organizacijos, Europos Sąjunga, nacionalinė loterija.

**British Telecommunications, BT Corporate Relations, 1998**

#### > **Building A Fundraising Database On Your PC: A Step By Step Guide For Small Voluntary Organisations**

*Peter Flory*

Išsamus gidas apie duomenų bazės sukūrimą savanoriško darbo organizacijai. Parodo, kaip mažesnės organizacijos, neturinčios specialių IT žinių, gali ieškodamos lėšų pasinaudoti moderniomis technologijomis. Pasakoja apie tokias duomenų bazių kūrimo programas kaip Excel ir Access. Tinka ir pradedantiesiems, ir pažengusiesiems. Yra bazių pagal turinį ir abėcėlę pavyzdžiai.

**Charities Aid Foundation, 1999**

Toliau  
skaitykite



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

> **Building Foundation Partnerships: The Basics of Foundation Fundraising and Proposal Writing**

*Ingrid van Rotterdam*

Knyga pristato geriausias ryšių su rėmėjais užmezgimo būdų pavyzdžius. Joje aprašoma dabartinė Kanados fondų bendruomenė, nurodomos dotacijų ieškojimo pasaulyje tendencijos. Pridedamas planas, kaip ieškoti dotacijų iš fondų, aprašomi visi etapai: informacijos rinkimas, pasiūlymo vystymas ir pateikimas. Tinka ir projektą vykdant, ir jam jau pasibaigus. Gausūs priedai siūlo praktinius patarimus, kaip ieškoti lėšų ir plėtoti ryšius su rėmėjais.

**Canadian Centre for Philanthropy, 1995**

> **Building Sustainable Non-profit Organizations: Money, Money Everywhere – Grassroots Funding**

*Jana Ledvinová*

Knyga siekia vėl atgaivinti Centrinės Europos savanoriško darbo ir labdaros dvasią. Tai daroma paprastais praktiniais patarimais, kaip rengti sėkmingas lėšų paieškos kampanijas. Knygoje atsakoma į svarbius klausimus: kaip rasti rėmėjų, kaip juos įtikinti jus paremti, kaip užsitikrinti, kad rėmėjai įvykdys, ką pažadėjo.

**The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1997**

> **Building Sustainable Non-Profit Organizations: Proposal Writing**

*Istvan Kostolanyi*

Šioje brošiūroje pateikiamas procesas, kurį turi pereiti ne pelno organizacija, rengdama pasiūlymą paramai iš šalies. Knyga apžvelgia ypatingas Centrinės ir Rytų Europos sąlygas. Trumpai apžvelgiami lėšų ieškojimo metodai, duodama praktinių patarimų rašantiesiems, pridedamas turimų padaryti darbų sąrašas. Yra išleista ir lenkų kalba.

**The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1997**

> **The Business of Special Events**

*Harry A. Freedman & Karen Feldman*

Knyga skirta tiems, kurie lėšas renka per specialius renginius. Rėmėjai raginami žiūrėti į tokius renginius, kaip į pelningą verslą. Praktinių patarimų pavyzdžiai aptariamoms ieškojimo strategijoms. Taip pat ir daugelis kitų dalykų: nuo biudžeto ir komitetų posėdžių iki žiniasklaidos ir įžymybių naudojimo.

**Pineapple Press, Inc., 1998**

> **Closing That Gift! How to be Successful 99% of the Time**

*Robert F. Hartshook*

Praktiniai patarimai, kaip sėkmingai tvarkytis su didelėmis filantropinėmis dovanomis. Knygoje daug išsamių patarimų šia tema: paslaptys, dažniausios klaidos ir kaip jų išvengti. Kaip gauti tokias dovanas, kaip tvarkytis su dovanojamu nekilnojamoju turtu, dalimis mokamomis dovanomis ir kaip kūrybiškai ieškoti lėšų.

**ASR Philanthropic Publishing, 1998**

> **Comment Chercher un Sponsor – mode d'emploi**

*Pierre Sahnoun, Nathalie Doury*

Knyga aiškina rėmimo naudą. Duodama praktinių patarimų, kaip elgtis pokalbio metu ir rengiant pasiūlymus. Pateikiami pavyzdžiai padės bet kam efektyviai įgyvendinti ryšių su rėmėjais teoriją. Parodoma, kaip tai padaryti geriausia.

**Juris Service, 1989**



> **The Complete Fundraising Handbook**

*Sam Clarke*

Patarimų vadovas, kaip gauti lėšų iš įvairių labdaros fondų, aprašantis skirtingus to siekimo būdus. Yra praktinių patarimų ir kampanijų pavyzdžių bei pagrindinių valstybinių fondų ir rėmimo programas turinčių įmonių fondų sąrašas Jungtinėje Karalystėje.

**Directory of Social Change, 1993**

> **Ethics for Fundraisers**

*Albert Anderson*

Populiarinamas etiškas lėšų ieškojimas pelno nesiekiančiųjų srityje. Profesionalams ir savanoriams aiškinama principingo elgesio nauda. Taip kuriamas visuomenės pasitikėjimas labdarą valdančių organizacijų bendruomene.

**Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press, 1996**

> **Fairness in Funding: An Equal Opportunities Guide for Grant-Makers**

*Roland Doven & Fiona Davis*

Praktiniai patarimai rėmėjams, kaip sąžiningai skirstyti savo dotacijas. Paremtas Jungtinės Karalystės fondų patirtimi, siūlo patarimus tiems, kurie remia gerus darbus.

**Association of Charitable Foundations, 1995**

> **The Five Strategies For Fundraising Success, A Mission-Based Guide To Achieving Your Goals**

*Mal Warwick*

Pono M. Varviko didelė patirtis konsultuojant pelno nesiekiančias organizacijas akivaizdi šioje praktinių patarimų knygoje. Ypač naudingi yra kampanijų pavyzdžiai, kurie iliustruoja penkias lėšų ieškojimo strategijas. Taip pat problemos, kylančias, jei imamasi būdų, kurie neatitinka organizacijos misijos ir ilgalaikių tikslų. Knygą lengva skaityti ir ne profesionalams.

**Jossey-Bass Publishers, 2000**

> **Foundations for Fund-Raising**

*Redmond Mullin*

Knyga per kampanijų pavyzdžius pateikia pagrindinius lėšų ieškojimo būdus. Autorius parodo, kad lėšų ieškojimas yra ne tik pinigų prašymas. Rėmėjų ieškotojai turi suprasti, kodėl rėmėjas jį palaiko, ir laikyti rėmėją partneriu.

**ICSA Publishing Ltd, 1995**

> **Foundation Fundamentals: A Guide for Grantseekers (6th edition)**

Leidinyje lėšų ieškotojams žingsnis po žingsnio aiškinama, kur ir kaip ieškoti rėmėjų, remiantis Fondų centro rengiamais mokymais. Aprašomi įvairūs fondų tipai, jų veiklą nustatantys įstatymai ir paramos prašymo bei biudžeto pavyzdžiai.

**Sixth edition. The Foundation Center, 1999**

> **Foundations in Europe. Society, Management and Law**

Knygoje išsamiai aprašomas Europos fondų sektorius. Ji leidžia išmokti rinkti informaciją ir palyginti skirtingus fondus. Leidinį sudaro kelios pagrindinės dalys: istorinė ir palyginamoji Europos fondų apžvalga, skirtingi fondų steigimo ir valdymo modeliai. Toliau strategiškai apžvelgiami fondų sprendimai, ketvirtoje dalyje apžvelgiamos teisinės fondo steigimo sąlygos.

**Bertelsmann Stiftung, 2001**

Toliau  
skaitykite



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

> **Friends For Life – Relationship Fundraising In Practice**

*Ken Burnett*

Praktiškai patariama, kaip ieškoti lėšų kuriant ir palaikant asmeninius ryšius. Parodoma, kaip sukurti stiprius, sveikus ir abipusiai naudingus ryšius su rėmėjais.

**The International Fund-Raising Group, 1996**

> **Fund-Raising and the Nonprofit Board Member**

*Fisher Howe*

Aprašo penkis pagrindinius dalykus, kuriuos turi gerai suprasti pelno nesiekiančios organizacijos tarybos narys. Tada taryba gali priimti atsakomybę už lėšų ieškojimą organizacijai. Naudingas turimų atlikti darbų sąrašas padės tarybos nariams padaryti viską, kas įmanoma, kad organizacija rastų lėšų.

**National Center for Nonprofit Boards, 1992**

> **Fund-Raising Cost Effectiveness – Self-Assessment Workbook**

*James M. Greenfield*

Knyga, padedanti įvertinti lėšų ieškojimo išlaidas. Pateikta devynių taškų įvertinimo skalė padeda pamatuoti dažniausiai naudojamų technikų produktyvumą. Pridedama kampanijų pavyzdžių, kuriose naudojami tokie būdai, kaip tiesioginiai laišakai, specialūs renginiai, lėšų rinkimo kampanijos ir suplanuotas davimas.

**John Wiley & Sons, 1996**

> **Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen**

*Marita Haibach*

Patarimų knyga, kaip ieškoti lėšų projektams. Autorius svarsto, ar privatūs rėmėjai gali padėti pelno nesiekiančioms organizacijoms.

**Campus Verlag, 1996**

> **Fundraising and Grant-Making: A Case Study of ITV Telethon' 88**

*Diana Leat*

Prašymai paremti per žiniasklaidos priemones pastaruoju metu tapo svarbiu lėšų gavimo šaltiniu savanorių organizacijoms. Ši knyga remiasi pirmuoju Britanijoje atliktu tyrimu apie žiniasklaidos priemonėmis skleistą prašymą paremti. Aprašoma, kaip buvo surinkta 22 milijonai Anglijos svarų sterlingų, sėkmės priežastis ir su tuo kilusios problemos. Knygoje viskas nagrinėjama platesniu kontekstu, vedama paralelė tarp organizacijoms kylančių sprendimų dilemų ir to, kaip jos veikia rėmėjus.

**Charities Aid Foundation, 1989**

> **Fundraising For Education: A Step By Step Guide**

*Karen Gilchrist*

Knyga detalai aprašo, kaip sėkmingai ieškoti lėšų mokykloms, ikimokyklinio auklėjimo ir į mokymą orientuotoms organizacijoms. Lėšų ieškojimas mokymams dabar auga ir tampa vis svarbesnis. Knyga chronologiškai aprašo lėšų ieškojimą nuo kampanijos planavimo iki sėkmingos plėtos projektui jau pasibaigus. Tai planavimas, galimų rėmėjų nustatymas, strategijos ir plano kūrimas. Lėšos gali būti gaunamos iš Vyriausybės, nacionalinės loterijos, įmonių, bendruomenės ir pasinaudojant duomenų bazėmis. Aptariamas skirtumas tarp esminių poreikių ir prabangos.

**Charities Aid Foundation, 1999**



> **The Fund-Raising Handbook – International Fund-Raising**

*Thomas Harris*

Šiame leidinyje įdėtas 33-iasis Lėšų ieškojimo vadovo skyrius. Daugiausia dėmesio skiriama tarptautinei lėšų paieškai. Kiekvienos aptariamos šalies pavyzdžiu aprašoma bendra šalies padėtis, kalbama apie rėmimo ieškojimo teises ir mokestines sąlygas, nurodomi bendri rėmimo šaltiniai. Pridėta trumpa bibliografija. Šalys atrinktos pagal ekonominę galią, ypač dėmesys skiriamas lėšų paieškoms JAV.

**The NSFRE/Wiley Fund Development Series, 1996**

> **Fund-raising Hands-On Tactics For Nonprofit Groups**

*L. Peter Edles*

Parodo didžiulius JAV filantropijos išteklius. Filantropija yra svarbi bendruomenės gyvenimo būdo dalis. Nėra jokių triukų ar paslapčių, kurios garantuotų, kad tikslas bus pasiektas. Sėkmingai randantys lėšų tiesiog naudojami atidžiai išstudijuotais ir patikrintais būdais. Yra keletas sėkmingų kampanijų pavyzdžių.

**McGraw-Hill, Inc., 1993**

> **Fundraising Matters – New Directions For Philanthropic Fund-raising**

*Michael Seltzer (Ed.)*

Siekia didinti lėšų ieškotojų profesionalumą parodydami, kaip filantropijos tradicijos susijusios su rėmėjų ieškojimo praktika. Autoriaus patirtis, kaip aštuonios pelno nesiekiančios organizacijos ieškojo ir tvarkėsi su lėšomis, nurodo skaitytojams kelias jų sėkmės priežastis. Knyga baigiasi patarimais iš sėkmingai ieškančių lėšų organizacijų patirties.

**Jossey-Bass, 1993**

> **Fundraising on the Internet**

*Howard Lake*

Parodo, kaip internetas gali būti panaudotas ieškant lėšų bendruomenės, šalies ar tarptautiniame lygmenyje. Kaip rasti ir išlaikyti rėmėjus, populiarinti prašymus, parduoti franšizę ar pagreitinti kasdienius lėšų ieškojimo darbus.

**Aurelian, 1996**

> **Fundraising Strategy**

*Redmond Mullin*

Knyga aiškina strategijos ir būdų svarbą ieškant lėšų. Tai daroma kelias būdais, pvz., pateikiant kampanijų pavyzdžius, kaip skirtingos strategijos ir būdai panaudoti įvairioms sumoms surinkti.

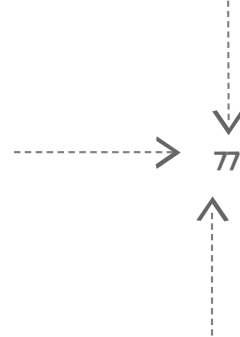
**Charities Aid Foundation and ICFM, 1997**

> **The Governance and Management of Charities.**

*Andrew Hind*

Praktinis gidas, siekiantis pateikti labdaros organizacijos valdymo ir vadybos modelį. Tiriama, kaip efektyviai veikti patikėtinių lygmenyje, strategiškai planuoti ir nustatyti valdybos galių ribas, produktyviai valdyti fondo veiklas. Pateikiamas teisinės situacijos Jungtinėje Karalystėje aprašymas.

**The Voluntary Sector Press, 1995**



Toliau  
skaitykite



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

- > **Grants from Europe – How to Get Money and Influence Policy. Eighth Edition**  
*Ann Davison*  
Knyga paaiškina, kokie rėmimo šaltiniai yra geriausi, kada ir kaip kreiptis, kokių kliūčių galima tikėtis ir kaip įvertinti sėkmės šansus. Aprašomos specialios rėmimo sritys: neįgalieji, trečiojo pasaulio šalių vystymasis, nedarbas, žmogaus teisės, mokymas ir kultūra, skurdas, moterų teisės, etninės mažumos, aplinkosauga ir energetika, vartotojų teisės.  
**NCVO Publications, 1997**
- > **Grant-giving: A Guide to Policy-making**  
*Diana Leat*  
Knyga skirta naujiems rėmėjams, galvojantiems apie savo rėmimo politikos kūrimą. Pataria tiems, kurie nori išgryninti arba peržiūrėti dabartinę politiką. Kiekviena dalis detaliai aptaria vieną sritį nuo to, kaip keisti dotacijų suteikimo kontekstą, iki atskaitomybės reikalavimų sau ir kitiems. Pateikiamas svarbiausių dalykų, apie kuriuos būtina pagalvoti, sąrašas.  
**Joseph Rowntree Foundation, 1992**
- > **Grant-making Basics**  
Patarimų knyga rėmėjų ieškotojams ir kitiems pelno nesiekiančių organizacijų sferos dalyviams. Joje daug straipsnių, darbų sąrašų, dokumentų pavyzdžių. Aptariamas projekto įvertinimas, teisiniai ir etikos klausimai, komunikacijos vadyba.  
**Guide Council on Foundations, 1992**
- > **A Guide to EU Funding for NGOs – Your Way Through the Labyrinth**  
Vadove pratiškai ir aiškiai dėstoma dotacijų vadyba ir tai, kaip siekti Europos Sąjungos fondų lėšų. Vienoje iš dalių aprašoma ES plėtra ir šalims kandidatėms skirti ištekliai, pateikiama struktūrinių fondų analizė ir išorinės pagalbos politikos reformos pasėkmės. Galima užsisakyti šiuo adresu: [www.ecas.org](http://www.ecas.org).  
**ECAS, 8th edition, 2002**
- > **Guide to Grantseeking on the Web**  
*The Foundation Center*  
Vadovas, kaip ieškant lėšų maksimaliai išnaudoti internetą. Yra įvadas į naudojimąsi internetu, aprašomas struktūruotas lėšų ieškojimas: pateikiami fondų adresai, paieškos bazės, informacija apie su tokia paieška internete susijusias paslaugas. Yra dažniausiai naudojamų terminų žodynas ir bibliografijos sąrašas.  
**The Foundation Center, 1998**
- > **Guide to Proposal Writing**  
*J. Geever; P. McNeill*  
Skirtas naujiems lėšų ieškotojams, aiškina, kaip rinkti informaciją, kreiptis į galimus rėmėjus ir palaikyti su jais ryšius. Paaiškina, kas turi būti pasiūlymuose ir kaip „išgryninti“ kiekvieną dalį.  
**The Foundation Center, 1993**
- > **Guide To Proposal Writing In CEE And The Former Soviet Union**  
Vadovas padeda Centrinės ir Rytų Europos bei buvusiose TSRS šalyse įsikūrusioms organizacijoms siekti paramos. Aprašomi geriausi praktikos pavyzdžiai, kreipimosi procedūros, projektų rašymo lūkesčiai ir jų vystymosi dinamika. Padalytas į šešias dalis, apžvelgia pagrindinius dalykus. Tai ir patarimai, ką daryti prieš viską pradėdant, aiškina, kaip surasti fondus, į juos kreiptis ir atsiskaityti. Pateikiamas terminų žodynas.  
**The Institute for Local Government and Public Services, 1995**



> **Handbuch Fund-raising**

*Marita Haibach*

Knyga apžvelgia lėšų ieškojimo rinką ir daugelį lėšų ieškojimo būdų. Stengiamasi viską trumpai apžvelgti ir aprūpinti skaitytojus pradinėmis praktinės veiklos žiniomis. Žvelgiama iš viso vokiškai kalbančio pasaulio pozicijų.

**Campus Verlag, 1998**

> **“How To” Guide Find The Funds – A New Approach To Fundraising Research**

*Christopher Carnie*

Atsako į visiems lėšų ieškotojams svarbius klausimus. Padeda rinkti informaciją, nurodo, kur ieškoti vidinės informacijos. Yra leidinių, interneto svetainių ir agentūrų kontaktinių detalių.

**The Directory of Social Change, 2000**

> **“How To” Guide Organising Special Events For Fund-raising And Campaigning**

*John F Gray and Stephen Elsdon*

Lėšų ieškojimo meno vadovas. Specialūs renginiai tarp labdaros organizacijų ir kitų rėmėjų ieškotojų dar niekada nebuvo tokie populiarūs. Jie smagūs ir didina personalo motyvaciją, įtraukia ir sukuria iššūkius savanoriams, patrauklūs ir naudingi rėmėjams. Renginiai surenka ypač daug lėšų, o rėmėjus apdovanoja viešumu ir didesniu žinomumu visuomenėje.

**The Director of Social Change, 2000**

> **How to Approach Companies Manual**

*Heather Laycock*

Paramos iš įmonių siekimas gali būti sunkus, erzinantis ir ilgas užsiėmimas. Vadovas rodo, kaip tai padaryti lengviau ir sėkmingiau. Nuo kompanijų, į kurias verta kreiptis, radimo, iki susitikimų su jų atstovais.

**Nadácia pre občiansku spolocnost (Foundation for a Civil Society – Slovak Republic)**

> **How To Get Million-Dollar Gifts and Have Donors: 101 Strategies Every Fund-Raiser Should Know**

*Robert F. Hartsook, JD, EdD*

Vadovas lėšų ieškotojams, pasakojantis, kaip geriausia užsitikrinti pakankamą filantropų paramą. Pateikiamas 101 gyvenimiška patirtimi pagrįstas būdas, o strategijos gali būti suskirstytos į septynias pagrindines kategorijas. Kaip pastebėti galimybes gauti lėšų, kaip sudėti kelias dotacijas, parodyti dotacijos vertę, kiek vertas sąžiningumas. Dėmesys skiriamas viešųjų ryšių strategijoms.

**ASR Philanthropic Publishing, 1999**

> **The How To Grants Manual – Successful Grantseeking Techniques For Obtaining Public And Private Grants**

*David G. Bauer*

Vadovas pasiūlymų rengėjams, kaip rasti rėmėjus, kuriems svarbi pelno nesiekiančios organizacijos misija, o pasiūlyme pabrėžti abipusę naudą.

**80 American Council on Education and The Oryx press, 1999**

> **Image-Building and Money-Raising for Hard-to-Sell Groups**

*Yasmin Prabhudas*

Skirta Jungtinės Karalystės labdaros ir pelno nesiekiančioms organizacijoms, kurios dirba su nepopuliariomis ar nepatraukliomis grupėmis ir dėl to susiduria su

Toliau  
skaitykite



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas



sunkesne lėšų paieška. Pataria, kaip populiarinti, informuoti ir auklėti auditoriją pasinaudojant žiniasklaidą.

**Directory of Social Change, 1994**

> **International Fund-Raising For Not-For-Profits: A Country-By-Country Profile**

*Thomas Harris*

Su patikimais pavyzdžiais iš 18 šalių šis vadovas svarbus ieškant lėšų visame pasaulyje. Šalys aprašomos tokiu pat būdu, todėl jas lengva palyginti. Tai pirmas toks leidinys, kuriame galima palyginti įvairiose šalyse taikomus būdus. Kiekvieną šalį aprašo joje įsikūrusi autoritetinga organizacija. Kiekvienoje dalyje pateikiama išsami bibliografija.

**The NSFRE/Wiley, 1999**

> **Les Stratégies de la Générosité**

*Gérard Gendre*

Dviejų dalių knyga apžvelgia filantropiją sociologiniu požiūriu ir pateikia praktinių patarimų pelno nesiekiančioms organizacijoms. Konkrečiai apibūdina keletą būdų: tiesioginių laiškų siuntimas, vietiniai lėšų rinkimo renginiai, aukojimas iš įsitikinimų.

**Economica, 1996**

> **Lessons From Abroad: Fresh Ideas From Fund-Raising Experts In The United Kingdom**

*Judith E. Nichols*

Knyga plečia požiūrį į lėšų ieškojimą JAV. Pateikiama pavyzdžių iš Didžiosios Britanijos. Yra pripažintų ekspertų parašytos dalys: tai ir komunikacija, ir visuomenės supratimo didinimas, teisinės problemos. Aptariami tokie būdai kaip televizijos, telefono, duomenų bazių naudojimas.

**Bonus Books, Inc., 1997**

> **Meeting Need – Successful Charity Marketing**

*Ian Bruce*

**Charities Management series, ICSA Publishing, 1994**

> **MECENAT – Mode d’Emploi**

Nors knyga skirta lėšų iš belgiškų įmonių paieškai, ji išsamiai ir praktiškai pataria, kaip rinkti informaciją apie privačius rėmėjus, strategiškai planuoti ir kreiptis į juos dėl paramos. Patarimai tinkami bet kuriai lėšų ieškojimo kampanijai.

**Fondation pour la Promotion des Arts-Prométhéa**

> **Monitoring & Evaluation: A Practical Guide For Grant-Making Trustees**

*Des Palmer*

Knyga rėmėjams pataria, kaip stebėti ir įvertinti ir savo, ir remiamų organizacijų veiklą. Siūloma atlikti vartotojų nuomonės tyrimą ir parengti vadovą be sunkaus akademinio žargono. Siūloma remiamiesiems taikomą politiką naudoti ir savo pačių organizacijose. Rėmėjų tikslai yra: pristatyti rėmimo programą, pasirūpinti, kad stebėjimas ir įvertinimas būtų geriau suprantamas, išvardyti to pasiekimo būdus, parodyti geriausią būdą tvarkytis su darbu ir skatinti, kad stebėjimas ir įvertinimas taptų standartinėmis procedūromis.

**Association of Charitable Foundations (ACF), 1998**



## > **Organising An Event: A Guide For The Millennium**

*Karen Gilchrist*

Aprašomas renginio ruošimo ir organizavimo procesas. Daugiausia pasakojama apie nedidelius renginius bendruomenei. Aprašomas planavimas ir rengimasis, finansų vadyba, rengimo vieta, įrangos parūpinimas, vienodas prieinamumas, supratimo didinimas, teisiniai aspektai, maisto ir gėrimų pateikimo taisyklės, pirmosios pagalbos organizavimas ir tai, kaip įvertinti savo sėkmę.

**Charities Aid Foundation, 1999**

## > **Raising Money From Trusts**

Praktinis vadovas, kaip gauti lėšų iš paramą skiriančių fondų. Pateikiama svarbiausia informacija, padedanti suprasti fondų veiklą ir planuoti, kaip į juos kreiptis. Pasakojama, kaip veikia fondai, kaip į juos kreiptis, kaip užpildyti prašymą.

**Directory of Social Change, 1989**

## > **Relationship Fundraising**

*Ken Burnett*

Rėmėjams skirta lėšų paieškos verslo apžvalga. Nurodo ir apibūdina iš vadybos metodų kylančias rizikas. Pateikti gyvenimiški pavyzdžiai ir veiklos etapai pradės profesionaliam ieškotojui įgyvendinti ryšių vadybą.

**The White Lion Press Limited, 1992**

## > **Repères á travers le Monde des Fondations**

Bukletas, kuriame apibūdinami fondai bei jų veikla, pateikiama charakteringų įvairių sričių fondų darbo pavyzdžių. Aptariami fondų ir viešųjų rėmėjų santykiai.

**Fondation de France, 1992**

## > **Resource Development Handbook**

Aprašo planavimą, biudžeto rengimą, finansų vadybą, savanorių lyderystę bei komandos kūrimą, įvaizdžio, ryšių su visuomene ir vadybos aspektus. Lėšos gaunamos iš individualių aukotojų, renginių, įmonių, pajamų sukūrimo, Raudonojo Kryžiaus, dotacijų.

**International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 1994**

## > **Running a Local Fundraising Campaign – A Guide for Small Voluntary Organisations**

*Janet Hilderley*

Praktiškai patariama, kaip įvairiausia veikla gali suteikti lėšų, koks būdas būtų tinkamiausias labdaringai organizacijai. Pradžioje aptariami lėšų rinkimo iš bendruomenės pradmenys, vėliau detalai apibūdinama dvylika skirtingų paieškos būdų ir šaltinių.

**Charities Aid Foundation, 1997**

## > **School Fund-raising – What You Need To Know**

*Anne Mountfield*

Aprašomas sėkmingas lėšų ieškojimas, teisinė aplinka ir sėkminga praktika. Pirmoje dalyje aprašomi sėkmingiausi lėšų ieškojimo būdai mokykloms. Praktinė informacija apie susijusius įstatymus, mokesčius, licencijavimą, pardavimą. Antroje dalyje aptariama mokyklos lėšų valdymo fondo steigimo ir valdymo praktika.

**Directory of Social Change, 1997**

Toliau  
skaitykite



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

> **Securing your Organization's Future**

*Michael Seltzer*

Lėšų ieškojimo būdų gidas. Pirma dalis aprašo organizacijos rėmimą, antroje patariama, kaip rasti galimus rėmėjus, aprašomos su organizacijomis ir individualiais rėmėjais galinčios iškilti problemos. Trečiojoje dalyje rašoma apie sudėtinį, bendrą finansavimą ir kaip jį gauti.

**The Foundation Center, 1987**

> **Sell Space to Make Money**

*Audrey Semple*

Praktinis vadovas, kaip gauti pajamų iš reklamos pelno siekiančios organizacijos leidiniuose. Aptariamos įvairios galimybės, reklamos ir platinimo mokesčių klausimai.

**Directory of Social Change, 1987**

> **Step By Step. A Guide To Volunteer Fund-raising**

*Ruth Horton (Ed.)*

Trumpame buklete aptariama, kodėl savanorių verbavimas yra svarbiausia lėšų rinkimo kampanijos dalis. Kiekvienoje dalyje pateikiamas naudingas darbų sąrašas, padedantis nepamesti krypties. Pateikiamas lėšų ieškotojui naudingų kontaktų sąrašas.

**The Volunteer Centre UK, 1992**

> **Sustaining Civil Society – Strategies for Resource Mobilization**

*Leslie M. Fox (ed) and S. Bruce Schearer (ed)*

Aprašoma, kaip naujoviškai pilietinės visuomenės organizacijos ieško lėšų savo projektams. Kaip lėšos uždirbamos įtraukiant įmones, rizikos kapitalo bendroves, mikrokreditų programas ir skaidant skolas. Viskas iliustruota kampanijų pavyzdžiais.

**CIVICUS, 1997**

> **Tried and Tested Ideas for Raising Money Locally – Small and Medium-Scale Events**

*Sarah Passingham*

**Directory of Social Change, 1994**

> **Trust Fundraising**

*Anthony Clay*

Leidinyje aprašomi efektyviausi būdai, kaip ieškoti lėšų iš fondų. Siekiama didinti lėšų ieškotojų sėkmę. Pabrėžiama, kaip svarbu surinkti informaciją ir kruopščiai pildyti bei saugoti dokumentus. Koks svarbus yra asmeninis ryšys ir ryšio palaikymas po kreipimosi.

**Charities Aid Foundation & Institute of Charity Fund-raising Managers, 1999**

> **Winning Grants Step By Step: Support Centers Of America's Complete Workbook For Planning, Developing, And Writing Successful Proposals**

*Mim Carlson*

Suskirstytas į devynis skyrius, vedančius prašytoją per prašymo pildymo etapus. Yra bibliografija, papildomi patarimai ir pratimai, kaip rašyti ketinimų laiškus ar rinkti informaciją.

**Jossey Bass, 1995**



> **The WISE Guide To Fundraising – Women's Studies Research And The European Union**

*Petra Branderhorst*

Knyga bando suskirstyti Europos šaltinius, remiančius moterų studijas. Paaiškina, kaip kreiptis į Europos Komisiją ir kokių sunkumų galima tikėtis. Pridėti visų generalinių direktoratų adresai. Patariama visiems dėtis prie tokių europinių organizacijų tinklų kaip WISE, o moterų padėtį kelti kaip politinį klausimą nacionaliniame bei europiniame lygmenyje.

**Women's International Studies Europe, 1997**

> **A Women's Fundraising Handbook**

Dalijamasi žiniomis ir mintimis, kaip gauti lėšų į moterų padėtį orientuotoms programoms, kurias iškelė Pasaulinis moterų fondas (*Global Fund for Women*). Pridedamas idėjų ir jas galinčių paremti organizacijų, siūlančių finansinius ir kitokius išteklius, sąrašas.

**The Global Fund for Women, 1995**

> **The Worldwide Fundraiser's Handbook – A Guide To Fundraising For Southern NGOs And Voluntary Organisations**

*Michael Norton*

Knygoje aptariama, kaip sukurti efektyvų lėšų rinkimo mechanizmą vietinėje bendruomenėje, išvardijami esami fondai ir šaltiniai, aiškinami įvairūs paieškos būdai ir pateikiama kampanijų bei geros praktikos pavyzdžių. Aptariami visi pagrindiniai lėšų gavimo šaltiniai, jų ieškojimo būdai.

**Directory of Social Change, 1996**

> **Writing Better Fundraising Applications**

*Michael Norton*

Praktiniai patarimai, kaip parašyti gerą lėšų prašymo laišką. Yra patarimų, parengtų pavyzdžių ir pratimų. Aprašytas projekto išlaidų įvertinimas, kaip patiemis įvertinti projektą bei pagerinti savo komunikacinius gebėjimus.

**Directory of Social Change, 1992**

> **Writing Better Fundraising Applications (2nd Edition)**

*Michael Norton*

Knygoje svarbūs dotacijų davėjai pateikia pavyzdžius, pratimus, idėjas ir kitus patarimus. Aiškinama, kaip parašyti gerą prašymą, kas jį „parduoda“, kaip kurti pasitikėjimą, ieškoti lėšų, įkainoti projektą, kaip rašyti aiškiai ir įtikinamai.

**Directory of Social Change, 1997**

> **Writing Winning Grant Proposals Step by Step**

*Chad T. Green and Yvette Castro-Green*

Moko rėmėjų ieškotojus, kaip rinkti informaciją, nustatyti ir sėkmingai įtikinti rėmėjus palaikyti Jūsų projektus. Yra praktinių patarimų ir pavyzdžių.

**NGO Centre, Riga, 1996**

> **The Youth Funding Guide**

*Nicola Eastwood*

Apžvelgiamos visiems dirbantiems su jaunimu tinkamos lėšų ieškojimo strategijos. Aptariami tokie šaltiniai, kaip nacionalinė loterija, centrinė ir regioninė valdžia, europiniai šaltiniai ir iš visuomenės gaunamos lėšos. Patarimai, kaip susikurti strategiją, efektyviai rašyti prašymus, patarimai dėl PVM bei kitų mokesčių.

**Directory of Social Change, 1997**

Toliau  
skaitykite



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

[www.coe.int/youth](http://www.coe.int/youth)

Europos Tarybos Jaunimo ir sporto direktorato puslapis, kuriame yra informacijos apie jų mokymų programą, rėmimo galimybes ir tarptautinę jaunimo politiką. Daug nuorodų į Europoje veikiančias jaunimo organizacijas.

[www.dsc.org.uk](http://www.dsc.org.uk)

Socialinių pasikeitimų žinynas (*Directory of Social Change*) siekia tapti pasaulyje pripažintu nepriklausomos informacijos bei paramos šaltiniu pelno nesiekiančioms ir nevyriausybinėms organizacijoms. Leidžia ne tik su Jungtine Karalyste susisjusius leidinius, bet ir daugybę su lėšų paieška susijusių vadovų.

[www.eurodesk.org](http://www.eurodesk.org)

„Eurodesk“ yra gausybė informacijos apie įvairias europines rėmimo galimybes įvairiems projektams. Jie turi regioninių informacijos biurų tinklą visoje Europoje, kur galima gauti daugiau informacijos.

[www.europa.eu.int/comm/education/youth.html](http://www.europa.eu.int/comm/education/youth.html)

Tai Europos Sąjungos JAUNIMO programos tinklalapis. Čia galima rasti daugybę būdų, kaip ir kur kreiptis. Pateikiamos nuorodos į nacionalinius biurus, vykdančius programą Europos šalyse.

[http://www.europa.eu.int/comm/secretariat\\_general/sgc/info\\_subv/intro\\_funding.htm](http://www.europa.eu.int/comm/secretariat_general/sgc/info_subv/intro_funding.htm)

Tai Europos Komisijos Bendrųjų reikalų direktorato puslapis. Jame yra siūlomų dotacijų sąrašas ir jų vadybos vadovas. Naudinga pradėti čia, jei ieškote rėmimo šaltinių Europos Sąjungoje.

[www.fundersonline.org](http://www.fundersonline.org) and [www.efc.be](http://www.efc.be)

Siūloma informacija apie įvairius europinius rėmimo šaltinius. Jis sukurtas Europos fondų centro (*European Foundation Centre*) iniciatyva. Pastarojo misija yra skatinti ir populiarinti Europos fondų bei įmonių rėmėjų veiklą. Galima rasti Europoje aktyvių rėmėjų archyvą ir informacijos apie juos.

[www.training-youth.net](http://www.training-youth.net)

Europos Tarybos ir Europos Komisijos bendradarbiavimas mokant jaunimą. Jame yra visi mokymo vadovai, mokytojų žurnalas „Kojotas“ ir informacija apie mokymosi galimybes.

[www.youthforum.org](http://www.youthforum.org)

Tai Europos jaunimo forumo, kuris siekia jaunimui per jo organizacijas suteikti balsą politikoje, puslapis. Pateikiamos nuorodos į narių organizacijas – tarptautines nevyriausybines jaunimo organizacijas ir nacionalines jaunimo tarybas Europoje. Internete pateikiami politikos aprašymai. Taip pat ir informacija apie rėmimo galimybes bei lobistines kampanijas.



## Trečias priedas – Iš SALTO projektų vadybos 2001 m. kurso ataskaitos

### Planavimas ir finansavimo seminaras

#### Seminarų užrašai

##### Siekis

Vystyti dalyvių sugebėjimus pasirinkti, pritaikyti ir pasinaudoti įvairiais planavimo ir finansavimo vadybos instrumentais Europos jaunimo projektuose.

##### Tikslai

- Suprasti svarbiausius efektyvaus planavimo bruožus.
- Apžvelgti įvairius planavimo įrankius ir įvertinti jų pranašumus bei trūkumus.
- Išskirti kelis efektyvaus finansavimo planavimo būdus bei paaiškinti kelių finansinės vadybos įrankių naudojimą.

##### Būdas

Turint galvoje neilgą trukmę, rengiamasi naudotis pavyzdžiais tam, kad iš jų kylančiais būdais būtų galima patikrinti naujus modelius, įrankius ir būdus.

#### 1. Keli seminarų šūkliai

Atsirinkite, kas tinka būtent Jums.

Mokykitės iš savo ir kitų patirties.

#### 2. Ką padaryti numato projektas?

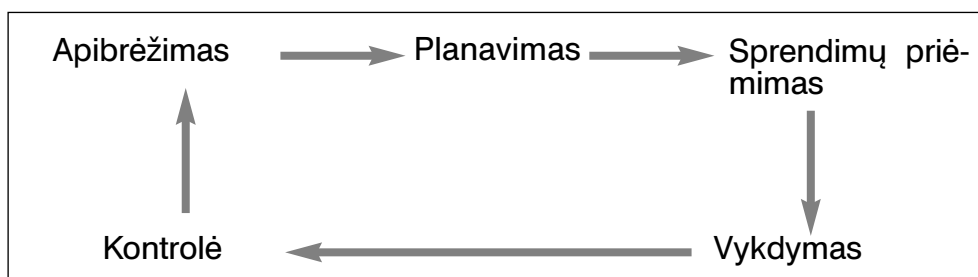
Sukurti piešinį, kuris parodytų atitinkamą atstovaujimų dalių dydį ir vietą. Struktūriškai pagrįsti aprašymą ar schemą. Apipavidalinti norų ir sąsajos būdą.

Planavimas yra kūrybiškas ir dinamiškas kelionės iki plano procesas.

#### Pratimas

*Nupieškite kelionės namo po kursų planą. Kaip jis galėtų pakeisti ar pakeis pačią kelionę?*

Planavimas gali būti matomas kaip cikliškas procesas.



Jis vyksta nuolat, kol baigiamas projektas. 80 proc. projekto vadybos pastangų tenka planavimui, 20 proc. – vykdymui.

Išankstinis planavimas apsaugo nuo blogo vykdymo.  
Ir išlaikykite paprastumą.

### 3. Kas įeina į planavimą?

Kaip valgytumėte dramblio dydžio sumuštinį?

*Pratimas*

*Grupelėse po tris aptarkite visas įmanomas projekto planavimo dalis.*

- Turinį – siekius, pasekmes, kokybės kriterijus, stebėjimo ir įvertinimo būdus.
- Organizavimą – struktūrą, darbus, užduočių pasiskirstymą, suskirstymą etapais, komunikaciją.
- Bendravimą – komandų kūrimą ir valdymą, kultūrą, konfliktus.
- Išorinę aplinką – analizę, rinkodarą, sklaidą.
- Finansavimą ir administravimą – išlaidas, išteklius, kontraktus, kontrolę ir atsiskaitymą.

Kultūra: vidinė ir socialinė.

Aplinka: išorinė, faktinė.

Skirstymas etapais: vykdymo etapai.

Projekto pagrindai: sustoti, veikti ar grįžti, motyvacija.

Išvardykite detalias

### 4. Pradėkite nuo rėmėjų

*Pratimas*

*Sudarykite galimų tarptautinio jaunimo projekto dalyvių mąstymo „žemėlapi“.*

Apgalvokite įtakos sferas, galimą netikėtą poveikį.

Ar rėmėjų poveikis kultūrinis, ar veikia aplinką? Jis subjektyvus ar objektyvus?

*Pratimas*

*Užbaikite sakinį: Rėmėjai turi įtakos...*

Rėmėjai turi įtakos pristatymo datoms, papročiams, viltims, galimybės ir ištekliams, komunikaciniams poreikiams, sprendimų priėmimo procesams.

### 5. Sumuštinio valgymas

Ganto (angl. *Gantt*) schema yra vienas iš būdų pristatyti ir apibūdinti planą. Yra keletas versijų, tačiau iš esmės reikia sugebėti visą projektą suskaidyti į pamatuotas užduotis. Užduotis turi suformuoti tikslai, o pastaruosius – siekiai.

Siekiai apibūdinami trumpai nurodant kryptį ir siekiamą rezultatą. Tikslai gali būti apibūdinami tiksliau. Tikslai gali būti aprašomi: kaip siekiai pildomi žingsnis po žingsnio ar kaip rezultatai, kurie užtikrins siekių įvykdymą.

Tikslai turi būti:

*Konkretūs*

*Sudėtiniai*

*Įvertintini*

*Numatyti laiko atžvilgiu*

*Realistiški*

*Lankstūs*

*Atpažįstami iš veiksmų ir užduočių*

Tikslai turi būti atsiperkantys.

Tikslai nėra veiksmai.



Vykdyto etapai suskirsto projekto gyvavimą. Peržiūrėkite lenteles Projektų valdymo vadove (33, 34, 36, 37, 43 p.).

Etapai nurodo tam tikrus projekto vykdymo momentus.

Užduotis prasideda ir baigiasi tam tikru projekto metu.

Užduotims reikia išteklių, o tai turi finansinių pasekmių

## 6. „K“ klausimai:

*Kas ką daro?*

*Su kuo?*

*Kada?*

*Kur?*

*Kokiomis priemonėmis?*

Kokie rezultatai (pasekmės)?

Kaip tai galima įvykdyti?

Kada tai reikia padaryti (Kada pradėti ir baigti)?

Kas tikrina, kam atsiskaityti?

Kaip ši užduotis tinka prie tikslų?

## 7. Kritinio būdo arba laiko analizė

Anksčiausia data: kada anksčiausiai užduotį galima pradėti ir baigti vykdyti, atsižvelgiant į kitų užduočių, vykdomų iki tol, datas ir trukdžius? Sužinokite planuodami iš anksto.

Vėliausia data: kada vėliausiai užduotį galima pradėti ir baigti vykdyti, atsižvelgiant į kitų užduočių, vykdomų po to, datas ir trukdžius? Sužinokite planuodami atgal. Skirtumas tarp anksčiausių ir vėliausių datų vadinamas bendru svyravimu. Jei gavote neigiamą skaičių, projekto negalite užbaigti laiku. Jei jis nulinis arba neigiamas bet kokiai užduočiai ar veiksmui, sakoma, kad jų padėtis kritinė. Jei uždelsite pradžia, užtruks visas projektas. Tačiau jei yra „teigiamas svyravimas“, užlaikymas galimas.

Užduočių ryšių išdėstymas:

baigti.....pradėti

baigti.....baigti

pradėti.....pradėti

pradėti.....baigti

*Pratimas*

*Apsvarstykite, ar galite, ir kaip, pasinaudoti kritinio būdo analize. Jei negalite, tai kodėl? Kaip galite jį geriau pritaikyti vartotojams? Kokia iš to nauda?*

## 8. Finansai

Pinigai svarbūs visose temose, jie veikia visas užduotis.

Projektai negali vykti be pinigų, taip pat ir be atsiskaitymo už juos.

Biudžetai ir planai – parodykite, kokie bendri ištekliai yra reikalingi ir pasiekiami.

Reikia išskirstyti kompensuoti tinkamas išlaidas, norimas išlaidas, jas suskirstyti etapais, efektyviai planuoti, numatyti, kad biudžetas gali būti viršytas tam tikru procentu.

Pinigų srautai – parodykite, kada pinigai gali būti išleisti ir kas gali nutikti, jei tai bus padaryta anksčiau arba per vėlai. Galvokite apie rėmėjus, valiutos keitimo sąnaudas ir bankų pavedimus.

Valdybos atsiskaitymas – parodykite, kaip pinigai buvo išleisti, palyginti su biudžetu, ir planuokite. Tai padeda valdyti išteklius.

Finansinė kontrolė – padės įrodyti, kaip išleidote pinigus, parodys, kur (jeigu) suklydote. Ištekliams valdyti yra sukurtos sistemos.

*Pratimas*

*Remdamiesi visais keturiais išvardytais įrankiais sukurkite patarimų sąrašą, kaip gerai valdyti europinius jaunimo projektus.*





## 9. Paraiška

Pratimams naudokite savo projektą.  
*Kas yra jo dalyviai?*  
*Kokie siekiai ir tikslai?*  
*Kokie pagrindiniai projekto ramsčiai?*  
*Kokie vykdymo etapai?*  
*Kokios yra užduotys?*

Nusibraizykite lentelę  
 Susikurkite reikiamų padaryti darbų sąrašą

## Iš SALTO projektų vadybos vadovo

### Biudžeto rengimas

Rengiant biudžetą verta atidžiai patyrinti rėmėjų, į kuriuos rengiatės kreiptis, pateikiamas prašymų formas. Galbūt jie remia dalykus, apie kuriuos nė nepagalvojote? Tada galėsite sudaryti biudžetą tam tikra tvarka. Taip bus paprasčiau, negu vėliau perrašyti viską pagal reikalaujamas formas ar įrašius išbraukti neremiamas veiklas.

Pačioje pradžioje Jums gali praversti tai, jei jau kada nors rengėte panašų projektą arba galite gauti kieno nors kito rengto projekto dokumentus. Tačiau neįrašykite į biudžetą ko nors vien todėl, kad taip padarė kiti. Turite būti įsitikinęs, kad galėsite argumentuotai pateisinti kiekvieną išlaidų eilutę, o jei pinigų pritrūktų, galėsite juos paskirstyti pagal prioritetus.

Keturi biudžeto rengimo žingsniai:

### A. Suskaičiuokite išlaidas

Išlaidas galite paskirstyti taip:

- Kelionės išlaidos – kokias išlaidas planuojate padengti?
- Nuomos išlaidos – kiek ir kada mokėsite už įrangos, patalpų ir pan. nuomą?
- Veiklos išlaidos – kiek Jums kainuos vykdyti patį projektą, pvz., jaunimo apsikaitimo programą?
- Neeilinės išlaidos – pagalvokite, ar yra kokių nors tikėtinų, neakivaizdžių išlaidų?
- Telefonas – kokios gali būti telefono išlaidos?
- Išlaidos personalui – ar tikėtinoms papildomoms išlaidoms?
- Smulkios išlaidos – pagrįstai apsvarstykite, kiek Jums gali reikėti išlaidų smulkiems poreikiams?
- Atlyginimai – kiek turėsite sumokėti specialistams, vertėjams ir pan.?
- Maistas ir nakvynė – neužmirškite įskaičiuoti kelionės dienų ir išlaidų visiems lankytojams ir svečiams.

### B. Suskaičiuokite pajamas

Pajamas sudaro garantuotos, t. y. jau su rėmėjais sutartos, lėšos ir negarantuotos, tos, kurių planuojate ieškoti. Paprastai pajamos gaunamos iš trijų šaltinių: nuosavų lėšų, gautų įplaukų; individualių rėmėjų ir viešųjų šaltinių (vietinių, regioninių, nacionalinių, europinių ir tarptautinių); nepriklausomų rėmėjų.

Pajamas biudžete galite paskirstyti taip:

- valstybės ir Europos rėmimas (pvz., JAUNIMO programa);
- įmonių dovanos;
- privačios dotacijos;
- rinkliavos (nario, dalyvio);
- įvairaus pobūdžio ir vertės dovanos;
- pajamos iš lėšų rinkimo renginių.

### C. Palyginkite pajamas ir išlaidas

Dabar palyginkite visas pajamas ir visas išlaidas, kad matytumėte, ar susidaro perteklius, ar deficitas.



Patariama biudžetą formuoti taip, kad susidarytų 5 proc. perteklius, t. y. pajamos viršytų išlaidas 5 proc. Perteklius užtikrins, kad bus galima padengti ir bet kokias nenumatytas išlaidas. Toks perteklius kartais vadinamas papildomu fondu. Tačiau turite patikrinti, ar tai leidžia rėmėjo nustatytos taisyklės.

Kai jau turite subalansuotą perteklinį biudžetą, turite „išskirstyti skaičius“ ir suplanuoti pinigų srautus. Tai yra nustatyti, kada gausite įvairias pajamas ar turėsite skirtingų išlaidų.

#### **D. Išdėstykite biudžetą etapais ir suplanuokite pinigų srautus**

Pinigų srautų išdėstymas yra svarbiausias biudžeto kūrimo etapas. Dėl to reikia analizuoti išlaidas ir pajamas mėnuo po mėnesio arba ketvirtis po ketvirčio, arba savaitė po savaitės, žiūrint, koks detalus biudžetas reikalingas ir kaip ilgai tęsis Jūsų projektas. Tai svarbu, nes nors bendras biudžetas ir perteklinis, kai kuriais mėnesiais ar projekto vykdymo laikotarpiais gali atsirasti žymus deficitas.

Jei kurį nors mėnesį atsiranda deficitas, galbūt galima su rėmėjais susitarti, kad jie pinigų sumokėtų anksčiau arba vėliau. Jei kurį mėnesį atsiranda žymus perteklius, galbūt naudinga investuoti pinigus į didelius procentus mokančio banko sąskaitą.

Svarbu, kad projekto biudžetą patvirtintų už finansus Jūsų organizacijoje atsakingas žmogus. Taip pat pasirūpinkite, kad būtų aišku, kas įvyks, jei projektas bus nuostolingas. Kas apmokės sąskaitas ar gražins dotacijas rėmėjams, jei projektas nevyks taip, kaip suplanuota.



## Ketvirtas priedas – Autorių biografijos

**Jonathan BOWYER** (rašymas) dirba savo konsultacijų firmoje „The View From Here“ (liet. „Vaizdas iš čia“) asmeninės ir organizacinės plėtros srityje. Jo darbo sritis apima patariamąją veiklą, verslo planavimą ir partnerystės ugdymą. J. Bowyer turi didelės vadovo, mokymo specialisto, finansavimo konsultanto darbo patirties (kaip savanoris ir apmokamas specialistas) savanorių, valstybiniame ir komerciniame sektoriuose. Nuo 2003 m. „Kojoto“ žurnalo vyriausiasis redaktorius, taip pat redagavo ir prisidėjo prie mokymo vadovo „T-Kit“ Nr. 1 „Organizacijų valdymas“ išleidimo.

*Kreipkitės: [jfb@viewfromhere.co.uk](mailto:jfb@viewfromhere.co.uk)*

**André DERIDDER** (rašymas) nuo 1995 metų dirba už informaciją atsakingu pareigūnu Europos fondų centre (EFC) Briuselyje. Jis vadovauja tyrimų bibliotekai ir informacinėms sistemoms, dirba su EFC darbuotojais, nariais ir visuomene. Jis atsakingas už seminarų apie finansavimo paieškas rengimą kas mėnesį ir specialių tyrimų užsakymų atlikimą. Be to, jis atsakingas už informacinių paslaugų plėtrą ir informacinio biuletenio leidimą kas ketvirtį.

*Kreipkitės: [andre@efc.be](mailto:andre@efc.be)*

**Tobias FLESSENKEMPER** (redagavimas ir rašymas) kelerius metus dirbo Europos ir tarptautiniame jaunimo sektoriuje, o nuo 1998 m. iki 2001 m., kaip Europos jaunimo forumo Briuselyje generalinis sekretorius. Šiuo metu vadovauja ir konsultuoja tarptautines organizacijas politikos ir socialinio ugdymo srityse, taip pat ir jaunimo klausimais. Be to, jis yra Tarptautinės nacionalinės jaunimo politikos tarybos patyręs narys.

*Kreipkitės: [tobias@flessenkemper.com](mailto:tobias@flessenkemper.com)*

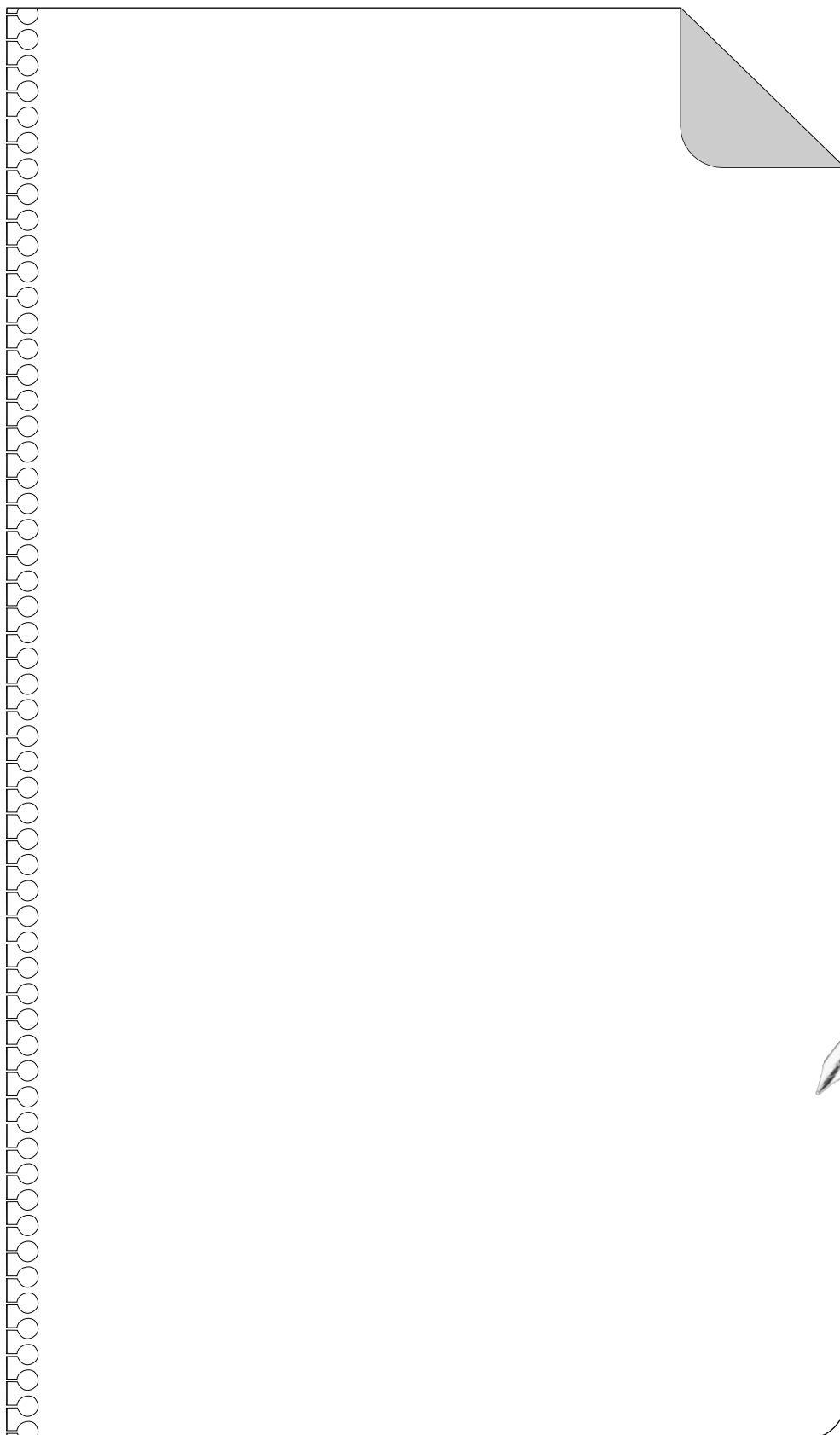
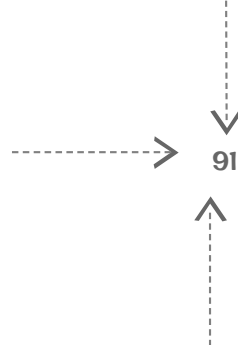
**Kinga KEREKES** (rašymas) atsakinga už finansavimo paieškas Rumunijos vaikų, bendruomenės ir šeimų fonde (FRCCF). Ji, kaip laisvai samdoma darbuotoja, dirba mokymų vadove ir konsultante. Turi 12 metų darbo su nevyriausybinėmis organizacijomis patirties. Aktyviai dalyvavo kaip savanorė, darbuotoja ir trenerė Jaunimo veiksmų taikai programoje (YAP) nuo 1992 m. K. Kerekes yra Europos Tarybos Jaunimo ir sporto direktorato Mokytojų biuro narė.

*Kreipkitės: [kerekes\\_kinga@yahoo.co.uk](mailto:kerekes_kinga@yahoo.co.uk)*

Ypač dėkojame **Irmeli KARHIO** už neįkainojamą indėlį.



# Užrašams



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

## Europos Tarybos publikacijų pardavimo agentai

### AUSTRALIJA

Hunter Publications, 58A, Gipps Street  
AUS-3066 COLLINGWOOD, Victoria  
Tel.: (61) 3 9417 5361  
Faks.: (61) 3 9419 7154  
El. paštas: Sales@hunter-pubs.com.au  
<http://www.hunter-pubs.com.au>

### BELGIJA

La Librairie européenne SA  
50, avenue A. Jonnart  
B-1200 BRUXELLES 20  
Tel.: (32) 2 734 0281  
Faks.: (32) 2 735 0860  
El. paštas: info@libeurop.be  
<http://www.libeurop.be>

Jean de Lannoy  
202, avenue du Roi  
B-1190 BRUXELLES  
Tel.: (32) 2 538 4308  
Faks.: (32) 2 538 0841  
El. paštas: jean.de.lannoy@euronet.be  
<http://www.jean-de-lannoy.be>

### KANADA

Renouf Publishing Company Limited  
5369 Chemin Canotek Road  
CDN-OTTAWA, Ontario, K1J 9J3  
Tel.: (1) 613 745 2665  
Faks.: (1) 613 745 7660  
El. paštas: order.dept@renoufbooks.com  
<http://www.renoufbooks.com>

### ČEKIJA

Suweco Cz Dovož Tisku Praha  
Ceskomoravska 21  
CZ-18021 PRAHA 9  
Tel.: (420) 2 660 35 364  
Faks.: (420) 2 683 30 42  
El. paštas: import@suweco.cz

### DANIJA

GAD Direct  
Fiolstaede 31-33  
DK-1171 COPENHAGEN K  
Tel.: (45) 33 13 72 33  
Faks.: (45) 33 12 54 94  
El. paštas: info@gaddirect.dk

### SUOMIJA

Akateeminen Kirjakauppa  
Keskuskatu 1, PO Box 218  
FIN-00381 HELSINKI  
Tel.: (358) 9 121 41  
Faks.: (358) 9 121 4450  
El. paštas: akatilaus@stockmann.fi  
<http://www.akatilaus.akateeminen.com>

### PRANCŪZIJA

La Documentation française  
(Diffusion/Vente France entière)  
124, rue H. Barbusse  
F-93308 AUBERVILLIERS Cedex  
Tel.: (33) 01 40 15 70 00  
Faks.: (33) 01 40 15 68 00  
El. paštas: commandes.vel@ladocfrancaise.gouv.fr  
<http://www.ladocfrancaise.gouv.fr>

Librairie Kléber (Vente Strasbourg)  
Palais de l'Europe  
F-67075 Strasbourg Cedex  
Faks.: (33) 03 88 52 91 21  
El. paštas: librairie.kleber@coe.int

### VOKIETIJA

AUSTRIJA  
UNO Verlag  
Am Hofgarten 10  
D-53113 BONN  
Tel.: (49) 2 28 94 90 20  
Faks.: (49) 2 28 94 90 222  
El. paštas: bestellung@uno-verlag.de  
<http://www.uno-verlag.de>

### GRAIKIJA

Librairie Kauffmann  
28, rue Stadiou  
GR-ATHINAI 10564  
Tel.: (30) 1 32 22 160  
Faks.: (30) 1 32 30 320  
El. paštas: ord@otenet.gr

### VENGRIJA

Euro Info Service  
Hungexpo Europa Kozpont ter 1  
H-1101 BUDAPEST  
Tel.: (361) 264 8270  
Faks.: (361) 264 8271  
El. paštas: euroinfo@euroinfo.hu  
<http://www.euroinfo.hu>

### ITALIJA

Libreria Commissionaria Sansoni  
Via Duca di Calabria 1/1, CP 552  
I-50125 FIRENZE  
Tel.: (39) 556 4831  
Faks.: (39) 556 41257  
El. paštas: licosa@licosa.com  
<http://www.licosa.com>

### NYDERLANDAI

De Lindeboom Internationale Publikaties  
PO Box 202, MA de Ruyterstraat 20 A  
NL-7480 AE HAAKSBERGEN  
Tel.: (31) 53 574 0004  
Faks.: (31) 53 572 9296  
El. paštas: books@delindeboom.com  
<http://home-1-worldonline.nl/~lindeboo/>

### NORVEGIJA

Akademika, A/S Universitetsbokhandel  
PO Box 84, Blindern  
N-0314 OSLO  
Tel.: (47) 22 85 30 30  
Faks.: (47) 23 12 24 20

### LENKIJA

Główna Księgarnia Naukowa  
im. B. Prusa  
Krakowskie Przedmieście 7  
PL-00-068 WARSZAWA  
Tel.: (48) 29 22 66  
Faks.: (48) 22 26 64 49  
El. paštas: inter@internews.com.pl  
<http://www.internews.com.pl>

### PORTUGALIJA

Livraria Portugal  
Rua do Carmo, 70  
P-1200 LISBOA  
Tel.: (351) 13 47 49 82  
Faks.: (351) 13 47 02 64  
El. paštas: liv.portugal@mail.telepac.pt

### ISPANIJA

Mundi-Prensa Libros SA  
Castelló 37  
E-28001 MADRID  
Tel.: (34) 914 36 37 00  
Faks.: (34) 915 75 39 98  
El. paštas: libreria@mundiprensa.es  
<http://www.mundiprensa.com>

### ŠVEICARIJA

Adeco – Van Diermen  
Chemin du Lacuez 41  
CH-1807 BLONAY  
Tel.: (41) 21 943 26 73  
Faks.: (41) 21 943 36 05  
El. paštas: info@adeco.org

### JUNGTINĖ KARALYSTĖ

TSO (formerly HMSO)  
51 Nine Elms Lane  
GB-LONDON SW8 5DR  
Tel.: (44) 207 873 8372  
Faks.: (44) 207 873 8200  
El. paštas: customer.services@theso.co.uk  
<http://www.the-stationery-office.co.uk>  
<http://www.itsofficial.net>

### JUNGTINĖS VALSTIJOS IR KANADA

Manhattan Publishing Company  
2036 Albany Post Road  
CROTON-ON-HUDSON,  
NY 10520, USA  
Tel.: (1) 914 271 5194  
Faks.: (1) 914 271 5856  
El. paštas: Info@manhattanpublishing.com  
<http://www.manhattanpublishing.com>

Europos Tarybos leidykla  
F-67075 Strasbūras CEDEX

Tel.: (33) 03 88 41 25 81, faks.: (33) 03 88 41 39 10, el. paštas: publishing@coe.int, interneto svetainė: <http://book.coe.int>



**„T-kit“ apie tarptautinę savanorišką tarnybą**

Tiražas 1 300 egz. Užsakymas Nr. 1504

Išleido Valstybinė jaunimo reikalų taryba

Spausdino UAB „Baltijos kopija“, Kareivių g. 13B, 09109 Vilnius

# Rėmimo šaltiniai ir finansų valdymas

## „T-Kit“ Nr. 9



Education and Culture

Youth



Europos Taryba ir Europos Komisija nusprendė imtis bendrų veiksmų Europos jaunimo mokymo srityje ir todėl 1998 metais inicijavo partnerystės susitarimą. Susitarimo tikslas, kuris nuo pradžios jau atnaujintas kelis kartus, yra „remti aktyvų Europos pilietiškumą ir pilietinę visuomenę, skatinant jaunimo lyderių ir su jaunimu dirbančių asmenų mokymą Europos mastu“. Dviejų institucijų bendradarbiavimas apima platų veiklos ir publikacijų spektrą ir padeda plėtoti priemones, bendradarbiavimo kontaktus. Programa sudaryta iš trijų pagrindinių dalių: mokymų pasiūlymai (ilgalaikiai mokymai mokytojams ir mokymo kursai Europos pilietybės tema), publikacijos (popierinės ir elektroninės mokymo priemonių versijos ir žurnalas) ir įrankiai jaunimo tinklui plėtoti (mokytojų biuras ir apsikeitimo galimybės). Didžiausias programos tikslas – pakelti jaunimo instruktorių standartus Europos lygiu ir nustatyti tokio mokymo kokybinius kriterijus.

*„T-Kit“ serija leidžiama pagal Partnerystės programą anglų, prancūzų ir vokiečių kalbomis. Keletas jų taip pat buvo išversta į kitas kalbas. Atnaujintos informacijos apie „T-Kit“ leidinius ir jų vertimus ieškokite interneto svetainėje [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net).*

Europos jaunimo centras Strasbūre  
30 Rue Pierre de Coubertin  
F-67000 Strasbūras, Prancūzija  
Tel. +33-3-88 41 23 00, Faks. +33-3-88 41 27 77