ZAJEDNICA U FUNKCIJI CILJEVA:

KAKO SE GRADI BAZA PODRŠKE

Autorke: Milica Batričević, Dragana Soćanin

SADRŽAJ

UVODNI DEO (Impresum). 3

I UVOD: ZAŠTO BAZA PODRŠKE 4
Šta ovaj priručnik nudi 5

II TEMELJI ORGANIZACIJE 6

III ŠTA BAZA PODRŠKE DAJE 6
Kredibilitet i motivacija 6
Umreženost 7

IV KO ČINI BAZU PODRŠKE 8
Savetodavni odbor 10

V KAKVU PODRŠKU OČEKUJETE? 11

VI KAKO SE BAZA RAZVIJA 12
Prvi koraci 12
Uspostavljanje, izgradnja, održavanje odnosa 14
Saveti za praćenje i evaluaciju 18
Pozicioniranje baze u strateški okvir 19

VII BAZA PODRŠKE I ORGANIZACIONI RAZVOJ 20
Ilustrativni prikaz — Ledeni breg 21

VIII UMESTO ZAKLJUČKA 24

PRILOZI 25
Prilog 1: Volonteri kao deo baze podrške 25
Prilog 2: Kako da mapirate vašu bazu? 32
Prilog 3: SWOT analiza vaše baze podrške 36
Prilog 4: Test — od usmenog predanja do arhiva 38

ANEKS: QAS Matrica samoprocene 42

UVODNI DEO (Impresum)

Baza podrške je priručnik koji predstavlja strateški okvir za razumevanje, razvoj i upravljanje mrežom odnosa koja stoji iza rada jedne organizacije.

Ovaj priručnik nastao je kao odgovor na sve izraženiju potrebu organizacija da sistematizuju i osnaže svoje odnose sa različitim akterima u zajednici – od građana i volontera, preko stručnjaka i partnerskih organizacija, do medija, privatnog sektora i institucija. U tom smislu, baza podrške ne posmatra se isključivo kao spisak kontakata, već kao živa mreža poverenja, uzajamnosti i saradnje koja direktno utiče na kredibilitet, stabilnost i dugoročnu održivost organizacije.

Priručnik nudi teorijski okvir, ali i praktične alate za mapiranje, razvoj i održavanje baze podrške. Poseban akcenat stavljen je na način na koji se odnosi grade, neguju i integrišu u svakodnevno funkcionisanje organizacije, kao i na povezanost baze podrške sa institucionalnom istorijom, strateškim planiranjem i organizacionim razvojem. Na taj način, ovaj dokument prevazilazi operativni nivo i postavlja bazu podrške kao deo šireg sistema institucionalne memorije i strateške infrastrukture.

Kroz različite celine, priručnik razrađuje identitet i temeljne vrednosti organizacije, strukturu aktera koji čine bazu podrške, načine njihovog uključivanja, kao i modele komunikacije i održavanja odnosa. Posebna

Zahvalnice: Ema Štefanac, Ana Mirkailo, Jelena Mitrović, Dragan Srećković

Napomena: imenice date u muškom rodu odnose se i na pripadnice ženskog roda.

I UVOD: ZAŠTO BAZA PODRŠKE

Baza podrške je zajednica okupljena oko zajedničkog cilja.

Ona predstavlja tihi algoritam vašeg rada – nevidljivu arhitekturu odnosa, uzajamnosti i poverenja, kredibiliteta i motivacije koji omogućava da sve ostalo postoji. Istovremeno, baza podrške je i praktičan alat koji organizaciji pomaže da lakše identifikuje i aktivira resurse i kontakte značajne za njen rad.

Kada govorimo o komunikaciji, najčešće mislimo na ono što je spolja vidljivo: objave, kampanje i javni nastupi. Međutim, baza podrške funkcioniše u prostoru koji je često nevidljiv: kroz direktne poruke, neformalne razgovore, kratko „kako si?", kroz spremnost da se ljudi povežu i uključe i pre nego što neka inicijativa postane javna.

To je komunikacija koja se ne meri lajkovima, već odzivom: spremnošću da neko ponudi pomoć, podeli kontakt, donira, ustupi prostor ili poveže ljude koji mogu doprineti rešavanju problema. Na taj način baza podrške gradi stabilnost organizacije iznutra – emocionalnu, logističku i finansijsku. Zbog toga sistematičan rad sa bazom nije dodatak strategiji organizacije, već njen temelj.

Ako je javna komunikacija ono što pokazujemo svetu, komunikacija sa bazom je ono što nas održava dok to radimo. Zrela organizacija ne traži podršku tek kada joj zatreba – ona je gradi kontinuirano, kroz slušanje, povezivanje i uzajamno vrednovanje odnosa.

Baza podrške nije lista kontakata

Ona je mreža odnosa zasnovana na poverenju, uzajamnosti i zajedničkim vrednostima. Kada se promišljeno razvija, baza podrške postaje jedan od najvažnijih resursa organizacije – izvor kredibiliteta, podrške i dugoročne održivosti.

ŠTA OVAJ PRIRUČNIK NUDI

Ovaj priručnik pomaže organizacijama da razumeju i razviju svoju bazu podrške kroz nekoliko međusobno povezanih celina:

- razumevanje baze podrške – objašnjavamo šta baza zapravo predstavlja i zašto je ključna za održivost organizacije;
- metodologiju izgradnje – nudimo okvir koraka kroz koje organizacija može da mapira i razvija svoju bazu podrške;
- radne alate – pitanja za refleksiju, čekliste i modele koji pomažu timovima da analiziraju i unaprede odnose sa zajednicom;
- modele volontiranja – načine na koje volonteri mogu biti uključeni kao važan deo baze podrške;
- sistem za institucionalnu memoriju – predloge kako da se kontakti, znanja i iskustva organizacije sistematizuju i ostanu dostupni timu kroz vreme.

Zašto je baza važna

Organizacije često počinju da razmišljaju o bazi podrške tek kada im podrška zatreba – za kampanju, projekat ili prikupljanje sredstava . Međutim, baza podrške se ne gradi u trenutku potrebe, već kroz kontinuirane odnose sa zajednicom.
Zrela organizacija razvija svoju bazu podrške svakodnevno – kroz komunikaciju, uključivanje ljudi u aktivnosti i uzajamno vrednovanje saradnje.

[1] Engl. fundraising, termin se – bez prevoda, eventualno s transkripcijom fandrejzing – odomaćio u srpskom jeziku.

II TEMELJI ORGANIZACIJE

Pre nego što započnemo mapiranje baze podrške, važno je da jasno definišemo temeljne elemente identiteta organizacije.

Misija – zašto postojimo i na koje potrebe zajednice upućujemo.
Vizija – kakvu promenu želimo da vidimo u društvu na duži rok.
Vrednosti rada – principi koji usmeravaju programe i aktivnosti.
Vrednosti u odnosima – način na koji sarađujemo unutar tima i sa partnerima.
Slogan – kratka poruka koja sažima suštinu rada.

Ovi elementi čine osnovu na kojoj gradimo odnose sa zajednicom. Baza podrške ne može postojati bez njih, jer ljudi ne podržavaju projekte – oni podržavaju svrhu, vrednosti i viziju organizacije.

Na ovim temeljima dalje gradimo i održavamo društveni kapital organizacije koji u velikoj meri čine **kredibilitet i legitimitet, kontinuirana motivacija i dobra umreženost sa drugim akterima i sektorima.**

III ŠTA BAZA PODRŠKE DAJE

KREDIBILITET I MOTIVACIJA

Kad govorimo o bazi podrške, često je svodimo na tehničke aspekte – ko je u bazi, kako klasifikujemo kontakte, kad smo ih poslednji put pozvali. I to je sve važno. Ali ono što se mnogo ređe prepoznaje je da baza daje organizaciji nešto što se ne vidi na prvi pogled, a presudno je: **kredibilitet i motivaciju.**

Kroz rad sa jednom organizacijom koja se bavi ljudskim pravima, otvorila se ta dimenzija – **„baza nam daje kredibilitet"**. Kada osoba iz jedne branše preporuči nekome instituciju iz druge branše, to nije samo kontakt, to je autoritet koji se prenosi.

To je situacija gde neko svoj lični ugled stavlja iza rada organizacije. Ne zato što mora, nego zato što veruje. I to se ne može kupiti, ni izdejstvovati kampanjom. Takve stvari se grade godinama i to kroz svakodnevnu praksu.

Druga stvar – često nevidljiva, ali jednako važna – jeste **motivacija**, koja često dolazi posle osećaja da ono što radimo ima smisla. To dešava kada korisnici ili saradnici

samoinicijativno podsete koliko im je pomoć bila značajna. Nekad je to imejl, nekad poruka posle radionice. Ovakve podatke i uvide retko „hvatamo"" i oni ne završavaju u izveštajima, baš nikada nemamo indikatore koji ih prate, ali to je naše osnovno gorivo.
Zato baza nije samo alat za komunikaciju niti lista za njuzleter. To je deo identiteta organizacije i ako se pametno gradi – ne samo da daje stabilnost nego postaje ono što daje polet i u kriznim i u dobrim vremenima. U tom smislu, rad sa bazom nije dodatna obaveza. To je ulaganje u sopstvenu otpornost, a kredibilitet i motivacija nisu nusprodukti rada sa zajednicom, već dokaz da je organizacija važna i ima svrhu.
Vremenom, pojedini akteri baze podrške postaju i ambasadori organizacije – ljudi koji prepoznaju vrednost njenog rada i spremni su da je podrže, preporuče ili zastupaju u različitim kontekstima. Organizacija je prepoznata kao relevantan i kredibilan akter u svojoj oblasti – konsultovana je od strane drugih OGD, institucija i medija, pozivana da da mišljenje, doprinosi istraživanjima, učestvuje u strateškim procesima i koristi se kao izvor informacija. U tom smislu, baza podrške predstavlja i oblik društvenog kapitala organizacije: mrežu odnosa, poverenja i saradnje koja omogućava stabilnost, širenje uticaja i otpornost organizacije u različitim okolnostima.

Primer iz prakse

Ponekad se kredibilitet organizacije najjasnije vidi u malim situacijama. Na primer, kada stručnjak iz jedne institucije preporuči organizaciju drugoj ili kada saradnik poveže organizaciju sa novim partnerom. U tim trenucima ne prenosi se samo informacija o organizaciji – prenosi se i poverenje koje je izgrađeno kroz prethodnu saradnju.

UMREŽENOST

Idealan scenario

Organizacija je široko umrežena sa drugim OGD, ali i akterima van sektora, kako u zemlji tako i u inostranstvu. Odnose održava kroz kontinuirani kontakt, razmenu informacija i zajedničko delovanje. Uključuje i organizacije koje nisu iz iste tematske oblasti, ali imaju komplementarne vrednosti.

Aktivni akteri baze podrške prepoznaju se i kroz formalizovane uloge – kao ambasadori, članovi tela kao što je Upravni odbor ili Skupština udruženja, učesnici u savetodavnim grupama ili kroz druge formate institucionalne podrške.

Organizacija, u skladu sa svojom misijom i ciljevima, bira da li želi da bude prepoznata kao relevantna lokalno, nacionalno, regionalno ili međunarodno.
Dodatno, teorijski okvir baze podrške može se proširiti sledećim indikatorima koji osnažuju održivost:

- postojanje mehanizama za merenje poverenja i zadovoljstva članova baze (godišnje ankete, konsultacije, alati za povratne informacije);
- podsticanje uzajamne podrške unutar baze (npr. mentorski odnosi među članovima, razmena resursa i znanja);
- planiranje otpornosti baze u kriznim situacijama (diverzifikacija izvora podrške, očuvanje odnosa, prilagodljivost);
- mobilizacija baze za društvene promene i zagovaranje – baza se ne koristi samo za operativne ciljeve organizacije, već i za širi društveni uticaj.

Društveni kapital organizacije

Kada organizacija ima razvijenu bazu podrške, ona raspolaže ne samo kontaktima, već i društvenim kapitalom: mrežom ljudi i institucija koji su spremni da pruže savet, znanje, preporuku, prostor ili podršku kada je to potrebno.

IV KO ČINI BAZU PODRŠKE

Bazu podrške organizacije čine različiti akteri koji na različite načine doprinose njenom radu, vidljivosti i (finansijskoj) održivosti. Ona obuhvata:

- građane koji prate rad organizacije, učestvuju u događajima ili podržavaju njene inicijative;
- volontere uključene kroz volonterske programe (kontinuirane ili ad hok);
- korisnike programa čija iskustva, potrebe i povratne informacije oblikuju aktivnosti organizacije;
- eksperte koji doprinose znanjem, savetima ili profesionalnom podrškom;
- druge organizacije građanskog društva (OGD) sa kojima se razvijaju partnerstva, zajedničke inicijative i mreže saradnje;
- medije koji doprinose vidljivosti tema kojima se organizacija bavi i širenju njenog uticaja;
- poslovni sektor kroz različite oblike podrške – finansijske, logističke ili stručne
- neformalne grupe i inicijative građana koje dele slične vrednosti i ciljeve;
- institucije i ustanove koje mogu biti ključni akteri u rešavanju društvenih problema ili u sprovođenju politika i željenih praksi.

[2]Zakon o javnim službama RS određuje ustanovu kao poseban i po značaju prvi oblik organizovanja javne službe, koji obavlja delatnosti i poslove kojima se obezbeđuje ostvarivanje prava građana, odnosno zadovoljavanje potreba građana i organizacija. Institucije se ne posmatraju kao „pristalice" organizacije, već kao ključni sistemski akteri (ne partneri) odgovorni za kreiranje i sprovođenje javnih politika. Važno je napraviti terminološku i strukturnu razliku: pod pojmom institucije podrazumevaju se sistemske strukture koje imaju određene nadležnosti u donošenju ili sprovođenju odluka, dok se ustanove najčešće odnose na konkretne organizacione jedinice koje te politike operativno primenjuju. Relevantni su i jedni i drugi, ali uz jasnu svest o tome ko je u ulozi donosioca strateških odluka, a ko izvršilac.
Institucionalni okvir obuhvata različite nivoe vlasti, od lokalnih samouprava, preko pokrajinskih organa, do resornih ministarstava i drugih tela na nacionalnom nivou. Svaki od tih nivoa može biti važan segment baze podrške, u zavisnosti od oblasti delovanja organizacije i prirode inicijative.

Pod pojmom ustanove ovde se, između ostalog, podrazumevaju ustanove za obrazovanje i nauku (vrtići, škole, visokoškolske ustanove, naučni i istraživački instituti), zdravstvene institucije na svim nivoima (domovi zdravlja, bolnice, klinike, instituti i zavodi za zaštitu zdravlja), kao i institucije i ustanove socijalne zaštite (centri za socijalni rad, ustanove koje pružaju usluge socijalne zaštite sa smeštajem ili bez njega i druge relevantne organizacije sistema).

Posebno se prepoznaje značaj pojedinaca unutar tih struktura, profesionalaca koji kroz svoje znanje, iskustvo i kontakte mogu doprineti procesima zagovaranja, razmene informacija i institucionalnog povezivanja. Ovakav pristup podrazumeva razumevanje baze podrške kao dugoročne mreže odnosa izgrađene na profesionalnosti, ekspertizi i poverenju, uz jasnu svest o razlikama u nadležnostima i odgovornostima unutar sistema.

Pojašnjenje: U ovom priručniku pojam „baza podrške" koristi se u širem, funkcionalnom smislu, kao mreža aktera koji na različite načine mogu doprineti ostvarivanju ciljeva organizacije. To ne podrazumeva ideološku ili političku podršku, niti preuzimanje institucionalne odgovornosti, već profesionalne odnose i saradnju u okviru postojećeg sistema.

Posebno mesto u bazi podrške mogu imati i članovi Savetodavnog odbora, koji kroz svoje iskustvo, kontakte i reputaciju pružaju stratešku podršku organizaciji i doprinose njenom kredibilitetu.

Savetodavni odbor kao deo baze podrške

Savetodavni odbor kao deo baze podrške organizacije predstavlja strukturirani okvir okupljanja pojedinaca sa bogatim znanjem, iskustvom i mrežama iz različitih oblasti – od medicine i socijalne zaštite do kulture, obrazovanja, menadžmenta i međunarodne saradnje. Ova kategorija podrške uključuje domaće i inostrane stručnjake koji svojim savetima, idejama i umrežavanjem pomažu organizaciji da razvija programe, jača strateško pozicioniranje i odgovara na kompleksne potrebe zajednice. Kroz njihovo učešće, organizacija dobija pristup različitim perspektivama, resursima i trendovima, čime se obezbeđuje kvalitetniji, održiviji i inovativniji rad.

Metodologija uključivanja savetodavnog odbora podrazumeva pažljiv izbor članova na osnovu relevantnih ekspertiza i spremnosti za saradnju, uz jasan mandat i okvir angažovanja (npr. višegodišnji mandat, definisani sastanci, doprinos kroz konsultacije, mentorstvo, umrežavanje i podršku projektima).

Uloga savetodavnog odbora je ne samo savetodavna već i partnerska – članovi služe kao most ka drugim sektorima i institucijama, pomažu u izgradnji poverenja sa zajednicom i donosiocima odluka i doprinose strateškom razvoju i dugoročnoj održivosti organizacije.

Kao primer pogledati:
https://www.kreativnomentorstvo.com/izabrani-novi-clanovi-savetodavnog-odbora-kreativnog-mentorstva/

V KAKVU PODRŠKU OČEKUJETE?

Savetodavni odbor kao deo baze podrške

U ovom delu radimo detaljniju analizu za šta nam je koja grupa potrebna, šta da očekujete od baze podrške.

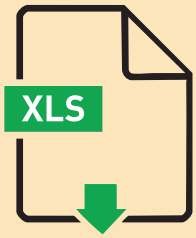
Ako volite tabelarne prikaze, možete koristiti ovaj obrazac. Osim toga, u tabeli postoje i druge kategorije za sistematizaciju, a jedna je praćenje događaja na kojima učestvujete i koje organizujete, a gde možete pratiti kako gradite bazu podrške. Ovaj proces ne završava se prestankom vašeg rada, već se na osnovu baze koju postavljate ona dalje gradi.

U okviru ovog dokumenta dostupna je tabela za sistematizaciju baze podrške, koja omogućava praćenje i planiranje odnosa sa ključnim akterima.
Tabela sadrži sledeće kategorije:

- naziv (organizacije, institucije, medija),
- osoba za kontakt,
- mejl,
- telefon,
- uloga ili pozicija,
- tip aktera,
- tip aktivnosti (program za koji angažujete),
- prioritet u angažovanju,
- procena (potencijalne) zainteresovanosti,
- procena dosadašnje saradnje,
- rizici u saradnji,
- nivo podrške koji želite,
- kako je odnos izgrađen,
- način uspostavljanja odnosa (ukoliko ne postoji),
- održavanje i jačanje odnosa,
- kanal komunikacije,
- osoba zadužena za kontakt,
- datum poslednje komunikacije i
- napomena.

Baza podrške template.xlsx

PREUZMITE EXCEL TEMPLATE: Baza podrške — šablon za evidenciju kontakata



Ova tabela omogućava sveobuhvatan pregled odnosa sa svakim akterom i može služiti kao alat za kontinuirano unapređivanje strateškog rada organizacije sa bazom podrške. U praksi je možete generisati iz svake aktivnosti koje sprovodite, registracione liste, kroz QR kodove u kojoj prikupljate podatke, događaja i konferencija na kojima gostujete itd.

VI KAKO SE BAZA RAZVIJA

Iako rad sa bazom podrške može da se svede na evidenciju donatora ili povremeno ažuriranje kontakt-lista, kada se bazi pristupi strateški – kao resursu koji organizaciji donosi vidljivost, kapacitete, legitimitet i motivaciju – otvara se prostor za mnogo širi i dublji razvoj. U nastavku je mogući predlog koraka koji takođe može pomoći organizacijama da postave rad sa bazom podrške na stabilne osnove, čak i uz ograničene resurse i da to urade na način koji je njima blizak i svojstven, koji vrednuje vlastito organizaciono iskustvo i znanje, a polazi od razumevanja potreba i kapaciteta organizacije.

PRVI KORACI – šta radite unutar tima

Nulti korak u razvoju i održavanju baze podrške mora da bude definisanje ko u organizaciji preuzima odgovornost za upravljanje bazom i kako. To ne može biti usputni zadatak koji se dodaje postojećim obavezama bez jasne procene. Organizacija bi trebalo da identifikuje osobu ili mali tim koji će se time baviti, ali i da proceni koliko im je vremena zaista potrebno: da li je to sat nedeljno, dan mesečno ili više.

Važno je realno sagledati i znanja koja su za to potrebna (osnovno poznavanje rada u Ekselu ili sličnim tabelama, razumevanje digitalnih alata za komunikaciju, sposobnost strateškog promišljanja odnosa sa različitim akterima i sl.). Ukoliko neka od ovih veština nedostaje, potrebno je planirati obuku ili drugi vid podrške kako bi se neophodni kapacitet razvio. Takođe, osoba mora imati funkcionalan računar, stabilan pristup internetu i alat (npr. dobro strukturirani Eksel – primer ćete naći dalje u tekstu, ili CRM softver, u skladu s kapacitetima).

U organizacijama sa ograničenim resursima važno je biti svestan da preuzimanje ovog zadatka znači manje vremena za druge aktivnosti, što potvrđuje potrebu da se rad sa bazom uključi u strateško planiranje i kadrovsku preraspodelu. To dovodi do toga da se u budžetima organizacija (specifičnim, tj. projektnim, ili organizacionim) opredele sredstva i za ove potrebe.

PROMIŠLJANJE BAZE PODRŠKE SESIJOM ZA RAZRADU IDEJA[3]

Prvi korak je okupljanje internog tima i vođenje moderirane sesije u kojoj se slobodno razmišlja i mapira:

- ko su ljudi i grupe koje vas podržavaju,
- na koji način to rade (formalno, neformalno, često, povremeno),
- koje sve resurse od njih dobijate.

Resursi mogu biti finansijski, stručni, logistički, ali i simbolički – poput preporuka, poverenja, dostupnosti i motivacije. Odlično je kada da se učesnici sete konkretnih primera i povežu ih

VI KAKO SE BAZA RAZVIJA

s realnim situacijama, jer se na taj način stvara jasnija slika o tome kako baza zaista funkcioniše.
Na kraju dokumenta nalaze se prilozi u kojima možete pronaći pitanja koja vam pomažu u brainstorming sesiji pri mapiranju baze: **KAKO DA MAPIRATE VAŠU BAZU***

Analiziranje i prioritizacija aktera iz baze

Nakon brainstorminga, pristupa se grupisanju i analiziranju aktera: ko su ključne osobe i grupe, kakav je nivo njihove angažovanosti, da li postoji prostor da se saradnja razvije? Važno je ne ostati na opštim kategorijama („donator", „institucije"), već prepoznati razlike unutar svake grupe – po stepenu angažmana, vrsti resursa koji donose i njihovoj dostupnosti.

Ovaj deo analize često dovodi do redefinisanja baze – bilo uvođenjem novih kategorija (npr. partneri iz poslovnog sektora, bivši korisnici kao ambasadori), bilo prepoznavanjem da se određeni kontakti ne koriste dovoljno, iako imaju potencijal, ili da se u neke ulaže previše vremena i drugih internih resursa.

Razvijanje strukture baze i pripadajućih protokola

Kada je jasnije ko čini bazu i kakvi su odnosi, sledeći korak je razvijanje alata za rad. U praksi to može značiti kreiranje Eksel baze sa jasno definisanim kolonama (kontakt, uloga, tip resursa, stepen angažovanosti itd.), ali i donošenje internog protokola za upravljanje bazom. Taj dokument, u jednostavnom formatu, treba da definiše sledeća pitanja:

- ko je zadužen za bazu,
- kako se unose novi kontakti,
- kada se podaci ažuriraju,
- kako i koliko često se komunicira sa kontaktima.

Važno je da ovi dokumenti budu prilagođeni realnim kapacitetima organizacije – da budu jednostavni, održivi i primenjivi. Na ovaj način se i direktno upravlja znanjem organizacije i obezbeđuje da baza živi i razvija se na organizacionom nivou, bez obzira na to koja osoba je za nju odgovorna – znanje ostaje u organizaciji i nije u vezi s osobom koja je zadužena da je vodi.

Uspostavljanje, izgradnja i održavanje odnosa sa bazom podrške

Odnosi sa bazom ne nastaju slučajno – oni se svesno grade, pažljivo neguju, strateški razvijaju i nužno je da se održavaju.

1. Uspostavljanje odnosa – prvi kontakt, identifikacija i inicijalna povezanost

Uspostavljanje odnosa sa bazom počinje identifikovanjem onih koji su najvažniji za misiju organizacije, kako u užem (zajednica kojoj služite / zbog koje postojite / kojoj dajete glas) tako i u širem smislu (svi koji mogu doprineti vašem radu). Ovaj korak urađen je u prethodnoj fazi – unutar tima i podrazumeva mapiranje, upoznavanje i jasno predstavljanje organizacije potencijalnim saveznicima. Cilj je da se otvori prostor za buduću saradnju zasnovanu na međusobnom razumevanju i vrednostima.

a) Razvijanje načina komunikacije i poruke

Ljudi se povezuju sa organizacijama koje znaju ko su, za koga rade i šta žele da postignu. Objašnjavate vašu misiju na jednostavan način. Birate format: sa kime kontaktirate mejlom, sa kime telefonom.

b) Prvi kontakt

Kada prvi put pozovete nekoga iz šire baze (npr. medije, donatora, instituciju), ne morate odmah da tražite podršku. Možete prvo da se predstavite, pokažete interesovanje za njihov rad i ponudite zajedničku temu. Na primer, možete da pošaljete konkretnu ideju za saradnju i odmah predlog za sastanak na kojem ćete im izneti detalje i bliže ih upoznati sa vama i vašim radom.

Ovi kontakti se uspostavljaju i na događajima drugih organizacija, donatora ili institucija. Dobro je da imate pripremljene vizitkarte za razmenu i da odmah nakon događaja pošaljete kratak mejl o svojoj organizaciji.

Predlog nekih od aktivnosti koje možete uraditi kao prvi kontakt:

- napraviti internu bazu kontakata: u Eksel tabelu uneti postojeće i potencijalne kontakte iz zajednice, institucija, medija, donatora, stručne javnosti itd.
- pripremiti dokument „o nama" – „ko smo i zašto postojimo", dokument na jednoj stranici koji se može slati imejlom. može biti u pdf ili vrlo kratka prezentacija,
- pripremiti obrasce imejlova za uspostavljanje prvog kontakta, pa prilikom slanja mejla personalizovati (ovako pripremljen šablon može da šalje svako iz organizacije),
- razmisliti o objavama na društvenim mrežama koje pozivaju na dijalog – posebno za osnovnu bazu, npr. „Želimo da čujemo vas – šta je vama važno?" (može da se dâ neka konkretna tema), ili: „Kako vaša kompanija vodi računa o mentalnom zdravlju zaposlenih? – kao način da čujete glas, ali i okupite ljude koji rezonuju s vašim ciljevima,

- organizovati neformalni onlajn razgovor (Zoom kaficu) sa osobama iz zajednice/baze – predstaviti organizaciju, pitati ih za mišljenje,
- prikupiti mišljenja i sugestije zajednice kroz mini-anketu (Google Forms) i time otvoriti komunikaciju.

2. Izgradnja odnosa: razvijanje međusobnog poverenja, povezivanje i uključivanje

Nakon uspostavljanja prvog kontakta, sledeći korak je razvijanje odnosa. To znači građenje poverenja, negovanje međusobne komunikacije i uključivanje baze u rad organizacije. U ovoj fazi odnos prelazi iz formalnog u stvarno partnerstvo – članovi baze osećaju se viđenim, pozvanim da doprinesu i povezanim sa svrhom organizacije. To se postiže doslednim, otvorenim i dvosmernim pristupom.

a) Kreiranje prostora za dvosmernu komunikaciju

Baza nije samo „publika". U svom godišnjem planu aktivnosti, ali i strateškom planu, kao i u svim projektima koje pišete, treba predvideti sastanke sa članovima baze. To mogu biti manji okrugli stolovi, otvoreni razgovori na Zoomu, onlajn ankete, različite vrste konsultacija sa zajednicom. Ljudi koji vas podržavaju žele da znaju da ih slušate.

Obavezno ih pozivate na sve vaše događaje, čak i kada neki članovi iz poslovnog sektora nisu podržali taj konkretan događaj; zovete ih da vide šta radite. Poželjno je organizovati neko druženje zajedno sa drugim OGD, proslavu nekog jubileja, obeležavanje značajnog datuma. Ako se udružite sa još jednom ili više OGD iz zajednice, možete podeliti resurse, pa opterećenje organizovanja događaja neće pasti samo na jednu organizaciju.

Na kraju dokumenta u prilozima nalazi se i blok pitanja za komunikaciju: KAKO KOMUNICIRAMO?*

b) Razvijanje odnosa postepeno i dosledno

Ovde procenjujete sa kim ima najviše smisla razvijati odnos, gde vidite najveći potencijal, ko je prioritet. Počinjete sa manjim krugom ljudi s kojim možete lako održavati redovnu komunikaciju. Vrednost odnosa treba da se ogleda u kvalitetu, a ne kvantitetu, dakle – nije primarni cilj sakupiti što više kontakata.

c) Prepoznavanje i zahvalnost

Dobro je da zahvalnost bude sastavni deo aktivnosti – kratka poruka, zahvalnica, javna

pohvala na mrežama ili u izveštaju može biti vrlo značajna. Ljudi ostaju tamo gde su viđeni i cenjeni. Slikajte se sa njima, tagujte ih na društvenim mrežama uz zahvalnicu. Time šaljete poruku da prepoznajete njihov doprinos.

Predlog nekih od aktivnosti:

- organizovati radionicu ili događaj za članove baze – uživo ili onlajn – gde će se diskutovati o temi važnoj za zajednicu (ne samo o radu organizacije),
- pokrenuti mesečni ili dvomesečni bilten sa vestima iz organizacije, preporukama i uvidima iz zajednice,
- inicirati zajedničku aktivnost sa članovima baze – ovo uključuje i druge OGD koje su vam takođe značajan deo baze: zajednička kampanja, zajednički blog ili stori serijal na društvenim mrežama,
- napraviti mini-serijal intervjua sa podržavaocima i objavljivati ih (npr. „Zašto podržavam ovu organizaciju?"),
- aktivno lajkovati, komentarisati i deliti objave svojih saradnika i podržavalaca – pokazati da ih slušate i pratite,
- pozvati članove baze da učestvuju u kreiranju i pripremi neke aktivnosti

Ove aktivnosti je dobro imati u vidu kada planirate aktivnosti u okviru nekog projekta, da ne morate da pravite zasebne događaje sa bazom, već kao deo planirane projektne aktivnosti, što će vam olakšati sprovođenje i finansijsko pokriće (npr. sponzorisanje objava, zajedničke kampanje, održavanje radonice/sastanka i sl.).

Takođe uvek je dobro razmišljati i o mogućnosti sprovođenja ovih aktivnosti sa drugim OGD.

3. Održavanje i negovanje odnosa: kontinuirana povezanost

Odnosi sa bazom nisu jednokratni – oni zahtevaju pažnju i negu tokom vremena. Dugoročna povezanost se ne podrazumeva, ona se gradi kroz kontinuiranu komunikaciju, zahvalnost i uzajamnu podršku. Održavanje odnosa znači ostati u kontaktu čak i kada nema konkretne potrebe, pratiti razvoj podržavalaca i ostati dosledan u vrednostima koje su ih inicijalno privukle organizaciji. Na taj način baza postaje stabilna mreža koja podržava i jača organizaciju na duže staze.

a) Redovna, a ne invazivna komunikacija

Napravite prost plan komunikacije:

- **Gde, šta, kome i koliko često šaljete?**
- Viber, WA kao direktna komunikacija (grupe ili kreiranje profila na ovim mrežama).
- **Imejl:** Njuzleter jednom mesečno, ako imate kapacitet i toliko aktivnosti ili dva puta godišnje u kojem ističete šta ste uradili – njuzleter treba da je kratak i da sadrži linkove ka sajtu i društvenim mrežama gde se mogu pogledati aktivnosti, personalizovani mejl jednom u tri meseca, poziv na događaj jednom godišnje.
- **Važno: komunicirajte i kad ne tražite ništa!**

b) Negovanje odnosa i van „projekata"

Donatorima i drugima koji vas podržavaju ne pišete samo kad šaljete izveštaje. Možete im poslati neki zanimljiv članak koji ste objavili i u kome ste se podsetili saradnje sa njima, ponudu za novu saradnju, pozdrav za praznike. Ljudi žele da vas pamte van administracije.

c) Ne zaboravite bivše saradnike i podržavaoce

Bivši volonteri, nekadašnji donatori i partneri ili osobe u poslovnom sektoru ili institucijama – često pređu u druge organizacije ili na novo radno mesto. Dobro je pratiti gde su otišli, održavati kontakte i sa tim ljudima lično, ne samo sa organizacijom/institucijom u kojoj ste ih upoznali. Kada pređu na drugo radno mesto, postoji šansa da vam otvore nova vrata saradnje.

Na kraju – odnos se gradi kao i svaki drugi

Odnosi sa bazom su kao prijateljstva – zahtevaju vreme, pažnju, iskrenost i doslednost. Ulaganje u te odnose nije trošak, već dugoročna investicija u stabilnost, legitimitet i rast organizacije.

Kako sve možete da održavate i negujete ove odnose jednostavnom komunikacijom:

- možete slati redovne, ali nenametljive poruke (npr. praznični pozdravi, zanimljivosti, mini-izveštaji: „Šta smo uradili zahvaljujući podršci"),
- uvesti praksu slanja personalizovanih zahvalnica (dovoljno je mejlom),

- jednom godišnje može se organizovati npr. „Dan prijatelja organizacije" – onlajn okupljanje ili mali događaj posvećen ljudima koji vas podržavaju,
- pratiti važne datume i uspehe podržavalaca (npr. ako saradnik objavi knjigu, ima jubilej, novu poziciju – uputiti čestitku),
- voditi evidenciju kontakata i komunikacije (CRM ili Eksel sa kolonom „poslednji kontakt"; primer tabele priložen je u dokumentu kao link koji vodi na tabelu),
- povremeno pitati članove baze kako žele da budu uključeni i na koji način im najviše odgovara komunikacija.

***U prilogu dokumenta nalazi se Čeklista za bolje praćenje**

d) Saveti za praćenje i evaluaciju

Uvedite u praksu periodične evaluacije

Baza nije statična. Ljudi dolaze i odlaze, angažman se menja, odnosi se razvijaju. Zato je preporučljivo da se, na primer na svakih šest meseci, napravi jednostavna refleksija o tome koliko je baza aktivna, da li se i kako koristi i da li donosi ono što se od nje očekuje. Ova evaluacija može se raditi internim upitnikom, kraćim timskim sastankom ili jednostavnom proverom ažurnosti i aktivnosti po segmentima baze.

Uvođenje ovakve prakse održava bazu relevantnom: brišu se nepotrebne ili nevažeće kategorije, poput brojeva fiksnih telefona dodaju se nove podgrupe korisnika; ažuriraju se profili na društvenim mrežama. Uz sve nabrojano, omogućava se i strateško planiranje daljih koraka, na primer: koje grupe dodatno animirati, koje saradnje ojačati.

SWOT analiza kao prilagođeni alat za praćenje kvaliteta odnosa sa bazom i prostora za rast

Više puta je pomenuto da je rad sa bazom podrške kontinuiran proces i trebalo bi da je integrisan u sve oblasti vašeg rada. To znači da je potrebno procenjivati kvalitet uspostavljenih odnosa, ali i mapirati prostore za dalji razvoj. SWOT analiza je alat koji se često koristi u strateškom planiranju, kako bi se sagledale sopstvene snage, slabosti, prilike i izazovi. Najčešće se primenjuje na organizaciju u celini ili na pojedinačne programe.

U ovom priručniku predlažemo malu metodološku adaptaciju: da SWOT analizu primenite na bazu podrške organizacije. Na taj način možete sagledati kvalitet odnosa koji već imate sa zajednicom, ali i prepoznati gde postoji prostor za razvoj novih partnerstava i saradnji.

Objašnjenje SWOT analize sa pitanjima i tabelom nalazi se na kraju dokumenta u delu PRILOZI.

e) Pozicioniranje baze u strateški okvir

Za kraj, važno je da se rad sa bazom ne tretira kao usputna operativna aktivnost, već da bude deo strateškog promišljanja organizacije. To može značiti uključivanje rada sa bazom u sledeći strateški plan (kao deo organizacionog razvoja, komunikacije i održivosti), ali i uvođenje pokazatelja koji mere njen kvalitet i učinak.
Organizacije koje to urade na vreme izbegavaju da bazu shvate kao zadatak koji se aktivira tek kada zatreba podrška. Umesto toga, one je grade i održavaju kontinuirano, što doprinosi stabilnosti i otpornosti organizacije na izazove.
Uvođenje baze podrške u strateško planiranje ne znači dodatno opterećenje, već upravo suprotno: smanjuje haos, rasutost informacija i zavisnost od pojedinaca. Baza podrške je integralni deo strateškog planiranja i vrlo je značajno imati je na umu prilikom formulisanja strateških ciljeva, strateškog finansijskog plana kao i detaljnog gantograma [4] (godišnjeg plana aktivnosti).

VII BAZA PODRŠKE I ORGANIZACIONI RAZVOJ

Kada organizacija razume da strateško planiranje, komunikacija, baza podrške, volonteri, programi i prikupljanje sredstava nisu odvojene teme, nego jedan zajednički sistem, **ona ulazi u pun ciklus institucionalnog razvoja**, u kojem se istorija, sadašnjost i budućnost vide kao povezane, a ne kao tri odvojena sveta.

U svakoj organizaciji koja želi da traje, raste i bude prepoznatljiv akter u zajednici, postoje dva osnovna procesa bez kojih nijedan kolektiv ne može da funkcioniše: **institucionalna istorija i strateško postavljanje strukture**. Ova dva procesa predstavljaju minimum rada, a ne luksuz i dodatni posao; oni su osnova opstanka svake organizacije bez obzira na veličinu, budžet, nivo uticaja. Bez njih, udruženje ostaje zavisno od pojedinaca, kratkoročnih impulsnih odluka i fragmentisanih informacija. Sa njima, organizacija prerasta u stabilan, vidljiv i održiv sistem.

Institucionalna istorija je živa arhiva organizacije u kojoj beležite šta ste radili, sa kim, kada, gde i sa kojim rezultatima. Ona nije puka dokumentacija, već **temelj kolektivne memorije**. Kao što svaka institucija ima arhiv, tako i vi stvarate vaš: sistematizovane podatke o aktivnostima, kampanjama, partnerstvima, ulogama i postignućima. Ova arhiva vam omogućava da razumete svoj razvoj, pratite kontinuitet rada, prepoznate obrasce, izveštavate donatore, učite iz grešaka i čuvate znanje koje ne sme da bude vezano za jednu osobu. Ona je vaša istorija, a istorija je uslov identiteta.

[4] Gantogram (Gantov dijagram) je vizuelni alat za upravljanje projektima u obliku trakastog grafikona koji prikazuje raspored aktivnosti kroz vreme. On jasno ilustruje početne i krajnje datume, trajanje zadataka i međuzavisnosti faza projekta, čineći planiranje i praćenje napretka jednostavnim.

Strateško postavljanje strukture je drugi deo ovog temelja. Dok istorija opisuje gde ste bili, struktura postavlja kako idete napred. Struktura obuhvata procese, sisteme, kalendare, imenike, baze kontakata, logiku rada i protokole u organizaciji. To je način na koji raspoređujete energiju, planirate resurse, održavate transparentnost i gradite profesionalne standarde. Struktura je arhitektura budućnosti: omogućava stabilnost i kontinuitet nezavisno od toga ko je trenutno u timu, kakvi su pritisci ili koliko su kapaciteti rasuti.

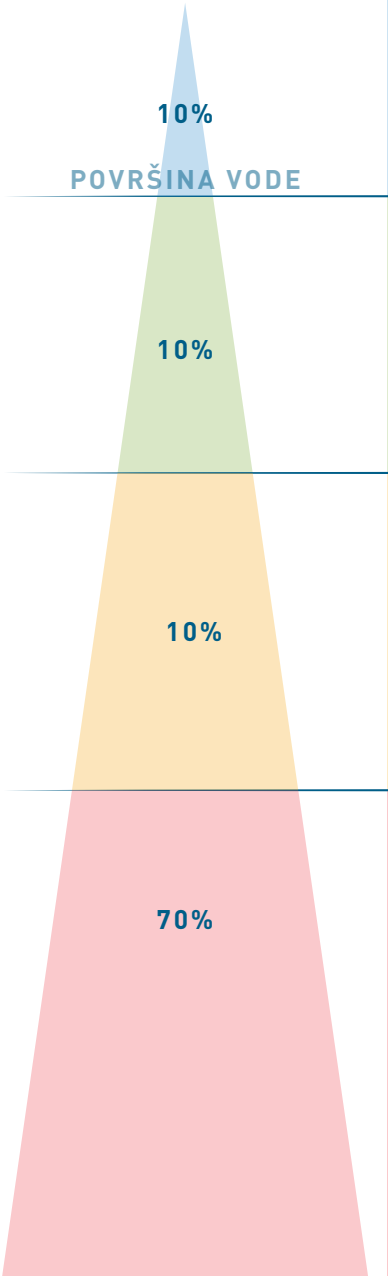
Bez institucionalne istorije i bez postavljene strukture, organizacija ostaje "one woman / man show", zavisna od pamćenja, energije i raspoloženja jedne ili dve osobe. Sa njima, organizacija postaje **udruženje građana**, zajednički sistem koji je veći od svakog pojedinačno. Ovi procesi omogućavaju dolazak novih ljudi, prenos znanja, koordinaciju programa, praćenje rezultata i održivost rada. Oni su osnova da svaka naredna generacija može da preuzme organizaciju, razume gde se nalazi i nastavi dalje bez gubitka identiteta i kvaliteta.

Kada postoji jasna arhiva aktera, odnosa, prethodnih saradnji i komunikacionih obrazaca, tim više ne počinje iz početka sa svakim projektom. Svaka nova odluka oslanja se na postojeća znanja i postojeće odnose, čime se jača kontinuitet i otvara prostor za održiv razvoj – posebno u periodima tranzicije ili ulaska novih ljudi u tim.

Možete ove procese zamisliti kroz model ledenog brega organizacionog razvoja:

- Na vrhu su vidljivi rezultati – kampanje, javni događaji, medijska vidljivost i programski uspeh.
- Ispod površine su institucionalna istorija i postavljena struktura – arhiva, procedure, strateški plan i drugi ključni dokumenti (komunikaciona i strategija za prikupljanje sredstava, volonterski programi).
- Na samom dnu je ono što se retko vidi, ali nosi sve ostalo – organizaciona kultura i vrednosti, jasne uloge, procedure, koordinacija i unutrašnja podrška u timu.
- Baza podrške je srednji sloj koji sve to povezuje u celinu i čini je vidljivom i funkcionalnom: od najdubljih vrednosti i logike rada, preko konkretnih struktura i digitalne infrastrukture, do spolja vidljivih efekata.

ILUSTRATIVNI PRIKAZ – LEDENI BREG: šta je vidljivo, a šta je ispod površine?



Šta javnost vidi (samo 10% organizacije):

- kampanje,
- medijska vidljivost,
- javni događaji,
- uspeh programa,
- broj učesnika / sadržaja / partnerstava.

SREDNJI SLOJ 1 – operativne strukture

Šta omogućava rezultate („mišići" organizacije)

- strateški plan i ciljevi,
- komunikaciona arhitektura,
- osnove za prikupljanje sredstava,
- procedure događaja,
- kalendari i protokoli.

SREDNJI SLOJ 2 – BAZA PODRŠKE

Šta povezuje strukturu sa vidljivim efektima: ovo je „krvotok"– bez nje ništa ne cirkuliše:

- akteri, saveznici, korisnici, volonteri,
- kontakti i CRM,
- mapirane mreže i odnosi,
- istorija saradnji, dalji učinak,
- logika uključenja zajednice.
- logika uključenja zajednice.

DNO (nevidljivi temelj)

Šta sve drži 70% organizacije — najdublji, skriveni deo koji nosi sve ostalo:

- organizaciona kultura i vrednosti,
- jasne uloge i dogovori,
- unutrašnja koordinacija,
- način donošenja odluka,
- emocionalna bezbednost tima,
- digitalna infrastruktura,
- prenos znanja.

Baza podrške je srednji sloj — krvotok koji povezuje duboke temelje sa vidljivim rezultatima.
Bez nje ništa ne cirkuliše. Sa njom — sve funkcioniše.

Kultura usmenog predanja iz generacije u generaciju se ovim prekida i omogućava se kreiranje zbirke rada.

Baza podrške postoji upravo u tom preseku, između institucionalne istorije i strateške strukture. Baza podrške nije samo spisak ljudi: to je kompletna logika odnosa, uvida, komunikacije i zajedničkog rada koja omogućava da vaš rad bude vidljiv, merljiv i održiv. Ona je alat za planiranje, za prikupljanje sredstava, za transparentnost, za partnerske odnose, za zajednicu i za vaš unutrašnji razvoj.
Zato se ovi procesi tretiraju kao neizostavni deo rada. Oni su vaša obaveza prema organizaciji, prema zajednici i prema budućnosti. Vaša živa arhiva i vaša postavljena struktura nisu samo administracija, to su stubovi na kojima stoji svaki smislen, promišljen i dugoročno održiv društveni rad.

Institucionalna istorija je: zaštita znanja, kontinuitet programa, osnova za planiranje, baza za fondacije i donatore i zaštita od odlaska ljudi i „praznog hoda".

Prelazak sa operativnog „gašenja požara" na sistemsko razumevanje nije samo tehnička, već organizaciona i emocionalna promena.

Organizacije koje su krenule od baze podrške često su usput shvatile da im zapravo nedostaju osnove poput institucionalne istorije i digitalne infrastrukture (npr. organizovani Gugl drajv). Kada se ovi elementi uvedu, timovi počinju da razlikuju istoriju, vrednosti, bazu podrške, mrežu saradnika i publiku; da povezuju programski rad sa organizacionim razvojem (npr. pres-kliping postaje mapa medijskih saveznika) i da bazu vide kao živi ekosistem odnosa, a ne kao usputnu Eksel tabelu. Istovremeno se smanjuje strah od strukturisanja, procedure prestaju da izgledaju kao pretnja kreativnosti i postaju način da se sačuvaju energija i znanje tima.

Kada organizacija vodi institucionalnu istoriju i postavlja strukture, ona ulazi u pun institucionalni ciklus: mapira prošlost (šta se dešavalo), razume sadašnjost (gde curi energija, gde su praznine) i dizajnira budućnost (kako izgledaju sistemi, procedure i odnosi koji treba da budu).

U praksi, ova živa arhiva i postavljena struktura preliva se u konkretne alate koje razvijamo u narednim poglavljima ovog priručnika – od tabele baze podrške i prvih CRM rešenja, preko jasno opisanih uloga volontera, članova i savetodavnog odbora, do planiranja komunikacije i prikupljanja sredstava. Sve što beležimo (registracione liste, kontakt-forme, volonterske

cikluse, izveštaje sa događaja) nije „višak administracije", već gradivni materijal institucionalne istorije i osnov za strateško planiranje.

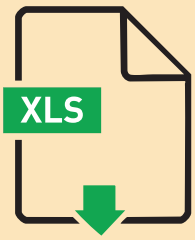
Na ovaj način postavljate i osnovne stubove za monitoring i evaluaciju – umesto da lovite podatke retroaktivno, radite tako da se tragovi vašeg rada stvaraju i čuvaju usput.

*Na kraju dokumenta u delu PRILOZI se nalaze i čekliste kao sistem provere kakva je vaša institucionalna istorija i memorija: **Test – od usmenog predanja do arhiva koji žive i rastu.**

Institucionalna istorija template.xlsx

PREUZMITE EXCEL TEMPLATE: Institucionalna istorija organizacijepodrške — šablon za evidenciju kontakata.

(9 listova: Aktivnosti, Kampanje, Istraživanja, Press, Društvene mreže, Baza, Buduće aktivnosti, Evidencija donacija, Naučne lekcije)".



VIII UMESTO ZAKLJUČKA

U vremenu kada se komunikacija meri vidljivošću, baza podrške vas podseća da je najvrednija ona mreža koja postoji i kada niste u fokusu. Kroz sistematizovanu, a opet ljudsku komunikaciju, pažljivo osmišljene modele volontiranja i strateški odnos sa zajednicom – gradite strukture koje su otporne, solidarne i održive.

Ovaj dokument nudi alate i perspektive koji su primenjivi i za male i za velike kapacitete. Ne tražite savršenstvo – tražite doslednost, jasnoću i prisustvo. Svaka poruka, svaki poziv na saradnju, svaka mikrorazmena vrednosti jeste deo šire slike. U toj slici, baza podrške nije samo logistički resurs – ona je etički temelj.

Zato ovaj pristup nije tehnički dodatak, već deo šire transformacije ka stabilnosti i kolektivnoj praksi. Kada se institucionalna istorija vodi odgovorno, a baza podrške tretira kao strateški resurs, organizacija dobija sposobnost da raste bez gubitaka, da planira dugoročno i da gradi poverenje u zajednici.

Ovaj dokument može da vam bude i vodič i podsetnik i oslonac kao „koren sistema", mesto kome se tim vraća, koje se ažurira i iz kog izrastaju komunikacija, prikupljanje sredstava, partnerstva i vidljivost. Na taj način, sve što radite postaje deo institucionalne memorije, a opremljeni ste alatom koji pomaže organizacijama da rade stabilnije, hrabrije i sa jasnijim fokusom.

Zato ovo ne posmatrajte kao još jedan priručnik nego podsetnik na suštinski koncept koji je mnogo veći od baze podrške. To je nešto što bismo nazvali „organizacija kao živi ekosistem".

Dodatno, želimo da prenesemo jednu vrlo dragocenu poruku, a to je da struktura nije suprotnost živosti, kreativnosti i političnosti organizacije. Ne uvodimo sistem da bismo ukrotili život organizacije, nego da bismo ga sačuvali. Važno je da ovo razumete jer, u praksi, mnogi timovi imaju otpor prema procedurama upravo zato što ih vide kao gušenje energije. Mi smo želeli da podsetimo da struktura u OGD deluje kao zaštita znanja, ljudi i kontinuiteta. Pozivamo vas da se vratite pitanjima iz ovog dokumenta, prilagodite ih svom kontekstu i napravite prvi (ili sledeći) korak u izgradnji baze koja nije samo tu za vas – već raste zajedno s vama.

PRILOZI

PRILOG 1: VOLONTERI kao deo baze podrške

U mnogim organizacijama, **volonteri predstavljaju ključni resurs**, ali se njihova uloga i odnos prema organizaciji može razlikovati u zavisnosti od organizacione kulture i strukture. Neke organizacije prave jasnu razliku između **volontera, članova i aktivista**, dok se u drugim ulogama preklapaju.

Volonter je najčešće osoba koja se uključuje u konkretne aktivnosti organizacije, bez formalnog članstva, motivisana vrednostima, ciljevima i željom za doprinosom.
Član može imati formalniju ulogu – uključujući pravo odlučivanja, obaveze prema statutu i prisustvo u strateškim procesima.
Aktivista se često dovodi u vezu sa visokim stepenom političkog i javnog angažmana u vezi sa misijom organizacije.

Važno je napomenuti da ova razgraničenja **nisu univerzalna**. Svaka organizacija ima pravo da ih definiše u skladu sa sopstvenim potrebama, vrednostima i kapacitetima. Ono što je važno jeste da postoji **jasnoća unutar organizacije** – kako bi se očekivanja, prava i obaveze svih uključenih osoba razumeli i poštovali.

U okviru razvoja baze podrške, korisno je razmotriti:

- Koje uloge uopšte postoje u vašoj organizaciji?
- Da li ih interno razlikujete – i zašto?
- Koje komunikacione i organizacione mehanizme koristite za svaku od ovih grupa?

OBAVEZNI ELEMENTI POZIVA ZA VOLONTERE – čeklista za period pre objavljivanja konkursa za volontere

Vodič kroz Zakon o volontiranju

Svaka organizacija ima različite potrebe za volontere: nekima su potrebni za ad hok događaje koji su jednokratni ili se ponavljaju nekoliko puta godišnje, kao što su javni događaji / manifestacije, jednodnevne akcije, radionice, aktivnosti kod javnog zagovaranja, npr. prikupljanje potpisa za peticije i sl. Neke organizacije imaju potrebu za dugoročnim angažovanjem volontera, npr. za konkretne programe koji imaju svoj ciklus (ciklus 5–10 radionica i slično). OGD često traže volontere za tekuće aktivnosti i pomoć oko administracije.

Sve ovo trebalo bi na nivou organizacije jasno definisati kroz jedan dokument plana za volontere, jer je veoma važno unapred planirati koliko su vam dugo potrebni, za koje aktivnosti, šta im OGD nudi zauzvrat. Ovom planu nužno prethodi godišnji plan aktivnosti sa razrađenim zadacima, definisane vrednosti organizacije, idealno neka struktura radnih mesta / opis zaduženja i odgovornosti svih angažovanih u OGD i obavezna dodela zaduženja: ko se bavi volonterima, ko ih mentoriše, vodi evidenciju.

U tom smislu, osnovni elementi poziva za volontere treba da budu:

- Opis profila volontera (npr. da li su studenti, kojih fakulteta, raspon godina, obrazovanje, stručnost ili veštine ukoliko su potrebni za tu određenu aktivnost, da li volonteri mogu da bude svi, da li je to neko iz baze članova, da li su npr. samo žene ili samo mladi... da li je to uopšte bitno – ako nije, onda u pozivu i napisati tako).
- Da li je potrebno posedovanje specifičnih znanja i veština i kojih (ako je nešto ključno za određene aktivnosti, npr. znanje engleskog jezika, korišćenje Office paketa – Word, Excel, PPT... ovo zavisi od opisa posla volonterâ, tj. zbog čega su vam uopšte potrebni).
- Opis aktivnosti (posla) koje će volonteri da obavljaju.
- Vremenski period za koji se volonteri angažuju, koji može da bude iskazan na nekoliko načina (npr. tri meseca, šest meseci po dva sata dnevno, 100 sati u okviru šest meseci, dva puta nedeljno, tri puta godišnje po dva cela dana i slično).
- Motivacioni podstrek – šta OGD ima da ponudi volonterima i šta će volonteri da nauče tokom svog angažovanja: npr. OGD može da ponudi obuke iz neke oblasti kojom se sama bavi (komunikacije, javni nastupi, pisanje projekta), mentorstvo, sticanje "soft skills" , odnosno ličnih veština, znanja o projektnom menadžmentu, o javnom zagovaranju, o veštinama vođenja radionica za različite grupe...

[5]U zavisnosti od koncepta, mogu se prevesti i kao: „Veštine komunikacije i saradnje" „Socijalne veštine", „Lične veštine", a pod njima se misli na termine iz sledećih kategorija:

Komunikacija i saradnja

Timski rad (Teamwork)

Verbalna i pisana komunikacija (Verbal and written communication)

Pregovaračke veštine (Negotiation)

Aktivno slušanje (Active listening)

Upravljanje konfliktima (Conflict resolution)

PRILOZI

- Obavezan prilog pozivu je i link ka vrednostima organizacije i napomena da se podrazumeva da volonteri razumeju i poštuju ove vrednosti (ovo je ključno kod svih OGD, a posebno kod onih koji se bave podrškom ugroženim / marginalizovanim grupama, LGBTQI osobama, ženama, osobama koje rade sa decom sa invaliditetom i slično).
- Poziv za volontere ne bi trebalo da bude sveden na administrativni oglas koji traži radnu snagu, već komunikacioni akt koji reflektuje misiju i viziju organizacije. On treba da prenese entuzijazam, smisao i jasno pokaže kako volonteri doprinose promeni, ali i šta dobijaju zauzvrat – znanje, iskustvo, povezanost, uvid, osećaj pripadnosti.
- Istražite šta čini idealnog volontera u vašoj organizaciji, kroz lične osobine, veštine, vrednosti i motivaciju. Kroz ovu refleksiju organizacija preciznije definiše očekivanja, kapacitete, resurse i potencijale u vezi sa volonterskim angažmanom.

Organizacija i liderstvo

Upravljanje vremenom (Time management)

Organizacione veštine (Organizational skills)

Rešavanje problema (Problem solving)

Upravljanje projektima (Project management)

Liderske veštine (Leadership)

Prilagodljivost i radna etika

Prilagodljivost promenama (Adaptability)

Kritičko mišljenje (Critical thinking)

Samoinicijativa (Proactivity / Self-reliance)

Rad pod pritiskom (Working under pressure)

Etika i posvećenost (Work ethic)

ŠTA VOLONTER JESTE?

Primeri iz prakse

Umesto: „Potrebni su nam volonteri za pomoć na događaju" ili „Prijavite se jer ste nam potrebni", možete da koristite:

„Budi deo promene u tvojoj zajednici..."

„Tvoja znanja i iskustva prave razliku..."

– Zbog čega osoba odlučuje da volontira baš u vašoj organizaciji? Koju potrebu, vrednost ili interes time zadovoljava?
– Koliko dugo traje angažman koji očekujete od volontera? Da li je vremenski fleksibilan, sezonski, projektnog tipa ili kontinuiran? Da li je ad hok (situaciona) ili razvojna podrška?
– Za koje konkretne tipove zadataka, aktivnosti ili uloga vam je potreban volonter? Da li se ti zadaci ponavljaju ili menjaju kroz vreme?
– Koje karakteristike ličnosti smatrate korisnim za uključivanje u vaš tim (npr. odgovornost, kreativnost, empatija, samoinicijativnost)?
– Koje veštine su vam važne (npr. vođenje radionica, komunikacija sa korisnicima, rad na društvenim mrežama, logistika)?
– Kakvo ponašanje se podrazumeva kao poželjno u radu sa zajednicom i timom?
– Koje ciljne grupe volontera prepoznajete kao najprirodnije za vašu organizaciju (uzrast, obrazovanje, profesionalna iskustva, interesovanja)?
– Šta ga motiviše? Da li je to želja za učenjem, doprinos zajednici, potreba za pripadanjem, profesionalni razvoj?
– Sa kakvim prethodnim znanjima i iskustvima dolazi? Šta je ono što uči ili razvija kroz volontiranje kod vas?
– Koju vrednost i korist volonter dobija kroz angažman (npr. vidljivost, povezivanje, iskustvo, osećaj doprinosa)?
– Kako dolazi do informacija o vama i procesu uključivanja? Da li postoji jasno komuniciran poziv i procedura prijave?
– Koje vrednosti ili društvene ideje bi volonter trebalo da deli sa vašom organizacijom da bi angažman bio smislen i održiv?
– Koje aktivnosti najčešće preuzimaju vaši volonteri? Da li rade samostalno, timski, u paru? Da li postoji razlika između uloga?
– Koliko volontera angažujete u proseku i kako su organizovani – u grupama, po projektima, teritoriji, tipu rada?
– Koji resursi su im potrebni da bi mogli kvalitetno da obavljaju angažman (npr. prostor, oprema, podrška, mentorstvo)?

ŠTA VOLONTER NIJE?

– Koji tipovi ponašanja, stavova ili komunikacije su nepoželjni ili ne funkcionišu u vašem timu ili sa vašom zajednicom?
– Koje veštine se često pogrešno pretpostavljaju kao važne, a zapravo nisu nužne za angažman kod vas?
– Kakva nerealna očekivanja volonteri ponekad imaju i šta je važno razjasniti pre početka angažmana?
– Koje uloge se ponekad nesvesno projektuju na volontere, koje nisu deo njihovog stvarnog angažmana (npr. zamena za zaposlene, liderstvo bez pripreme)?
– Koji motivi (npr. potreba za statusom, pristup moći ili uticaju) mogu ometati smislen volonterski rad u vašem okruženju?

VOLONTERSKI CIKLUS ILI EMPLOYEE LIFECYCLE

Ključne faze:

- Raspisivanje konkursa za volontiranje („oglašavanje").
- Oglašavanje na različitim kanalima i na različite načine.
- Inicijalni razgovor („intervju") sa budućim volonterom/kom/ima/kama.
- Upoznavanje sa volonterskim radom, potrebama volontera i potrebama organizacije / šireg društva (zašto se volontira, kad, kako, definisanje detalja).
- Upoznavanje volontera sa njihovom ulogom, pravima i obavezama.
- Da li se volonteri slažu sa navedenim? Potpisivanje ugovora o volontiranju.

[6]Ciklus zaposlenja obuhvata:

Privlačenje i regrutacija (Talent Acquisition / Recruitment) – potraga i zapošljavanje novih kadrova.

Uvođenje u posao i obuka (Onboarding) – integracija novog zaposlenog u tim i kompanijsku kulturu.

Razvoj i zadržavanje (Development & Retention) – usavršavanje, napredovanje, evaluacija rada i motivacija.

Zadržavanje i angažovanost (Engagement) – period tokom kog zaposleni daje svoj doprinos.

Odlazak iz kompanije (Offboarding / Exit) – prestanak radnog odnosa, penzionisanje ili prelazak na drugi posao.

VOLONTERSKI CIKLUS

Volonterski angažman je kontinuiran proces — od rekrutacije do retention-a

Faza uvođenja u posao ili „onboarding" faza

- Pripremni sastanci pred volontersku akciju / projekat.
- Dobijanje opreme za rad, ukoliko je ima.
- Dobijanje svih neophodnih detalja o daljem radu ili planovima.
- Organizovanje neophodnih obuka za rad.

Faza aktivnog „rada" ili learning & development

- Pružanje adekvatne podrške volonterima u toku izvođenja rada.
- Problem-solving situacije – rešavanje potencijalnog nezadovoljstva kod volontera (više o tome u narednoj sesiji).

Plan razvoja volontera (napomenuti tip volontiranja) – individualni pristup.

Kraj volontiranja – rastanak

- Tip (rastanak tipa „otkaz", dat ili dobijen, ili rastanak po završetku projekta).
- "Exit interview" ili ispitivanje volontera o njihovom zadovoljstvu organizacijom, radom, uslovima, dodatni komentari, kritike.
- Alumni mreža – na koji način volonter ostaje povezan.

"Retention" faza

Sve vreme traje, odnosno sve vreme se trudite oko volontera, a ne samo u nekim trenucima. Sve faze utiču na ovu pojedinačno.

VOLONTERSKA ČEKLISTA

- ☑ Razvojni volonteri – za kontinuiraniji angažman. Oni se biraju pažljivije i u njih se investira više, ali ih ima manje.
- ☑ raspisivanje konkursa za volontere,
- ☑ pregled prijava za volontere,
- ☑ kontaktiranje sa volonterima i ugovaranje inicijalnih razgovora,
- ☑ priprema ugovora o volontiranju za potpisivanje,
- ☑ obavljanje inicijalnih razgovora,
- ☑ upoznavanje sa volonterskim radom, potrebama volontera i potrebama organizacije / šireg društva (zašto se volontira, kad, kako, definisanje detalja),

- ☑ kreiranje volonterskog plana razvoja,
- ☑ upoznavanje volontera sa njihovim ulogama, pravima i obavezama,
- ☑ potpisivanje ugovora o volontiranju,
- ☑ organizovanje pripremnih sastanaka za volontiranje,
- ☑ obezbeđivanje neophodne opreme za rad,
- ☑ upoznavanje volontera sa svim neophodnim detaljima o daljem radu ili planovima,
- ☑ organizovanje neophodnih obuka,
- ☑ organizovanje sastanaka timova, ukoliko postoje timovi,
- ☑ organizovanje tim bildinga ukoliko ima prostora,
- ☑ uspostavljanje sistema podrške volonterima u toku obavljanja volonterskog rada (sastanci, pozivi),
- ☑ spremnost na rešavanje problematičnih situacija ukoliko do njih dođe u toku obavljanja volonterskog rada,
- ☑ rastanak sa volonterom/kom – volonterski „exit" intervju,
- ☑ jedinstvena evaluacija procesa volontiranja za svaku organizaciju – razgovor o proteklom procesu volontiranja,
- ☑ prostor za pohvale i konstruktivne kritike u oba smera,
- ☑ potvrda o volontiranju (na kojim poslovima, broj sati, preporuka),
- ☑ održavanje baze volontera – ažuriranje kontakata za buduće saradnje uz kreiranje alumni mreže.

Alternativni model za male kapacitete

Ad hok volonteri – za jednokratne ili logističke zadatke, ne zahteva mentorstvo, već samo jasna uputstva i vrednosno usaglašavanje. Iako je idealan volonterski ciklus obiman i sistematizovan, mnoge organizacije nemaju dovoljne kapacitete da ga u potpunosti sprovedu. U nastavku se predlaže pojednostavljen model, koji omogućava kvalitetan volonterski angažman i u ograničenim uslovima.

Mini onboarding paket:

- jedna stranica sa osnovnim informacijama: vrednosti, očekivanja, kontakt-osoba, prava i obaveze (može biti Canva, PDF, mejl); u okviru tog paketa možete dodati film o vašem radu ukoliko postoji,
- kratki petnaestominutni onlajn pozdravni poziv – ne mora biti jedan-na-jedan, može i grupni na Zoomu.

Mentorski model „senka”:

- iskusniji volonter ili član tima bude „stariji brat/sestra” – npr. u prva dva angažmana,
- ne mora biti formalno mentorstvo – dovoljno je da neko „bude tu” i odgovara na pitanja.

Periodični ”pulse check” – brzinsko ispitivanje stanja:

- umesto formalne evaluacije, koristite brze pulse check poruke: kako ti je bilo, šta ti treba, želiš li da nastaviš,
- može biti SMS, WhatsApp, Google Form i sl.

Mikrouzvrat (vrednost za vrednost)

- Umesto velikih obuka, ponudite: ljudsku priču o doprinosu koju delite na društvenim mrežama, poziv na interne događaje, preporuku za dalje angažmane (LinkedIn...).

PRILOG 2: KAKO DA MAPIRATE VAŠU BAZU?

Pitanja koja slede služe kao početna refleksija koja vam pomažu da sagledate sopstveni odnos sa zajednicom i identifikujete aktere koji čine vašu bazu podrške. Iako neka pitanja ne pominju direktno bazu podrške, ona pomažu da se razume širi kontekst rada organizacije: za koga organizacija postoji, kako razvija programe i na koji način već sarađuje sa različitim akterima u zajednici. Tek nakon tog uvida moguće je jasnije mapirati ko zapravo čini bazu podrške i kakvi su odnosi sa tim akterima.

Pitanja nije potrebno posmatrati kao formalni upitnik koji se mora popuniti redom. Možete ih koristiti fleksibilno, kao okvir za timsku diskusiju, brainstorming sesiju ili internu radionicu. Cilj nije da se pronađu „tačni odgovori”, već da se kroz razgovor prepoznaju ključni odnosi, postojeći saveznici i potencijalni akteri koji mogu postati deo baze podrške.

Blok 1: Vaša organizacija i odnosi sa zajednicom

- Zbog koga ste osnovani i koje potrebe zajednice rešavate kroz vaš rad?
- Koje oblasti i programske celine pokrivate?
- Koje konkretne aktivnosti realizujete u okviru svake oblasti – kome su namenjene i kojom dinamikom se sprovode?
- Šta za vas predstavlja podrška u sprovođenju vaše misije i u najširem smislu rada organizacije?
- Ko su vaši direktni korisnici, a ko vam pruža podršku u radu?
- Kako se trenutno ogleda saradnja i podrška onih zajednica za čija se prava zalažete?
- Kako se ogleda vaša saradnja sa drugim organizacijama, zajednicama i partnerima?
- Na koje načine članovi vaše Skupštine ili Upravnog odbora podržavaju rad organizacije? Postoji li prostor da se ta podrška dodatno razvije?
- Ako imate Savetodavni odbor – ko su njegovi članovi i na koji način doprinose radu vaše organizacije?

- Kako proveravate da li su vaše aktivnosti zasnovane na stvarnim potrebama i očekivanjima zajednice?
- Na koje načine informišete zajednicu o vašem radu i kako je uključujete u aktivnosti?
- Koja partnerstva ste do sada razvili i na koji način ona doprinose održivosti vaše organizacije?
- Kako zamišljate odnose sa zajednicom i podršku organizaciji u budućnosti?

Blok 2: Ko čini vašu bazu podrške

- Ko sve čini vašu bazu podrške (npr. uzrast, pol, obrazovanje, profesija, interesovanja, formalna ili neformalna pripadnost)?
- Koji su oblici pripadnosti vašoj bazi podrške – da li su to pojedinci, organizacije, mreže, institucije ili druge vrste aktera?
- Postoje li formalizovane uloge unutar vaše baze podrške (npr. ambasadori, članovi skupštine, savetnici, partneri)?
- Da li aktere vaše baze uključujete u planiranje i realizaciju rada organizacije, projekata ili aktivnosti? Na koji način?
- Ko još nije mapiran, a mogao bi da postane deo vaše baze podrške? Ko vam nedostaje kao saveznik za realizaciju programa i širenje uticaja?
- Da li u vašoj organizaciji postoje volonteri i na koji način su uključeni u rad? Da li ih posmatrate kao deo vaše baze podrške i kako održavate odnos sa njima?
- Da li vaša organizacija ima formalno članstvo i na koji način su članovi uključeni u njen rad? Da li se članovi mogu smatrati delom vaše baze podrške i kako održavate komunikaciju sa njima?

Blok 3: Uključivanje u mreže i partnerstva

- Da li ste članica (ne)formalne mreže/koalicije i kakvu funkciju one imaju u vašem radu?
- Da li i na koji način uključujete druge OGD u planiranje, kampanje, strategije?
- Koji vas akteri prepoznaju kao relevantne – da li je to uži ili širi krug zajednice?
- Čemu vam služi umrežavanje i koje koristi ostvarujete iz njega?
- Da li imate uspostavljena dugoročna partnerstva i u koju svrhu (projekti, zagovaranje)?
- Kako sistematizujete naučena znanja iz saradnji i partnerstava?

Blok 4: KAKO SA NJIMA KOMUNICIRATE? – Komunikacija – pristup, sadržaj i alati

- Kako izgleda vaša komunikacija sa bazom – da li je formalna, neformalna, u kontinuitetu ili ad hok i koje informacije se razmenjuju?
- Koje poruke prenosite – pozive, informacije, obaveštenja...?
- Koje društvene mreže koristite i kako – koji su vaši ciljevi, kanali, ciljne grupe i strategije (organski/sponzorisano)?
- Koji su vam dodatni alati za komunikaciju – koje trenutno imate i koje biste želeli da uvedete?
- Šta se od baze očekuje: vidljivost, reakcija, deljenje sadržaja, učešće?
- Koji deo tima komunicira sa bazom, kako se vodi evidencija, kako se ažurira i ko izrađuje sadržaj?

Blok 5: Volonteri

Volonteri mogu predstavljati važan deo baze podrške organizacije, ali njihova uloga i način uključivanja mogu se značajno razlikovati od organizacije do organizacije. Neke organizacije imaju razvijen volonterski program i kontinuiran rad sa volonterima, dok druge povremeno uključuju volontere u pojedinačne aktivnosti ili događaje.

- U ovom delu važno je samo prepoznati da li volonteri postoje kao deo baze podrške i na koji način su uključeni u rad organizacije. Detaljnija razrada volonterskog angažmana, uključujući motivaciju, regrutaciju, razvoj i podršku volonterima, nalazi se u posebnom poglavlju ovog priručnika posvećenom volonterskim programima.
- Da li vaša organizacija ima volontere i na koji način su uključeni u rad organizacije?
- Koji deo te baze čine volonteri – koliko njih i ko su oni? Koji je njihov motiv da volontiraju?
- Kako ih motivišete da ostanu kao volonteri?
- Kako im se zahvaljujete za rad u organizaciji?
- Kako su oni regrutovani i za koje poslove; da li im je potrebna neka obuka za te poslove; koju količinu vremena treba da posvete volontiranju ili je samo jednokratno odazivanje na neku akciju i sl.?
- Ko je iz organizacije zadužen za volontere?

Čeklista za bolje praćenje komunikacije sa bazom

- ☑ Mapirana je postojeća i potencijalna baza podrške (zajednica, donatori, institucije, mediji, pojedinci).
- ☑ Jasno je definisana svrha postojanja organizacije i sažeto je formulisana (ko smo, za koga radimo, šta želimo da postignemo).
- ☑ Uspostavljen je prvi kontakt sa novim članovima baze bez zahteva – kroz predstavljanje i uspostavljanje odnosa.
- ☑ Kreiran je prostor za dvosmernu komunikaciju sa zajednicom (npr. otvoreni razgovori, ankete, neformalne konsultacije).
- ☑ Postoji plan redovne komunikacije sa bazom (ko, šta, kada, kojim kanalima).
- ☑ Uvedene su prakse za prepoznavanje i zahvaljivanje (personalizovane poruke, javna pohvala, simbolične zahvalnice).
- ☑ Baza podrške se informiše i u periodima kada se ne traži direktna podrška (npr. putem vesti, zanimljivih sadržaja, uvida u rad).
- ☑ Odnosi sa partnerima, donatorima i volonterima neguju se i van projektnih ciklusa.
- ☑ Održava se kontakt sa bivšim saradnicima, volonterima i podržavaocima.
- ☑ U timu postoji bar jedna osoba zadužena za praćenje i negu odnosa sa bazom podrške.

PRILOG 3: Radna vežba – SWOT analiza vaše baze podrške

SWOT analiza je alat koji organizacije često koriste u strateškom planiranju kako bi sagledale svoje snage, slabosti, prilike i izazove. Najčešće se primenjuje na organizaciju u celini ili na pojedinačne programe.
U ovom priručniku predlažemo malu metodološku adaptaciju: da SWOT analizu primenite na bazu podrške organizacije. Na taj način možete sagledati kvalitet odnosa koje već imate sa zajednicom, ali i prepoznati gde postoji prostor za razvoj novih partnerstava i saradnji.
Ova vežba nije namenjena izradi formalne strategije, već kao kratka refleksija tima koja pomaže da bolje razumete vašu mrežu podrške i načine na koje je možete razvijati.
Cilj vežbe: sagledavanje snage, slabosti, prilika i izazova u odnosima koje vaša organizacija ima sa bazom podrške kroz kratak timski razgovor.
Trajanje: oko 30 minuta.
Učesnici: članovi tima organizacije.
Na tabli ili papiru nacrtate jednostavnu SWOT tabelu.

Kako čitati SWOT analizu

U SWOT analizi razlikujemo unutrašnje i spoljašnje faktore koji utiču na rad organizacije.
Unutrašnji faktori odnose se na ono što već postoji unutar vaše organizacije i vaših odnosa sa bazom podrške – na primer: kvalitet saradnje, poverenje koje ste izgradili ili način na koji održavate kontakte.
Spoljašnji faktori odnose se na širi kontekst u kojem organizacija deluje – promene u zajednici, nove potencijalne partnere, promene u institucijama ili sektoru koje mogu otvoriti nove prilike ili doneti izazove.

U ovom slučaju SWOT analizom posmatrate vašu bazu podrške, pa kroz četiri kategorije sagledavate:

- snage (Strengths) – šta u vašim odnosima sa bazom već funkcioniše dobro,
- slabosti (Weaknesses) – gde vidite praznine ili ograničenja,
- prilike (Opportunities) – gde postoje mogućnosti za razvoj novih odnosa i partnerstava,
- izazove / rizike (Threats) – šta može oslabiti ili ugroziti vašu mrežu podrške.
-
- Ovo je važno jer vam pomaže da steknete sledeće uvide:
- snaga: imate dugoročne partnere koji vas preporučuju,
- slabost: ne vodite sistematičnu evidenciju kontakata,
- prilika: pojavljuju se nove mreže organizacija u sektoru,
- rizik: previše se oslanjate na mali broj partnera.

SHEMA TABELE

S – Snage (Strengths)

Šta u vašim odnosima sa zajednicom već funkcioniše dobro?

- Ko vas najčešće podržava u radu (najefikasnija, najkorisnija, najbolja, najpotrebnija podrška – članovi, poslovni sektor, influenseri)?
- Ko su ljudi ili organizacije koji vas spontano preporučuju?
- Sa kim imate dugoročne i stabilne odnose poverenja?
- Koji deo vaše baze podrške je najaktivniji?

W – Slabosti (Weaknesses)

Gde vidite slabosti ili praznine u vašoj bazi podrške?

- Sa kojim grupama imate slab ili sporadičan kontakt?
- Da li postoje partnerstva koja ste zanemarili?
- Da li sistematično pratite i održavate odnose sa vašom bazom podrške?
- Da li imate jasnu sliku ko sve čini vašu bazu?

O – Prilike (Opportunities)

Gde vidite prostor za razvoj vaše baze podrške?

- Ko još nije mapiran, a mogao bi da postane deo vaše baze?
- Da li postoje nove zajednice, organizacije ili sektori sa kojima možete razviti saradnju?
- Da li volonteri, članovi ili saradnici mogu imati aktivniju ulogu u radu organizacije?

T – Izazovi / Rizici / (Threats)

Šta može oslabiti ili ugroziti vaše odnose sa bazom podrške?

- Da li se previše oslanjate na mali broj partnera ili pojedinaca?
- Da li postoji rizik da izgubite kontakt sa važnim akterima?
- Da li promene u sektoru ili institucijama mogu uticati na vaše odnose?

Zaključak

Vežbe: (pet minuta)

Na kraju razgovora tim definiše jedan ili dva konkretna koraka za jačanje baze podrške, na primer:

- sistematizovanje kontakata i odnosa,
- obnavljanje saradnje sa određenim partnerima,
- uključivanje novih aktera u aktivnosti organizacije.

Napomena:

Ova SWOT refleksija predstavlja prilagođenu metodološku vežbu za analizu baze podrške. Njena svrha je pomoć organizacijama pri sagledavanju kvaliteta i raznovrsnosti svojih odnosa sa zajednicom na jednostavan način.

SHEMA TABELE

Radna vežba — mapa vaše baze podrške kroz SWOT matriks · ~30 minuta

S - SNAGA

Šta u vašim odnosima sa zajednicom već funkcioniše dobro?

- Ko vas najčešće podržava u radu (najefikasnija, najkorisnija, najbolja podrška)?
- Ko su ljudi ili organizacije koji vas spontano preporučuju?
- Sa kim imate dugoročne i stabilne odnose poverenja?
- Koji deo vaše baze podrške je najaktivniji?

O - PRILIKE

Gde vidite prostor za razvoj vaše baze podrške?

- Ko još nije mapiran, a mogao bi da postane deo vaše baze?
- Da li postoje nove zajednice, organizacije ili sektori sa kojima možete razviti saradnju?
- Da li volonteri, članovi ili saradnici mogu imati aktivniju ulogu?

UNUTRAŠNJI FAKTORI

W - SLABOSTI

Gde vidite slabosti ili praznine u vašoj bazi podrške?

- Sa kojim grupama imate slab ili sporadičan kontakt?
- Da li postoje partnerstva koja ste zanemarili?
- Da li sistematično pratite i održavate odnose sa bazom?
- Da li imate jasnu sliku ko sve čini vašu bazu?

T - IZAZOVI/RIZICI

Šta može oslabiti ili ugroziti vaše odnose sa bazom podrške?

- Da li se previše oslanjate na mali broj partnera ili pojedinaca?
- Da li postoji rizik da izgubite kontakt sa važnim akterima?
- Da li promene u sektoru ili institucijama mogu uticati na vaše odnose?

SPOLJAŠNJI FAKTORI

PRILOG 4: Test – od usmenog predanja do arhiva koji žive i rastu

Kako prepoznati da organizacija nema institucionalnu istoriju (i radi „na pamćenje" umesto na sistem)?

Ako se pronađete u tri tačke ili više njih, organizacija verovatno nema razvijenu institucionalnu istoriju ni postavljenu strukturu.
To znači da znanje nije u sistemu, već u glavama pojedinaca – a to je najnestabilniji oblik znanja. Uvidi su grupisani po ključnim delovima rada, tako da organizacije mogu lako da lociraju gde je je slabost sistema.

1. SIGNALI U TIMU

- stalno se ponavlja: „A ko je ovo radio prošle godine?", „Gde nam ono od prošle godine što smo slali/pravili...?", „Kod koga je onaj dokument – pošaljite mi",
- znanje ostaje kod jedne osobe; kada ona ode, sve stane,
- novi članovi lutaju mesecima, jer ne postoji uvođenje u posao kroz arhivu,
- sastanci počinju pitanjem: „Šta je prethodno rađeno?",
- članovi tima ne znaju hronologiju organizacije (kada je šta postojalo, ko je šta vodio, kako se nešto razvijalo).

2. SIGNALI U PROGRAMSKOM RADU

- svaka aktivnost deluje kao da se radi prvi put,
- nema jasnog traga prethodnih partnerstava (liste kontakata, lista učesnika sa događaja koje su unete u jedinstvenu bazu podataka),
- ponavljaju se isti propusti jer nije zapisano šta nije radilo,
- ne postoje uvidi iz prethodnih kampanja (šta je uspelo / šta nije),
- nema hronološkog prikaza važnih programa, što otežava kontinuitet i izveštavanje.

3. SIGNALI U KOMUNIKACIJI

- ne zna se šta je objavljeno, kada i zašto,
- preskliping ne postoji → ne zna se ko su medijski saveznici (ili je zastareo, nije dugo ažuriran),
- ne postoji arhiva vizuala, snimaka, poziva, saopštenja,
- kampanje se ne mogu povezati po godinama (nema arhive po sezonama/temama),
- ne zna se kada je urađen koji video, koji slogan, koji vizuel i sve se traži „ručno" (svaki put se traži gde je dokument od prethodne aktivnosti).

4. SIGNALI U ORGANIZACIONOM SISTEMU

- dokumenti se ne čuvaju nego ostaju na mejlu,
- dokumenti se čuvaju na različitim mestima: „meni je u laptopu", „kod mene na starom kompjuteru",
- nema zajedničkog Gugl drajva ili je haotičan,
- ne postoje nazivi foldera, verzije dokumenata, logike – dokumenti se zovu:
- „FINAL", „final-final", „novi final" ,
- ne zna se koja je poslednja verzija nečega,
- materijali se ne organizuju po godinama, istorija je nečitljiva,
- organizacija svake godine ponovo počinje od nule,
- informacije o organizaciji, prethodnim aktivnostima i dođajima postoje samo na veb-sajtu.

5. SIGNALI U HRONOLOGIJI

- ne zna se koje godine je rađena koja kampanja,
- ne zna se koji donator je finansirao šta i kada,
- ne zna se koliki je bio iznos i broj ciklusa podrške,
- ne zna se redosled projekata, faza ili razvoja programa,
- niko ne može da rekonstruiše šta se dešavalo pre tri godine ili pet,
- ne zna se kada je bila poslednja saradnja sa određenim partnerom,
- ne postoji hronološki prikaz napretka organizacije, izveštaji se teško pišu,
- donatori traže podatke koje tim „ne može da pronađe" jer ne postoje u arhivi.

Ovo je najpouzdaniji znak da organizacija funkcioniše u modelu usmenog predanja, a ne institucionalne logike.

6. SIGNALI U ODNOSIMA I BAZI PODRŠKE

- ne zna se ko su volonteri, saveznici, partneri, donatori,
- isti akteri se iznova mapiraju svake godine,
- kontakt posle događaja zavisi od toga ko se seti,
- baza postoji u Vordu ili Ekselu, ali se ne koristi i nije živa,
- niko ne zna kada je neko poslednji put bio uključen ili pozvan,
- ne postoji istorija odnosa (nisu zapisani sastanci, dogovori, promene).

7. SIGNALI U ODRŽIVOSTI

- organizacija raste sporije nego što bi mogla,
- donatori traže informacije koje tim ne može da nađe,
- lideri su preopterećeni jer sve drže u glavi,
- tim se iscrpljuje improvizacijom umesto sistemom,
- organizacija gubi znanje svaki put kad neko ode.

Ako se ovo dešava, organizaciji hitno treba:

▶ **Pokretanje institucionalne istorije**

- sve dosadašnje projekte staviti na Gugl drajv, podeliti u foldere: napraviti šablone za saopštenja, dopise, napraviti jedinstvenu bazu za sve dosadašnje projekte po jednostavnom formatu, kao kada donatori traže pregled projekata – naziv projekta, donator, godina i trajanje, ko je bio koordinator, iznos budžeta, link nk folderu na Gugl drajvu gde se nalazi arhiva projekta.
- arhiva projekta, u jednom folderu koji nosi naziv projekta sa godinom: predlog projekta i propratna dokumenta (vizuali, saopštenja, zapisnici sa sastanaka, fotografije, liste učesnika), izveštaji donatoru,
- postavljanje struktura.

▶ **Uvođenje baze podrške kao strateškog alata**

- sve tabele su isključivo u Ekselu, baza se ažurira redovno,
- postoji osoba ili dve zadužene za ažuriranje baze (upisivanje novih kontakata, brisanje nepostojećih, sa datumom poslednjeg kontakta i nekom beleškom).

▶ **Digitalizacija arhive (najjednostavnije)**

- otvoriti zajednički organizacijski nalog na Gmailu i otvoriti Gugl drajv,
- organizovati foldere po programima, organizacionim kategorijama i godinama).

▶ **Uvođenje logike praćenja i kontinuiteta**

- jasna mapa vremena (kampanje / partneri / donatori / programi kroz godine),
- sistematizacija i raspodela zaduženja u okviru tima uključujući i volontere:
  - ko je za koji deo zadužen,
  - sve pripreme su na zajedničkom drajvu,
  - svako iz tima ima tome pristup,
  - nakon događaja jasna zaduženja kako se arhiviraju kontakti, fotografije, pres-kliping, beleške sa sastanaka, naučene lekcije.

QAS MATRICA SAMOPROCENE

QAS matrica (Quality Assurance System) predstavlja alat za procenu koji OGD pomaže da precizno odreditetrenutni nivo organizacionog razvoja kroz pet faza – od početne, preko razvojnih faza, pa sve do statusa potpuno zrele organizacije. Njen značaj leži u tome što pruža jasan putokaz za jačanje unutrašnjih kapaciteta, a u kontekstu baze podrške, matrica omogućava organizaciji da prepozna koliko efikasno mobiliše resurse, komunicira sa svojom zajednicom i gradi dugoročnu stabilnost.

Razumevanjem gde se nalazite na ovoj skali, dobijate konkretne smernice kako da unapredite odnose sa bazom i transformišete bazu podrške iz početnog entuzijazma u održiv i strateški razvijen stub organizacije.

Izgradnja i održavanje baze podrške temelji se na principima svakog zdravog odnosa: poverenju, doslednosti i uzajamnosti. Polazimo od pretpostavke šta je najvažnije u svakom odnosu – u njegovoj izgradnji i održavanju stabilnih odnosa, a zatim šta je potrebno OGD da zavredi i dobije podršku od strane sa kojom gradi odnos.
U tom smislu, možemo da posmatramo strateški razvoj odnosa kroz sledeće četiri dimenzije:

1. **Dvosmerna komunikacija i informisanje.**
Odnos počinje informisanjem, ali opstaje kroz dijalog. Umesto pukog emitovanja vesti, fokus je na kvalitetu poruka i kapacitetu organizacije da sluša svoju bazu. Cilj je prelazak sa jednosmernog obaveštavanja na komunikaciju koja motiviše i pokreće na akciju.

2. **Participativnost i inkluzivnost**
Snaga organizacije direktno zavisi od toga koliko su vaši korisnici i ključni akteri uključeni u ono što radite. Istinska podrška raste kada oni u čije ime govorite nisu samo pasivni primaoci vaše podrške/pomoći, već aktivni učesnici u planiranju i donošenju odluka, kako na programskom tako i na internom nivou.

3. **Kredibilitet i prepoznatljivost**
Vidljivost u javnosti je samo prvi korak; suština je u poverenju. Izgradnja imidža pouzdanog partnera podrazumeva da vas zajednica, mediji i druge organizacije prepoznaju kao stručne, dosledne i etične. Kredibilitet je onaj „društveni kapital" koji pretvara posmatrače u saveznike.

4. **Strateški pristup podrški**
Podrška nije samo jednokratna pomoć u kriznim situacijama, već kontinuirani proces. On podrazumeva jasan plan: od koga tražite podršku, na koji način je negujete i kako je koristite za jačanje sopstvenih kapaciteta. Transformacijom ad hok podrške u stabilnu mrežu saradnika, organizacija obezbeđuje svoju dugoročnu održivost i veći uticaj u društvu.

PET NIVOA:

I NIVO: POČETNA FAZA RAZVOJA BAZE

a. **Komunikacija i informisanje:** odnos sa zajednicom sveden je na ad hok informisanje o aktivnostima /programima/ uslugama preko veb-sajta ili drugih kanala (jednosmerno). Ne kontaktira sa drugim OGD i nema širu komunikaciju sa drugim OGD.
b. **Participativnost:** OGD ne uključuje zajednicu u planiranje aktivnosti, ne sprovodi istraživanja o potrebama (nema kapacitet za to ili ne postoji dovoljno razvijena svest o tome).
c. **Prepoznatljivost:** samo manji broj direktnih korisnika ili pripadnika ciljne grupe zna za postojanje organizacije. OGD još uvek nije prepoznatljiva u svom okruženju ni u javnosti. Javnost još uvek ne prepoznaje ličnosti koje predstavljaju organizaciju.
d. **Podrška:** OGD nema sistemsku podršku zajednice i nema jasnu ideju kako se ona uspostavlja.

II NIVO: BAZA JE U RAZVOJU (i dalje se razvija)

a. **Komunikacija i informisanje:** OGD informiše zajednicu i komunicira sa njom po potrebi, ali još uvek nema strateški razvijen plan komunikacije. OGD istražuje i informiše se o drugim za nju relevantnim OGD i postoji svest o potrebi za širim partnerstvima izvan lokalnog konteksta. Ne postoji evidencija / sistematizovana kontakt-lista.
b. **Participativnost:** neki članovi zajednice aktivno učestvuju u radu OGD. Još uvek nema strateški pristup o uključivanju zajednice da pruži svoj doprinos u planiranju i radu, ali postoji svest o tome. OGD ima u planu da razvija odnos sa zajednicom i svesna je potrebe participativnog planiranja (npr. planira da prilikom izrade sledećeg SP pošalje upitnik svima sa kojima je sarađivala i sl.).
c. **Prepoznatljivost:** OGD prepoznaje nekoliko aktera iz oblasti kojom se bavi. Događaji koje organizuje privlače relativno malo pažnje. Neki članovi šire zajednice aktivno učestvuju u organizaciji.
d. **Podrška:** OGD ima podršku od zajednice samo ad hok, kada je podrška potrebna (potpisivanje peticije, deljenje sadržaja na društvenim mrežama, podržavanje neke akcije i sl.). Krug partnera tj podrške drugih OGD je uži, sveden na tematsku ili lokalnu povezanost. Nema strateški razvijen pristup (npr. u strateškom planu ne postoje cilj ili aktivnost koji prepoznaju ovu komponentu).

III NIVO: SREDNJE RAZVIJENA

a. **Komunikacija i informisanje:** OGD koristi nekoliko kanala za informisanje zajednice; postoji okvirni plan komunikacije. OGD proaktivno informiše i komunicira sa drugim OGD preko mejling lista, sastanaka, aktivnosti i sl. Postoji evidencija drugih relevantnih OGD u sektoru. Postoji razmena informacija i težnja za širenjem partnerstava.
b. **Participativnost** zajednice je srednje razvijena: svedena je na učešće na događajima, događaji privlače određeni stepen pažnje. Samo neki članovi zajednice aktivno učestvuju u organizaciji. OGD održava povremene sastanke sa drugim OGD i često je uključena u njihove aktivnosti.
c. **Prepoznatljivost:** OGD je prepoznata u užem krugu korisnika i pripadnika zajednice koji su uglavnom članovi, stalni saradnici i saveznici. Prepoznata je među OGD koje se bave sličnim pitanjima. Organizacija postaje prepoznatljiva u širem okruženju, ali javnost poistovećuje organizaciju isključivo sa jednom osobom.
d. **Podrška** zajednice postoji, ali je ograničena na stalne saradnike i saveznike. Ima uspostavljena partnerstva sa drugim OGD kao podršku samo za specifične projekte ili kampanje.

IV NIVO: DOBRO RAZVIJENA BAZA (dostigao se određeni željeni nivo)

a. **Komunikacija i informisanje:** OGD strateški planira komunikaciju sa zajednicom i redovno je informiše o svom radu i aktivnostima. OGD ima kontinuiranu komunikaciju i razmenu informacija sa drugim OGD u sektoru. Članica je jedne ili više mreža i postoji stalna razmena informacija. Postoji sistematizovana kontakt-lista koja se ažurira redovno i komunikacija je kontinuirana.
b. **Participativnost:** postoji plan uključivanja i mobilizacije zajednice u planiranje i rad. Značajan broj članova zajednice angažuje se u organizaciji. Uključuje druge OGD u svoje unutrašnje procese planiranja (strateški plan, aktivnosti, projekat).
c. **Prepoznatljivost:** OGD je generalno dobro poštovana od strane različitih aktera, poznata u zajednici, prepoznata kao relevantna za temu/oblast i kredibilna. Na osnovu tog kredibiliteta obezbeđuje „glas" i uticaj na politike. OGD je prepoznatljiva u javnosti i ona je jasno identifikuje sa određenim programima i aktivnostima. Javnost poistovećuje organizaciju sa nekoliko osoba koje je predstavljaju. Događaji uglavnom privlače pažnju. Dobro poznaje sektor i druge OGD koje se bave pitanjima relevantnim za njen rad, ali i drugim komplementarnim. Prepoznata je u sektoru i ima dobru reputaciju.
d. **Podrška:** postoji evidencija korisnika, saveznika, drugih OGD, bitnih pojedinaca i drugih iz zajednice čija je podrška značajna za OGD. OGD može da računa na podršku kada je potrebna. Postoji kontinuirana razmena resursa među OGD. Podrška drugih je i strateški i projektno postavljena i evidentna.

V NIVO: ZRELA OGD I BAZA

a. **Komunikacija i informisanje:** OGD informiše i komunicira sa zajednicom u kontinuitetu, na više različitih načina. Prilagođava pristupe rada i aktivnosti stvarnim potrebama. Komunikacija je strateški planirana i dvosmerna tj. postoji povratna informacija koja se prati i uvažava. Postoji široka umreženost sa OGD u sektoru (u zemlji i inostranstvu) u kontinuitetu, kontakt, razmena informacija i resursa. Postoji sistematizovana kontakt-lista koja se ažurira redovno, a komunikacija je kontinuirana. Postoji osoba koja se u organizaciji time bavi.

b. **Participativnost:** aktivnosti su participativne i zajednica je uključena, kako u razvoj programa/aktivnosti tako i u implementaciju. Uključuje mišljenje svojih korisnika i razmatra ga i u internim procesima kao što je razvoj strateških dokumenata. Mnogi članovi šire zajednice aktivno se bave organizacijom. OGD prepoznaje i druge organizacije koje nisu iz iste ili slične tematske oblasti, ali su komplementarne. Uključuje druge organizacije iz sektora u planiranje.

c. **Prepoznatljivost:** događaji privlače visok stepen pažnje. Druge OGD pozivaju organizaciju da pruži doprinos o pitanjima koja se odnose na njenu oblast. Prepoznata je u sektoru kao relevantna i kredibilna u oblasti koju pokriva. Druge OGD je često pozivaju za mišljenje, savete o toj temi, koriste njena istraživanja i publikacije, pozivaju se na nju kao relevantan izvor informacija u toj oblasti.

d. **Podrška** od strane zajednice je na visokom nivou i u kontinuitetu, ogleda se u visokoj responzivnosti na poziv, podršku u finansijskom smislu i/ili u ljudskim resursima (kao volonteri na događajima). Ima uspostavljena strateška partnerstva sa više od jedne organizacije. Partnerstva značajno doprinose održivosti OGD.

Pri samoproceni važno je da uvidite i da li ste „u zoni narednog razvitka", tj. želite li više i/ili bolje, trenutno nemate kapacitet, ali planirate razvitak

U strateškom smislu, možete da se potpomognete sledećim pitanjima i zadržite se na onima na koja trenutno nemate odgovor:

- Da li vaša OGD uživa podršku onih za čija prava se zalažete i u čije ime se borite?
- Da li svoj rad utemeljujemo na stvarnim potrebama i očekivanjima zajednice?
- Da li nastojite da zajednicu pravovremeno informišete i uključujete u aktivnosti?
- Da li se vaša organizacija planski povezuje, umrežava i udružuje sa drugim OGD radi povećanja mogućnosti za realizaciju programa i ostvarenje ciljeva?
- Da li je vaša OGD široko prepoznata unutar sektora kao relevantan i kredibilan sagovornik i partner?
- Da li vas prepoznaju samo oni sa kojima neposredno i često sarađujete ili i širi krug aktera iz civilnog sektora?
- Čemu vam služi umrežavanje?
- Da li imate uspostavljena dugoročna partnerstva i u koju svrhu (projekti, zagovaranje, dugoročna održivost)?
- Da li u dokumentima kao što su: Strateški plan, Komunikacijska strategija, PR strategija, Plan javnog zagovaranja i mobilizacije zajednice imate prepoznatu bazu kao ključne aktere/partnere i da li imate plan za jačanje baze?