

Naziv originala:
"Funding the future": a user's manual for fundraising in the arts
by Andrew McLroy
Council of Europe



Izdavanje ove knjige pomogao je Savet Evrope, u okviru programa
MOSAIC

Andrew McIlroy

ULAGANJE U BUDUĆNOST
Priručnik za fundraising u kulturi

Prevod
Marijana Cvetković

BalkanKult
2001.

PREDGOVOR

Fundraising u kulturi je i sam postao umetnost

Kako program MOSAIC ulazi u svoju treću fazu, zadovoljstvo nam je da predstavimo novu ediciju kratkih vodiča namenjenih tvorcima kulturne politike i kulturnim administratorima, kao i direktorima kulturnih institucija, menadžerima kulturnih centara i udruženja i rukovodiocima projekata. Svaka nova publikacija u ovoj ediciji pokrće neko od glavnih pitanja u oblasti kulture i pokušaće da pruži čitaocima praktična rešenja kako da se uhvate ukoštac sa složenim kulturnim izazovima zemalja u tranziciji.

Naša namera vodičima nije da ovim vodičem predstavljamo odredjeni specifični model kulturnih politika ili menadžmenta, već pre da ponudimo tvorcima kulturne politike, administratorima i menadžerima široki dijapazon mera, podsticaja i primera koji su uspešno primenjeni negde u Evropi, kako bismo im pomogli da sami definišu rešenja najprimerenija njihovom sopstvenom nacionalnom kontekstu.

Prva publikacija u ovoj novoj ediciji, *“Ulaganje u budućnost” – Priručnik za fundraising u kulturi*, posvećen je pitanju koje najviše zaokuplja kulturne menadžere u Evropi. To pitanje još je značajnije u Jugoistočnoj Evropi gde su države, nekada jedini finansijeri kulturne produkcije, bile primorane da značajno smanje svoje fondove namenjene kulturi usled teške ekonomske situacije, i gde ta ista ekonomska situacija otežava priliv novca iz privrede. *Fundraising u kulturi je i sam postao umetnost.*

Da bi pomogao kulturnim menadžerima da razviju svoje sposobnosti u ovoj oblasti, Andrew McIlroy kroz vodič pruža odredjeni broj praktičnih

saveta: on prolazi kroz nekoliko osnovnih koncepata i definicija kako bi omogućio bolje razumevanje različitih vrsta mogućeg finansiranja, ilustruje nekoliko efektivnih tehnika koje mogu pomoći prilikom konkurisanja za sredstva, i na kraju, ali ne kao najmanje važno, on pruža detaljnu listu izvora informacija i potencijalnih finansijera.

Nadamo se da će "*Ulaganje u budućnost – Priručnik za fundraising u kulturi*" biti koristan svima onima koji su angažovani na tom teškom poslu prikupljanja sredstava za kulturu, ne samo u Jugoistočnoj Evropi, već i širom kontinenta.

Vera Boltho

Direktor Odeljenja za kulturnu politiku
Saveta Evrope

Sažeto, jednostavno i primenjivo

Ukoliko bismo u najkraćim riječima željeli pojasniti u čemu se sastoji specifičnost položaja kulture i umjetnosti u našem vremenu bez sumnje bismo je mogli naći u dvojakom paradoksu koji taj položaj odlikuje: s jedne strane rijetko je koje razdoblje u ukupnoj ljudskoj povijesti bilo tako osjetljivo na potrebu čuvanja njihove autornosti u smislu kreativnosti i slobode, a s druge, ne pamti se tolika isprepletenost ovoga područja s mnogim susjednim i sličnim od znanosti i tehnologije do turizma i obrazovanja.

Da paradoks bude veći pokazalo se da će ta ista sloboda i samostalnost umjetnosti i kulture biti to veća što sami kulturni akteri u višem stupnju razviju i svladaju znanja i vještine, sposobnosti i pristupe koja im omogućavaju i osiguravaju ne samo ravnopravnu suradnju i komunikaciju unutar ukupnog područja društvenosti, već i pridonose jačanju osjećaju vlastite važnosti, dostojanstva i kompetentnosti u područjima koja nemaju usko ili čisto kulturnoumjetničku narav i bit. Od znanja koja su u tome smislu ključna, ne treba posebno objašnjavati, upravo su ona koja su vezana uz umijeće pribavljanja i objedinjavanja sredstava odnosno fundraising.

U tome smislu umjetnicima i ljudima od kulture rijetkokad se više nudilo ali se jednako tako i od njih tražilo. Literatura koja se analitički pomno bavi uspješnim primjerima umjetnika koji su u tančine poznavali poslovanje i poslovnost u ovim područjima već je zamašna bilo da je posvećena velikim imenima prošlosti ili onima našeg doba. Priručnik koji imate pred sobom ipak ne samo da je izrazito dobrodošao već i ima posebno vrijednih odlika koje ga visoko izdvajaju od sličnih izdanja. Dopustite mi da navedem tek neke među njima.

Ponajprije to je odlika sažetosti, jednostavnosti i primjenjivosti. Autor u potpunosti uspijeva usredotočiti pozornost na ono što je od znanja i vještina najvažnije; što je do te mjere razumljivo da može biti od koristi kako u konceptualnim, analitičkim ali i strategijskim dilemama; te što će biti od koristi bez obzira o kojoj umjetnosti ili području kulture je riječ. Zatim to je odlika *sustavnosti i preglednosti.* Bez obzira na kratkoću teksta teško bi bilo naći ijednu važniju temu ili praktični a široko upotrebljiv savjet koji nije naveden ili pomno objašnjen. Jednako tako nizanje tema i

problematike ima ulančani karakter: one se razlažu i razvijaju na argumentirano povezan i međudnosan način.

Tu je, dakako, i odlika uvažavanja svojevrsne *regionalne* ali i *nadregionalne* svrhe ovakvog jednog izdanja. Uvažavaju se europska kulturna iskustva koja u većoj ili manjoj mjeri zastupaju javnu potporu u kulturi, čija ključna uloga se nikad ne dovodi u pitanje niti se smatra da bi ijedan skup znanja i tehnika takvu ulogu bitno mogao relativizirati ili poremetiti. Međutim, jednako tako, jasno se naglašava nemogućnost da ona i dalje rastu ili da imaju podjednako važnost pa čak i funkciju kao u ne tako davnoj prošlosti poglavito kad je riječ o Jugoistočnoj Europi.

Naposlijetku, to je ton i način obraćanja Vama, čitateljima. On je neposedan, pun razumijevanja. Autor je kritičan pred Vašim mogućim manama ali uvijek dobrohotan, poticajan i bodreći i, što je najvažnije, s pravom je uvjeren: ukoliko se na pravi način poduhvatite znanja i umijeća koja predlaže ali i daje ovaj Priručnik jamči Vam uspjeh. I ne sumnjajte treba mu vjerovati.

Sanjin Dragojević

Fakultet političkih znanosti, Zagreb

Uvod

*Fundraising*¹ je postalo neizbežni deo svakodnevnog posla mnogih umetničkih organizacija. Nadam se da će se informacije koje slede pokazati kao korisne onim umetničkim menadžerima koji prvi put pokušavaju da pribave ozbiljna sredstva. Postoje mnoge praznine u knjizi – toliko toga je u procesu pribavljanja sredstava vezano za lične sposobnosti i obaveštenost, što se stiče jedino vremenom. Kako bilo, nadam se da knjiga pruža neke pokazatelje umetničkim i kulturnim organizacijama koje se suočavaju sa složenom i često frustrirajućom situacijom u fondovima namenjenim finansiranju kulture. Zahvalan sam timu MOSAICA zbog inicijative da se napravi jedan opšti vodič za *fundraising* i za njihovu ljubaznost i podršku dok sam pisao ovaj tekst. Naročito se zahvaljujem Lisi Ball-Lechgar za lektorsku pomoć i Clari Cooper, ekspertu i posvećenom *fundraiseru*, ali i prijatelju čiji je savet uvek bio dragocen i konstruktivan.

Andrew McIlroy

Brisel, 2001.

¹ *Fundraising* (engl.) predstavlja skup veština i tehnika u procesu pribavljanja sredstava iz spoljnih izvora za finansiranje aktivnosti u oblasti nauke i kulture.

Ova reč se već odomačila u srpskom jeziku kao element nove poslovne terminologije (poput reči kao što su *marketing, management, manager, PR - Public Relations* itd.), te ćemo je i u ovom tekstu koristiti radi preciznijeg prevoda originalnog engleskog teksta. (prim.prev.)

A. Koncepti

Ova knjiga predstavlja pokušaj da se objasne neke ideje o *fundraisingu* i da se pruže praktični saveti za razvijanje vaših sposobnosti. *Fundraising* (pribavljanje sredstava) je postao standardni deo sistema kulture u Evropi. Čak i visokocentralizovane države sa dugom tradicijom budžetskih subvencija sada ohrabruju kulturu da traga za sredstvima i izvan tog sistema. Praktično sve vlade redefinišu svoje prioritete i kultura i kulturna baština se suočavaju sa rastućom konkurencijom u obrazovanju, transportu i zaštiti okoline. Jednostavno, nema dovoljno novca. Potreba da se privuče novac iz sveta biznisa, iz fondacija i od pokrovitelja, veća je nego ikada. Problem je praktično akutan tamo gde je država nekada bila jedina odgovorna za finansiranje kulture, ili gde je ekonomija u periodu rekonstrukcije. Mogu postojati i infrastrukturni problemi, sigurno ima ekonomskih problema i, takodje, psiholoških barijera prema razvoju novih veština i odnosa. *Fundraising* zahteva požrtvovanost i od *fundraisera* i od kulturnih stvaralaca.

Svi bi trebalo da rade zajedno u istom pravcu da bi pribavljanje sredstava bilo uspešno. Iz tog razloga, prvi deo ove knjige bavi se u širem smislu konceptima koji bi trebalo da pomognu da se diskusija smesti u šire intelektualne okvire. Posle toga vratićemo se praktičnim koracima u procesu pribavljanja sredstava i pokušaju da se preskoče neki uobičajeni problemi.

Od umetnika-zanatlije do umetnika-genija

Tokom većeg dela istorije zapadne kulture, umetnik je bio podređen ekonomskim i političkim uslovima. Srednjevekovni zanatlija i umetnik, često anoniman, radio je da ispuni porudžbine i ambicije prinčeva i sveštenika. Umetnost je bila ili religijska ili je odslikavala želju poručioaca za bogatstvom i lepim predmetima. Poznosrednjevekovni umetnik radio je u takvim okvirima. Umetnost iz toga proizašla bila je deo zajednice iz koje se proširila. Pokroviteljstvo nije bilo samo odgovor na umetnikove potrebe, ono je bilo pokretački motor samog stvaralaštva. Čak i na vrhuncu renesanse umetnik je zavisio od velikodušnosti patrona, pokrovitelja, od kojih su mnogi takodje ostali zapamćeni. Međutim, razvoj ličnih i političkih sloboda takodje je uticao na umetnika, ali je i trpeo njegov uticaj. U romantizmu je umetnik smatran usamljenim genijem, nekim ko je izvan konvencija i pravila. Umetniku romantizma malo je stalo do novca. Takav umetnik je pripremljen da živi na tavanu i gladuje zbog svoje umetnosti. Oni koji ga ne razumeju su filistini ili, jednostavno, neobavešteni. "Romantični umetnik" doneo je koncept umetnika koji je nezavisan od vrednosnog sistema drugih ljudi i dao nam jezik koji omogućava da dopremo do svojih najdubljih osećanja i strahova. Međutim, neki mislioci su kritikovali romantičarsku koncepciju umetnosti kao odvojenu od njenih religijskih, socijalnih i ekonomskih korena. Posle svega, genije ne pripada nijednom vremenu ni mestu, on ne poznaje granice ni istorijske periode. Današnji umetnik je u drugačijem položaju. Kultura je danas sa jedne strane društvena, politička i ekonomska, a sa druge vrlo individualna i estetska. Umetnik-menadžer mora da balansira između "umetnosti-radi-umetnosti" i "umetnosti-za-druge". Kakvu ulogu igra novac u ovim dilemama?

Od umetnika-genija do umetnika-biznismena

Danas menadžer u kulturi ima mnogo sličnosti sa menadžerom u biznisu. Mnogi zadaci su isti. Planiranje, pisanje ugovora i pravljenje rasporeda putovanja, zadovoljni personal, privlačenje potrošača, pronalaženje i rasporedjivanje novca. "Kultura kao biznis" nije novi fenomen, već je samo postao važniji poslednjih godina, kao što je i kultura postala prisutniji element u ekonomskom sistemu. Jedan od rezultata prethodnih 20 godina je i uspon menadžerskih principa u kulturi, što uključuje marketing, politiku zapošljavanja, menadžment i sofisticovanu izradu budžeta i planiranje. Oni su često preuzeti iz poslovnog sveta. *Fundraising* je jedna grana tih novih menadžerskih disciplina i mnogi od pristupa i tehnika u *fundraisingu* slični su drugim menadžerskim veštinama. *Fundraising* je, takodje, važan i u drugim aspektima organizacije kao što su publika, razvoj, programiranje ili edukativni rad. Tako razvijanje vaših kapaciteta za pribavljanje sredstava - *fundraising* može ići ruku pod ruku sa usavršavanjem vaše ukupne organizacione efikasnosti. Zapamtite da su ove promene u ekonomskom segmentu kulturne produkcije vrlo slične promenama u drugim sektorima, a posebno u sektoru dobrovoljnog rada. Oblast dobrovoljnog rada je vrlo brzo "naučila" kako da odgovori na nove izazove "finansiranja" i "funkcionisanja" u današnjem svetu.

Oni postaju sve više nalik zakonima poslovnog sveta i sve profesionalniji. Tamo se traže sredstva iz šireg spektra izvora i uključuju se u strateške okvire na vrlo visokom nivou. Servisiraju ih asocijacije i mreže nacionalnog i međunarodnog karaktera. Ovo je model razvoja koji kultura mora primeniti da bi postigla uspeh u budućnosti bez kompromitovanja svojih vrednosti i kreativnosti.

Neke umetničke organizacije žale se da troše suviše vremena na organizaciju umesto na stvaranje i razmišljanje. Umetnost ne želi da se bavi obrazovanjem dobrih menadžera, već da inspiriše, očara i obrazuje. U najgorem slučaju, principi menadžmenta mogu biti puni žargona, mogu usporiti donošenje odluka i ometati umetnika da nadje brza rešenja. U najboljem slučaju, principi menadžmenta pomažu umetniku da misli jasnije, da brzo planira i da se prilagodi ubrzanom menjanju sredine. Menadžment principi postoje da olakšaju rad organizacija, uključujući i kulturu u današnjim modernim, složenim društvima. Oni bi trebalo da pomažu, ne da ometaju.

Četiri nova argumenta za kulturu

Umetnost treba da odigra centralnu ulogu u razvoju i rastu modernih društava i ekonomija. Kultura je važan poslodavac, ona omogućava oslobađanje od dela poreza kroz prodaju karata, čini urbani prostor interesantnim i dinamičnim mestom za život i za rad. Ona daje kreativni impuls koji ima mnogo uticaja na druge grane industrije, kao što su dizajn, reklama, maloprodaja, grafički dizajn ili nove tehnologije. Naravno, kultura je važna, ali kulturna produkcija još uvek nije uspela da definiše svoju ulogu. Jedan od problema sa kojima se kultura suočava u čitavoj Evropi, a naročito u oblastima kao što je Balkan koji prolazi kroz ubrzane socijalne i ekonomske promene, jeste da pronadje argumente koji definišu te šire vrednosti kulturne produkcije.

Fundraising treba da definiše prioritete kojima će kultura privući široki spektar finansijera.

U oktobru 1999. godine Svetska banka je organizovala konferenciju u Firenci pod nazivom "I kultura se računa". Konferencija je ukazala na postojanje svesti kod međunarodnih organizacija da je kultura važniji deo procesa ekonomskog i socijalnog razvoja nego što se ranije smatralo. Takvi argumenti su važni jer kultura se ne mora isticati vrlo visoko na listi političkih prioriteta nacionalnih administracija ili međunarodnih donatora. Kultura treba da pronadje argumente koji će ubediti finansijere da su njeni akteri glavni učesnici u procesu razvoja i da finansiranje kulturne produkcije nije finansiranje "ukrasa za tortu", već same torte – sastavnih delova društva, i to ne samo njegovih zabavnih aspekata. Na konferenciji "I kultura se računa" razvijena je matrica od četiri razloga zašto je kulturna produkcija relevantna za savremeni biznis. Ti argumenti su ukratko objašnjeni i pružiće vam neke argumente kojima ćete ulivati poverenje prilikom razgovora sa finansijerima .

I Argument razvoja

Kultura igra važnu ulogu u ekonomskom i socijalnom razvitku naroda. Kultura i umetnost mogu imati i određenu ulogu u poboljšanju zdravlja i obrazovanja. Istorijski spomenici jedne zemlje mogu biti jezgro za razvoj turizma i podsticaj za izgradnju bolje infrastrukture. Manje zemlje koje nemaju prirodne resurse morale bi da se oslone na svoju kulturnu tradiciju kako bi obezbedile bazu za ekonomski rast. Gradski centri će imati ekonomske koristi od dinamičnog kulturnog života, atraktivnih barova i restorana i noćnih kupaca. Seoske sredine će se osloniti na kulturnu tradiciju kroz očuvanje zdravih porodičnih radionica. Zanati mogu biti prilika za razvoj industrije. Kompanije i fondacije koje finansiraju ovakve aktivnosti ulažu u ekonomski rast zemlje.

II Argument kohezivnog društva

Definicija kulture ovde je veoma široka. Kultura je pokretačka snaga duruštva. Kultura obezbeđuje javne prostore gde se ljudi sreću sa poverenjem i sigurnošću, čak i u etnički izmešanim sredinama. Pozorište se ponekad bavi temama koje mogu biti opasne u političkoj areni. Ples i muzika mogu dati ljudima osećaj zajedničkog identiteta čak i u jeku političkih tenzija. Umetnost doprinosi obrazovanju ne samo mladih, već i odraslih na polju njihove društvene uloge i njihove svesti o sebi. Finansiranjem umetničkih projekata koji se fokusiraju na izgradnju zajednice, sponsor ili fondacija doprinose stvaranju zdrave sredine za budućnost.

III Argument marketinga

Umetnost i kultura mogu biti deo kampanje za promenu negativne percepcije jedne zemlje, naročito onih zemalja koje su pretrpele nasilje i ekonomski pad. Mnogi evropski gradovi i regioni (od Bilbaoa do Irske) koriste umetnost kao način da se predstave. Poslovna zajednica je, takodje, veoma zainteresovana da koristi umetnost za sopstveni marketing povezujući svoj posao sa odgovarajućom umetničkom aktivnošću. Potrebno je ubediti poslovni svet da je ta sofisticovana forma promocije takodje moguća i relevantna za ekonomski razvitak.

IV Argument ekonomije znanja

Kulturni diverzitet je važan resurs za budućnost. Industrije budućnosti (turizam, zabava i visoke tehnologije) traže zanimljivi sadržaj, informacije i kreativne ideje koje im može pružiti oblast kulture. Da bi se zadržali mladi na kojima će se zasnivati buduća ekonomija, države moraju da ponude

složenu i vrednu mešavinu kulturnih proizvoda koji su i moderni i tradicionalni, i međunarodni i domaći. Kreativna budućnost jednog naroda može izrasti samo iz kreativne sadašnjosti.

B. Definicije

Šta je mešovito finansiranje?

Mešovito finansiranje je termin koji se odnosi na čitav spektar mogućih izvora finansija za kulturu. Većina ovih izvora finansija je uvek postojala - na primer, prodaja karata ili mecenstvo, kada bogati pojedinac pomaže umetnike. Danas je razlika u tome što određenu ulogu treba da igra i biznis. Mešovito finansiranje se može posmatrati kao važna prilika za razvoj uloge i značaja umetnosti. *Fundraising* je profesionalna veština spajanja svih tih finansijskih izvora kako bi se stvorio fleksibilni finansijski paket koji omogućava da kulturne organizacije obavljaju svoje delatnosti. *Fundraiser* može biti umetnik ili menadžer, ali u oba slučaja biće mu potrebna široka skala veština za prikupljanje sredstava.

Fundraiser treba da razvije sposobnost razumevanja različitih vrsta potencijalnih finansijskih izvora, od kojih ćemo neke definisati u delu koji sledi. To je važno istaći pred svim izvršnim odborima, privatnim i poslovnim sponzorima. Postoji velika konfuzija oko značenja nekih od ovih reči, što može otežati stvaranje jasne politike. Na primer, *sponzorstvo* nije samo *subvencija* iz drugog izvora (tj. biznisa). To je potpuno drugačija vrsta mehanizma finansiranja, koji zahteva drugačiji pristup i različitu reakciju, i svaljuje nove odgovornosti na leđa umetnika. Slede osnovni elementi ovih mešovityh finansijskih paketa.

I Budžetsko finansiranje

Sponsorstvo se dobija od institucija koje imaju zakonsku odgovornost da finansiraju vaš rad, obično novcem dobijenim kroz poreski sistem. Sponsorstvo ostaje glavni izvor finansiranja kulture u većini evropskih zemalja, za razliku od Sjedinjenih Američkih Država gde privatne donacije čine osnovu fondova za kulturu. Čak i najrevnosniji *fundraiseri* u Evropi veruju da država ima odgovornost da nastavi da finansira kulturu. Veoma je teško prikupiti sredstva za neke vrste kulturnih aktivnosti, kao što su plate ili troškovi renoviranja zgrada; javni novac mora garantovati ostalim finansijerima kvalitet. Mnogim umetničkim asocijacijama iz centralne i istočne Evrope smanjena je javna novčana podrška, pa su morale da se uhvate u koštac sa novim sistemom finansiranja sa kojim su se suočili suviše naglo. Treba se nadati da će druge ekonomije u tranziciji primeniti pristup u kome se javni izvor finansiranja postepeno ukida kako bi se kulturi omogućilo da se adaptira novonastalim potrebama za *fundraisingom*. U svakom slučaju, cilj *fundraisinga* bi trebalo da bude dopuna javnih izvora finansiranja, a ne njihova zamena (iako se čini da su ova očekivanja sve beznadežnija u aktuuelnoj situaciji).

II Nagradne donacije

Nagradne donacije su nešto drugačije od javnih subvencija i dobiće sve veći značaj u budućnosti. Subvencije su zakonska odgovornost državnog tela kako je gore definisano. Ove donacije se mogu bolje objasniti kao diskreciona odluka o finansiranju koje se ubraja u širu lepezu strateških ciljeva. Novac i dalje dolazi iz javnih izvora. Mnoge međunarodne organizacije kao što su Savet Evrope, Evropska komisija, UNESCO ili Svetska banka daće sredstva za specifične projekte. To je donatorsko finansiranje,

a ne subvencija, pošto su sredstva vezana sa vrlo specifične rezultate. Na primer, nacionalno ministarstvo kulture obično ne može da izbegne finansiranje Narodnog pozorišta; javna institucija kao što je UNESCO može da izabere da li će finansirati Narodno pozorište ili neko drugo pozorište u zavisnosti od toga koje bolje ostvaruje ciljeve (obrazovanje, ekonomski razvitak, programi međunarodne saradnje). Važna razlika je u tome što su subvencije često rezultat istorijskih odnosa, dok su donacije rezultat postojećeg stanja. Donacije zahtevaju da se ostvari aktivni odnos sa donatorskim telom i dokazani profesionalizam ili rezultati. Postoji generalni pomak ka donatorskom finansiranju u mnogim evropskim zemljama.

III Prihod

Prihod je novac koji umetnička organizacija zaradi kroz prodaju karata, programa, provizija itd. Mnoge umetničke organizacije su postale vrlo kreativne u procesu dopunjavanja svojih finansija kroz ostvarivanje prihoda. Muzeji mogu iznajmljivati svoje prostore za venčanja, pozorišta mogu iznajmljivati svoje sale za komercijalne prezentacije, scenografi mogu saradjivati sa firmama na uredjenju njihovih štandova na poslovnim sajmovima, plesne trupe mogu praviti majice i prodavati robu sa provizijom. Naročito su muzeji i galerije postali vešti u dopunjavanju svojih fondova kroz druge izvore, a muzejska prodavnica danas je uobičajeni deo mnogih muzeja.

Medjutim, mora se biti veoma pažljiv u razradi tako složenih izvora prihoda. Prodavnica ili restoran su posao i moraju tako funkcionisati. Najbolje bi bilo angažovati profesionalca koji bi vodio prodavnicu za vas.

IV Sponzorstvo

Sponzorstvo je davanje novca iz privrede za kulturu, kulturnu baštinu ili muzejsku organizaciju sa eksplicitnim ciljem da se predstavi sopstveno ime, proizvod ili usluga. Sponzorstvo je deo sredstava koja je firma namenila za troškove predstavljanja, a može biti i rezultat osećaja društvene odgovornosti. Sponzorstvo se obično smatra poslovnim izdatkom u određenim pravno definisanim okvirima. Ova definicija je veoma važna. Sponzorstvo traži vraćanje uloženog. Umetnička organizacija ili muzej prodaju proizvod, a firma, zauzvrat, kupuje određeni broj povlastica. Ovaj odnos karakteriše visoki nivo uslužnosti prema sponzoru.

Neki sponzori mogu biti vrlo napadno komercijalni - mogu poželeti da predstave naziv nekog piva ili da privuku novinare i publicitet. Ali, sponzori mogu biti i suptilniji. Mogu tražiti da se 20 ključnih klijenata zabavi u sofisticovanom i kulturnom ambijentu, ili da saopšte da su otvorili novu kancelariju u tom regionu. To može bit vrlo efikasno i dugoročno. Firma može finansirati kulturu zato što veruje da umetnost i kultura doprinose stabilnom i živom ekonomskom okruženju u kojem će oni biti u stanju da lakše privuku saradnike. U svakom slučaju biznis traži povraćaj svog uloženog novca i zahtevaće određeni stepen javnog priznanja i specifične povlastice. Što su one bolje definisane i vrednovane, to je *fundraising* uspešniji.

V Donacije fondova i fondacija

Ovaj oblik finansijske podrške razlikuje se od podrške poslovnog sveta u jednoj važnoj stvari. Fondovi i fondacije postoje da bi finansirale projekte koji se uklapaju u njihove ciljeve. Obrazovni fond će finansirati školski

projekt uključivanja pozorišta za mlade kao dela njihovih studija; fond za zaštitu životne sredine može podržati kampanju uključivanja javnosti u aktivnosti zaštite životne sredine ili biti zainteresovan za pomoć u podizanju javne skulpture na ugroženom zemljištu itd. Sve dok se ukalapate u zahteve fonda i ispunjavate formular za aplikaciju pravilno, imate dobre šanse da dobijete sredstva. Sponzori iz sveta biznisa, sa druge strane, nemaju nikakvu odgovornost da finansiraju vaše projekte. Ako odluče da daju sredstva, to će biti zato što oni smatraju da im vaš projekt nudi neke važne ili vredne usluge u zamenu, na primer publicitet, šansu za zabavu u lepom okruženju ili priliku da predstavite svoj proizvod. Biznis-sponzor je, dakle, mnogo zahtevniji od fonda i fondacije i traži pažljiviji pristup da bi bio privučen. U dve stvari su oba tipa finansiranja slična; međutim, oni zahtevaju pažljivo istraživanje kako bi se identifikovali i očekuju najviše profesionalne standarde u vašem pristupu. Metodologija *fundraisinga* data u daljem tekstu odnosi se na oba tipa finansijera, iako će biti razlika u isticanju pojedinih elemenata u svakom pojedinačnom slučaju.

VI Pokroviteljstvo i mecenstvo

Nijedna od ove dve reči se ne koristi često u anglosaksonskom svetu, iako su one ključne reči u drugim sredinama gde mogu imati zakonske i tehničke definicije. Njihova upotreba postavlja probleme jer može stvoriti konfuziju u glavama finansijera i umetničkih organizacija. Reči *patron* ili *mecena* na početku ostavljaju utisak obrazovane, liberalne osobe koja želi da finansira umetnost bez ikakvog specifičnog uzvraćanja. Svaka zemlja i svako doba imali su velike ljude i žene koji su davali novac umetnicima i tako finansirali većinu evropskog kulturnog nasledja još od srednjevekovnog perioda. Takvo pokroviteljstvo bilo je obično u bliskoj vezi sa

ličnim, dinastičkim ili političkim interesima, od kojih neki mogu biti relevantni i danas. Oni su obično ugledni ili bogati ljudi angažovani u kulturi. U terminima *fundraisinga*, još uvek postoji želja za novcem "bez obaveza", tj. novcem koji je rezultat čiste darežljivosti. Kada takav novac pristigne, trebalo bi ga smatrati blagoslovom sa neba, ali, na žalost, kao što je slučaj sa mnogim nebeskim darovima, na njih se ne može računati! U Francuskoj i nekim drugim zemljama, mecenstvom se smatraju i otkupi, ali oni ograničavaju usluge i povlastice koje kultura može ponuditi zauzvrat. Usled teškoća da se firme ubede da finansiraju bez uslovljavanja, Francuzi su razvili koncept koji se naziva *Mecenat avec Contrepartie*, koji je veoma sličan sponzorstvu. Mecenstvo ima mnoge prednosti; ono je često dugoročno, često odslikava šire socijalne i kulturne interese firme i ne fokusira se usko na trenutnu komercijalnu korist. U Francuskoj i Italiji mecenstvo znači odgovornost kompanije koja će imati dugoročnu strategiju da podržava kulturu. Pristup takvim organizacijama je blizak modelu saradnje sa fondovima i fondacijama.

VII Donacije i kampanje

Donacija je novac koji daje jedna osoba, firma, fond ili fondacija bez ikakvih očekivanja zauzvrat osim zahvalnosti i, možda, beleške o donaciji u pismenom programu. Donacija je poklon, a ne ugovorni aranžman. Neki od saveta za fundraising koji slede mogu se, takodje, primeniti i na donacije u fazi planiranja i istraživanja. Mnoge kulturne organizacije pribavljaju veliki novac od donacija, naročito u oblasti kulturne baštine, gde su značajan izvor finansija legati i testamenti. Uopšte uzev, kultura ne privlači toliko donacija poput drugih dobrotvornih akcija kao što su pomoć deci ili životinjama, možda zbog toga što kultura ne izaziva uvek snažno saosećanje. Sa druge strane, kampanja je specifična vrsta pristupa u

fundraisingu koja može biti veoma uspešna. Kampanja je kao pogon fundraisinga, gde se za kratko vreme može sakupiti velika suma novca za neki odredjeni cilj. Kampanje bi trebalo da budu emotivni podsticaji na angažman u zaštiti nekog slavnog spomenika, u opravci krova ili poda nacionalnog spomenika ili zgrade pozorišta. U kampanji se svi izvori finansiranja spajaju i svi finansijeri se okupljaju oko jednog projekta. Kampanja traži mnogo planiranja i koordinacije. Veliku korist uvek donosi neka slavna osoba, glumac ili javna ličnost koja će biti simbol i promoter kampanje.

Etička pitanja

U kulturi stalno postoji zabrinutost da će privatni finansijeri izvršiti nove pritiske na nju. Postoji bojazan da komplikovani ili eksperimentalni radovi neće biti finansirani. Strahuje se da će programi biti komercijalizovani. Iznad svega, nikada nemojte kompromitovati svoje umetničke ideje na račun finansijera. Ako se finansijeru ne dopada vaš rad, on može odlučiti da vas ne finansira, ali ne bi mu trebalo dozvoliti da vrši pritisak na vas i traži da ga reklamirate. Ako se ponudi da finansira vaš orkestar samo pod uslovom da muzičari nose majice sa njegovim znakom, trebalo bi ga odbiti. To bi imalo loš efekat na publiku i bilo bi anti-reklama za finansijera. Međutim, mešovito finansiranje nema pozitivne efekte na kulturu. Zbog njega kulturni projekti moraju da obraćaju više pažnje na svoje poslovno i ekonomsko okruženje. To mnogo utiče na broj ljudi koji dolaze na koncerte ili izložbe i na čitav utisak. Time se može privući i nova publika koja retko odlazi u pozorište, ili izazvati promena rasporeda u programu. Prolazeći kroz ovaj proces morate sve vreme biti svesni da kultura i biznis imaju zajedničke interese. Mogu naići i teška vremena, ali

– generalno - poslovni svet se neće mešati u vaš rad - to nije njihov teren. Trudite se da učite od njih gde god možete.

Razlike između oblasti scenskih umetnosti, vizuelnih umetnosti, muzeja i kulturne baštine

Sledeća uputstva su uzeta iz iskustva različitih sektora gde se pokušava da se prikupi novac iz različitih izvora. Očigledno postoje mnoge razlike između scenskih umetnosti, vizuelnih umetnosti, muzeja i oblasti kulturne baštine. Menjaju se standardi, troškovi održavanja i osnovnih sredstava su mnogo veći u oblasti kulturne baštine, konzervacija nudi manje mogućnosti za predstavljanje, dok izvodjačke umetnosti kraće traju i imaju manju publiku. U posebnim slučajevima, vremenska skala za oblast kulturne baštine je mnogo veća nego u drugim sektorima. Vizuelne umetnosti i muzeji mogu imati koristi od izvanrednog prostora koji se može iskoristiti za zabavu i gostoprimstvo. Scenske umetnosti su često vrlo isplative i imaju najfleksibilniji proizvod za finansijera. Ali, svaka oblast ima svoju priču. Sve te oblasti dele jednu zajedničku osobinu koja može biti u interesu finansijera, bilo da je firma, pojedinac ili fondacija - sve one imaju publiku. Povećajte broj ljudi koji dolaze da vide vaš "proizvod" i to će zauzvrat povećati interes novih finansijera.

Uloga države

Glavna odgovornost za finansiranje kulture i kulturne baštine trebalo bi i dalje da leži na državi i javnim institucijama. Samo one mogu obezbediti stvaranje zdravog kulturnog okruženja finansirajući obrazovne programe, produkciju i izložbene delatnosti. Privatni fondovi moraju biti dodatak, a ne zamena za javna sredstva.

Čak i najbolji evropski *fundraiseri* ne žele da dodju u situaciju koja je slična onoj u Sjedinjenim Američkim Državama gde samo najprestižnije umetničke organizacije mogu pribaviti novac. Ali, država ima još jednu važnu ulogu na ovom polju. Ona mora podržavati *fundraising* uz pomoć poreskih i zakonskih sredstava. Najvažnija od njih su:

- 1) Pozitivni poreski tretman za pravna i fizička lica koja pomažu kulturu
- 2) Jasna zakonska pozicija firme koja pomaže državne i javne institucije
- 3) Jasno definisanje slučajeva kada sponzorstvo ili pokroviteljstvo nisu prihvatljivi (deca, proizvođači oružja, proizvođači cigareta itd.)

Država, takodje, može pomoći da se stvori pozitivno okruženje za davanja u kulturi putem podučavanja kulturnih poslenika u neophodnim znanjima i informisanjem firmi i fondacija o načinima kako da budu od pomoći. Javni sektor bi trebalo da teži stvaranju širokog okvira za mešovito finansiranje. Oni mogu pomoći da se definišu uloge različitih partnera i utvrde uputstva. Tu mora biti fleksibilnosti i minimuma zakonskih intervencija, ali jaka i jasna podrška sponzorstvu može biti vrlo efektna u ohrabivanju firmi da se upuste u takve odnose. Naravno, država igra važnu ulogu u jačanju tržišta i primeni poreskih olakšica ili primeni shema finansiranja (gde se privatni novac uklapa sa javnim izvorima finansiranja).

Iznad svega, kulturne institucije se ne smeju kažnjavati zbog pribavljanja sredstava. Na primer, potpuno je nelogično uskratiti budžetsku finansijsku pomoć institucijama koje uspešno samostalno pribavljaju novac - zašto bi se mučile da pribave novac ako će ga odmah potom izgubiti!

II TEHNIKE

A. Deset koraka u pribavljanju novca

Fundraising zavisi od mnogo različitih elemenata. Naučićete mnoga pravila tokom rada. Sledeće ideje su osnova koja će vam pomoći na tom putu.

Postoje tri zlatna pravila:

BUDI UVEK SPREMAN! BUDI OD POVERENJA! BUDI JASAN!

I Analizirajte svoju organizaciju i njene potrebe

Prvi korak koji treba da preduzmete jeste da pažljivo pogledate svoju organizaciju i identifikujete svoje prednosti i slabosti. Na primer, ako vaš marketing nije razvijen, možete uvideti da niste u stanju da ispunite zahteve svojih finansijera za odgovarajućom publikom. Ako su vaši edukativni programi loši, to vas može učiniti manje privlačnim za firme ili fondove koji su zainteresovani da podržavaju obrazovne aktivnosti. *Fundraising* nije samo briga o gotovini! Možda je vama potreban publicitet, besplatan smeštaj za glumce, krećenje ili popravke u zgradi, poboljšanje sistema osvetljavanja, avionske karte itd. Napravite listu svih stvari koje su vam potrebne na duži i kraći rok i koristite je kao vodič ili mapu za svoje *fundraising* projekte. Evo nekih relevantnih pitanja koja ćete sebi postaviti:

Šta su prioriteti za finansiranje, ljudi, zgrade ili projekti? Neke vrste projekata će mnogo lakše privući novac od privatnih finansijera nego od ostalih. Na primer, vaš pravi finansijski problem može biti isplata plata, ali veoma malo finansijera želi da pokriva administrativne troškove. Mnogi

ljudi uspešno pronalaze novac za kapitalne projekte, kao što su rekonstrukcija krova galerije ili nova sedišta u pozorištu, ali ovo zahteva ogromne sume novca i *fundraising* tokom dužeg vremenskog perioda. I fondovi i firme žele da podrže projekte, ali ne sve ili bilo koje. Njima se obično dopadaju oni projekti koji privlače najviše publike, ili oni koji se uklapaju u njihovu ciljnu grupu - mladi, turisti... Nemojte koristiti *fundraising* da biste samo zapušili rupe u svom budžetu (iako će se to zapravo i dogoditi). Upotrebite ga da uklopite svoje projekte sa finansijerovim prioritetima kroz stalno istraživanje.

Da li imamo resurse u vremenu i ljudstvu? Nalaženje sredstava zahteva ulaganje. Morate načiniti inicijalni trošak, a za to je uvek vezan i potencijalni rizik. Da biste izvršili *fundraising*, moraćete da napravite paket sponzorstava. To traži vreme. Kada jednom privučete finansijere, trebaće vam vremena da im vratite uslugu, što će zahtevati dodatni rad, vaš ili vaših kolega. Retko se dešava da organizacija u teškoj situaciji iznajmljuje profesionalce sa strane koji će za njih odraditi taj deo posla. Možete sami raditi na pribavljanju sredstava, rasporediti posao na postojeće zaposlene saradnike ili čak organizovati dobrovoljni rad. Ali, u svakom slučaju vi morate odlučiti ko je odgovoran da radi na pribavljanju sredstava i upravljanju tim procesom.

Da li ste do kraja iskoristili potencijal drugih izvora finansiranja? (Vidi Poglavlje o prihodima) Sponzorstvo od firmi, kompanija i fondacija može biti najteži deo u vašem kombinovanom finansiranju. Uopšte uzev, bolje je i lakše iskoristiti maksimalno druge finansijske izvore kao što su prodaja karata, trgovina i usluge (na primer, iznajmljivanje galerije za venčanja) nego prikupljati novac iz spoljnih izvora. Naravno, kada iscrpите ostale izvore, ovo će vam pomoći u uzvraćanju usluga vašim spoljnim finansijerima.

II Politika i planiranje

Sve gore pomenute tačke spajaju se u politički finansiranje koja je data kao kratak dokument koji utvrđuje sva relevantna pitanja za vašu organizaciju *fundraisinga*. Sledeće tačke je preporučljivo imati na umu.

Postoje li ograničenja u izboru potencijalnih finansijera? Neke firme pomažu kulturu jer im to omogućava da se povežu sa institucijom koja će poboljšati njihov imidž u očima publike; to je takozvana "korist od udruživanja". U slučaju nekih industrija kakva je industrija duvana ili alkoholnih pića to može biti neadekvatno, naročito ako je ciljna grupa vašeg projekta omladina. Na vama je da odlučite šta treba učiniti, ali je korisno pojasniti svoj stav na samom početku kako ne bi kasnije došlo do nesporazuma.

Koliko vi možete ponuditi finansijeru? Koliko ste spremni da ponudite? Zlatno pravilo mora biti: nikad ne dovodite u pitanje svoje umetničke stavove za račun finansijera. To je uvek kontraproduktivno za vašeg finansijera jer on želi da se veže upravo za one vaše kvalitete koji vas i čine posebnim. Zapamtite da ste vi stručnjak za umetnost! Sa druge strane, mnoge kulturne institucije imaju vrlo tradicionalne i konzervativne stavove. Može se pojaviti mišljenje da je novac iz biznisa prljav novac ili da fondacija sledi samo svoje interese. Realnost je da je današnja publika naviknuta da vidi raznovrsne sponzore koji su uključeni u kulturnu produkciju. Publika takodje prihvata da svet biznisa ima pravo da traži priznanje za svoj rad i da je zato prisustvo logotipa, na primer, sasvim prihvatljivo. Oko nekih zahteva ljudi će se pokazati osetljivim. Da li ćete se vi složiti da se promeni naziv vašeg kulturnog događaja uključivanjem imena sponzora? Da li bi bilo prihvatljivo promentiti naziv zgrade da bi se

ona nazvala po imenu fondacije koja plaća njenu obnovu? Morate biti spremni da sponzoru ukažete da će neadekvatni oblik privlačenja pažnje javnosti imati upravo suprotan efekat od željenog.

Da li želite da prilagodite svoju politiku planiranja u skladu sa interesima finansijera? Postoje slučajevi kada je to prihvatljivo. Na primer, fokusiranje vašeg rada na jednu etničku grupu u jednoj sezoni može odgovarati nekim interesima finansijera, ali i povećati vašu publiku i podići vaš ugled kod novih etničkih grupa. Promena datuma vašeg festivala može pogodovati turističkom prometu u određenoj oblasti, a uključivanjem nekih vrsta popularne muzike i folklornih aktivnosti možete oduševiti novu publiku i sponzore, ali i sopstvenu blagajnu. Finansijeri, ponekad, imaju dobre ideje o tome šta funkcioniše, a šta ne.

Kako planirati fundraising? Morate organizovati proces *fundraisinga*, postaviti rokove i odlučiti ko je odgovoran za svaku od akcija. Zabeležite jednostavno, ko šta radi i kada. Koliko će trajati *fundraising*? Kako ćete obavljati svoje delatnosti u medjuvremenu? Koje će biti vaše prve mete u procesu traženja sredstava? Ko donosi glavne odluke, vi ili vaš odbor? Koje su kratkoročne, srednjoročne i dugoročne ciljne grupe? Kakvu će ulogu imati volonteri? Prodajte kroz svaku tačku ovog "tehničkog odeljka" i odlučite da li svaku treba ispuniti odmah ili kasnije. Vaši planovi se mogu menjati sa okolnostima, ali pravac ostaje isti. Dakle, zamislite svoj plan više kao auto-kartu da biste proveravali dokle ste stigli posle svakog radnog dana.

III Osnujte odbor ili komitet za razvoj

U prethodnom delu smo govorili o mogućnostima korišćenja volontera za pribavljanje sredstava. Odbor za razvoj je grupa ljudi koji podržavaju rad

vaše organizacije i koji su i sami važni ili uticajni ljudi u široj zajednici. Oni su obično poslovni ljudi (naročito korisni), naučnici, političari, intelektualci i ljudi iz javnog života. Ti ljudi će lakše nego vi uspeti da zakažu sastanak sa pravim osobama. Oni su doborovoljci, ne plaćaju se, ali imaju odgovornost da vam pomognu u pronalaženju finansijera za vaše projekte. U Sjedinjenim Američkim Državama u takvim odborima vlada nepisano pravilo: pruži, pronadji ili idi! Dakle, svaki član mora i sam dati novac, ohrabrivati prijatelje da i oni novčano pomognu ili mora napustiti odbor. Ovi odbori za razvoj su od velike važnosti za širenje mreže mogućih finansijera vašeg rada na duge staze. Oni vam otvaraju vrata, savetuju vas i pomažu u ubedjivanju finansijera u vrednost vašeg rada. Oni donose i veštinu, i kontakte, i garancije. Ovakva tela mogu biti sasvim neformalna, ali su vrlo važna u procesu fundraisinga.

IV Istraživanje

Neki kažu da postoje tri važne stvari u *fundraisingu*: **istraživanje**, **istraživanje** i **istraživanje**! Morate istraživati moguće finansijere sve vreme. Istraživanje je aktivan proces. Sve je u slaganju vaše organizacije i projekata sa drugim ljudima, institucijama i firmama koje se mogu povezati sa vašim radom. Ključ za dobro istraživanje je u tome da ga vršite neprekidno i kvalitetno. Niko nema dovoljno vremena za istraživanje, i zato je ono često podcenjeno, ostavljeno za slobodno vreme i čak potpuno zapostavljeno! Najlakši način da održite svoju istraživačku aktivnost jeste da to radite svakodnevno po malo ili u utvrđeno vreme svake nedelje.

Napravite svoje istraživanje: pokušajte da načinite svoju ličnu banku ideja, podataka, ljudi i kontakata. Bićete iznenađeni kako te informacije mogu biti korisne, možda kad to najmanje očekujete.

Istražite sve izvore informacija: časopisi, novine, biblioteke, dobri su izvori. Čitajte redovno stranice posvećene biznisu. Obratite pažnju na marketinške kampanje. Ne ignorišite živu reč. Mnoge od najboljih ideja za finansijera doći će kroz razgovore sa kolegama i prijateljima.

Radite i van postojećih kontakata: sačinite listu svih osoba koje znate ili koje su povezane sa vašom organizacijom. Uključite i ljude koji nisu sponzori ili finansijeri. Oni mogu biti posredni kontakti koji će vas odvesti do drugih sponzora. Pritisnite te ljude da vam predlože druge potencijalne finansijere ili kontakte. Cilj je da sakupite što više imena, koja ćete zatim istraživati detaljno po listi prioriteta.

Uključite se u mreže: pridružite se lokalnim poslovnim grupama ili trgovačkim komorama. Probajte da udjete u mreže koje su van sveta kulture. Napravite svoju kulturnu mrežu koja će deliti ideje i kontakte. Nadjite ravnotežu između konkurencije i saradnje.

Internet: Internet je veoma olakšao istraživanje - kad dodjete do nekog imena, na web-u (Internet mreži) se o njemu možete detaljno informisati. Većina godišnjih izveštaja firmi i fondacija sada se stavlja na Internet, sa objašnjenjima njihovog izbora projekata koje su finansirali. Postoji i nekoliko vrlo korisnih *fundraising website*-ova (Internet adresa) koji vam mnogu pružiti dodatne informacije i ideje. Neke od njih su date u Poglavlju C.

Sastavite knjigu potencijalnih finansijera: zapišite ovo. Mnogi direktori kulturnih institucija imaju vrlo široku mrežu kontakata, ali se te informacije ne dele uvek sa ostalim saradnicima. To je dobra ideja da se dokumentuje vaše istraživanje tako da ga i neko drugi može koristiti u budućnosti.

Drugi cilj istraživanja nije da se identifikuje potencijalni finansijer, već da se bolje razume vaše društveno-ekonomsko okruženje. Sve vreme se dešavaju neprekidne promene, tako da kulturne institucije moraju biti u toku ne samo sa činjenicama iz sopstvene sfere, već i sa promenama u najširem okruženju. Na primer, ako je napravljen novi turistički program, da li on nudi neke mogućnosti za finansiranje kulturnih projekata? Ako se otvara nova kompanija ili fondacija ili zatvara stara u vašoj sredini, morate znati zašto i kako da iskoristite tu informaciju. Poznavanje ekonomskih tokova i problema sa kojima se suočava poslovni svet pomoći će vam da delujete ubedljivo i autoritativno kada sretnete potencijalne finansijere. Postepeno će se i vaš jezik prilagoditi jeziku finansijera. *Fundraising* znači i istovremeno vladanje jezikom umetnosti i jezikom mogućeg finansijera.

V Uključite sponzorstvo u svoj finansijski paket

Prodajte detaljno kroz ovaj proces i onda će vam biti lakše da načinite dobru dokumentaciju za različite finansijere u budućnosti. Budite kratki, jasni i imajte dobar motiv.

Definišite svoj identitet. Finansijeri žele da znaju ko ste i čime se bavite. Koristite precizan i dinamičan jezik. Izbegavajte reči kao što su "mali" ili "kontroverzan". Govorite inovativno, uzbudljivo i originalno. Nemojte izgledati kao "rizičan projekat", već kao "odlična prilika".

Definišite svoju publiku. Postoje dve vrste publike koje su relevantne: ljudi koji dolaze da vide vaš rad i širi krug ljudi koji poznaju vas i ono što radite. U tu grupu uključujemo političare, druge umetnike, poslovne ljude i novinare. Sponzori žele da se približe vašoj publici i prenesu joj svoje poruke. Što je vaša publika interesantnija, sponzori su zainteresovaniji. Vredi

obaviti istraživanje kako biste saznali ne samo veličinu svoje publike, već i godište, primanja, zanimanja, nivo obrazovanja, učestalost posete i geografsku rasprostranjenost. Neke od ovih informacija možda je teško naći, ali će one biti izuzetno važne u budućnosti kada finansijer bude hteo da definiše "vrednost za novac" prilikom odlučivanja o utrošku svojih sredstava.

Identifikujte svoje projekte. Već ste napravili listu prioriteta za finansiranje (deo I). Sada definišite to u okviru konkretnog projekta. Evo nekih sugestija:

- kompletna produkcija ili izložbe
- samostalni nastupi i predstavljanja
- sponzori cele organizacije
- sponzori ili podrška za obnovu zgrade
- sponzor sezonskog programa
- obrazovni elementi i specijalni programi (za decu, stare, hendikepirane, zatvorenike)
- takmičenja i nagrade (vrlo važni za privlačenje medijske pažnje)
- nove porudžbine
- turneje, regionalne ili akcije po provinciji
- konzervacija, restauracija i zaštita pojedinačnih artefakata
- finansiranje scene i osvetljenja
- oprema za obezbedjenje
- CD, knjige, katalozi, video materijal
- marketing i štampani materijal (posteri, karte, prospekti)
- blagajna (oprema, karte, predvorje)

Mislite kreativno. Na primer, nagrade su dobar način da zainteresujete sponzora, podignete sopstveni nivo i dobijete dobru medijsku podršku. Tako će nagrada za najboljeg mladog scenaristu ili najbolju galeriju privući pažnju, ali i obezbediti ključnu tačku za privlačenje drugih mogućih finansijera.

Sponzorske protivusluge. Ovaj odeljak je relevantan uglavnom za sponzora. Paket usluga mora sadržati listu načina kojima će vaš projekat pomoći nekoj firmi da postigne svoje ciljeve. Zapamtite da oni ne daju poklon - očekivače od vas protivuslugu za svoju investiciju. Imajte na umu i ono što je već rečeno o pravljenju dogovora o povlasticama za sponzora koje će biti prihvatljive i vašem odboru i vašoj publici. Te povlastice uključuju:

- Publicitet. Ponudite sponzoru reklamiranje na svim štampanim materijalima koje pravite. Uključite njegov logo, ime i rečenicu "Projekat sponzorisa kompanija XYZ ". Možete ga reklamirati i na *website*-u.
- Obaveštenje o programu. Program može sadržati znatno dužu informaciju o sponzoru i njegovu poruku ili nekoliko redova zahvalnosti na podršci.
- Verbalna izjava. Najbolje vreme za to je predstavljanje ili svečani prijem povodom vašeg projekta.
- Reklamni prostor. Uobičajeno je da se sponzorima ponudi besplatno mesto za reklamiranje ili reklama po nižoj ceni.
- Dodatne karte. Sponzori očekuju izvestan broj besplatnih karata.
- Prednost za rezervacije. Možete ponuditi i prednost prilikom rezervacije karata ili popust za zaposlene (popust 20 %).

- Zatvorene projekcije ili predstave su najbolji način da sponzor ostvari veze i kontakte. Uvek se trudite da budete pozvani, jer će neki kontakti biti i vama korisni!
- Koristite prilike da budete domaćin. Mnoge umetničke grupe rade u atraktivnim ambijentima. Ti ambijenti su savršeni za zabave koje priredjuje sponzor (iako hranu i piće mora *posebno* da plati sam sponzor).
- *Mailing lista* (adresar). Ako je zaštićena zakonom o zaštiti podataka, možete ponuditi sponzoru pristup svojoj *mailing* listi. Takođe možete uključiti informacije o svom sponzoru na jednu od vaših lista.
- Izlagački prostor. Ako imate dovoljno prostora, ponudite mesto za reklamu svom sponzoru. Možete staviti informacije o uslugama i proizvodima svog sponzora na svoj *website*.
- Degustacija proizvoda. Izlagački prostor može poslužiti za prikazivanje proizvoda, a naročito je pogodan za alkoholna pića i prehrambene proizvode.
- Prateći reklamni materijal. To su predmeti koji ostaju i posle završetka projekta, na primer majice, šolje, CD izdanja, kalendari itd. Većina sponzora voli da koristi takve predmete kao poklone za svoje klijente i potrošače.
- Upotreba slika. Neki sponzori će želeti da koriste vašu sliku u sopstvenoj reklamni ili na promotivnom materijalu (godišnji izveštaj i slično).
- Odbijeni projekti. Uvek tek odbijeni projekat ponudite postojećim sponzorima. Dragoceno je ako je drugi događaj na neki način povezan sa prvim.

- Medijsko pokriće. Ne možete garantovati da će mediji pokriti vaš događaj ili da će pomenuti sponzora. Možete saradivati sa svojim sponzorom da biste se osigurali da će novinari znati ko je sponzor i zašto vas sponzorise. Oblast kulturne produkcije treba da edukuje medije da vide sponzorstvo kao pozitivnu snagu za kulturu i da ga podržavaju gde god je moguće.

Fondovi i fondacije postoje da bi ispunjavali sheme za nagrade i podršku, tako da oni ne zahtevaju isti nivo povlastica i usluga kao sponzor iz poslovnog sveta. Sa druge strane, fondovi i fondacije su vrlo zainteresovani da znaju kako je projekat protekao, da li je postigao planirane ciljeve i do kolikog je broja ljudi došao. Pobrinite se da svoju fondaciju stalno dobro informišete o toku projekta, tražite savete i napravite pažljivu evaluaciju ukupnog rezultata projekta. Isto tako, mnoge fondacije cene priznanje koje im se ukaže, osim ako sami ne naglase da ne žele da budu reklamirani.

Nekoliko sugestija koje su relevantne za poslovni svet mogu biti primenjene i na sektor fondacija, naročito profesionalizam.

Koliko košta?

Neophodno je utvrditi cenu projekta. Postoji razlika između sponzora i fondacija. Fondacija će znati koliko novca treba da potroši na izvesne vrste projekata i može reći "Samo projekti koji vrede između 10 i 15 hiljada dolara" ili "Samo projekti vrednosti ispod 5 hiljada dolara". Sponzori će odrediti cenu na osnovu vrednosti. Zapamtite da oni plaćaju za povlastice. Pogrešan način da se to uradi jeste da se odredi **koliko vam nedostaje** u budžetu i da se za to traži sponzorstvo.

Primer:

Cena predstave:	5.000,00
Prihod od karata:	3.000,00
<u>Prihod iz budžeta:</u>	<u>1.000,00</u>
Nepokriveni troškovi:	1.000,00

Potraživanje od sponzora: 1.000,00 - NE PRAVILNO!

Sponzorstvo mora biti dva ili tri puta veće od nepokrivenih troškova. Sa druge strane, može vredeti i manje. Ako tražite hiljadu dolara, morate ponuditi povlastice u vrednosti od hiljadu dolara. Može biti teško odrediti pravu cenu povlastica, ali je to moguće uraditi. Na primer, ako ponudite sponzoru 20 ulaznica, to ima cenu. Ako mu date reklamni prostor, i to ima cenu. Ako stavite njegovo ime na plakat, to se može izračunati prema cenama oglašavanja. Neke stvari su mnogo manje opipljive. Ako dozvolite sponzoru da održi prijem u vašem pozorištu, cena se određuje i prema cenama iznajmljivanja prostora i prema ceni koju određuje specijalni sadržaj takvog prostora, tj. vaš program. Vi ćete servisirati svog sponzora i to takodje treba da se novčano preračuna i doda ukupnoj sumi. Dobra je ideja da razgovarate o cenama sa drugim umetničkim organizacijama i dodjete do jasne ideje šta sobom nosi tržište i koliko vaše kolege naplaćuju.

Predlog projekta. Cilj ovog dokumenta jeste da obezbedi sastanak ili telefonski razgovor. Idealni predlog čine dve strane papira. Mora biti potpuno jasno čitaocu ko ste vi, šta radite i šta želite. Povlastice moraju biti jednostavno objašnjene. Morate delovati poverljivo, profesionalno, poslovno i fleksibilno. Vaš predlog mora biti prožet svim ovim porukama. Treba uključiti sledeće elemente:

- Ko ste vi. Veći deo ovih informacija će proizaći iz načina na koji sami sebe procenjujete. Kratak pasus je dovoljan, nemojte pre-rano potrošiti strpljenje čitaoca!
- Vaši partneri. Naglasite svakog ko vam je u prošlosti dao novac.
- Projekat. Objasnite i šta je projekat i koja su vaša očekivanja od njega. Nekoliko referenci o vašim prethodnim uspesima na tom polju biće uvek impresivno.
- Vaša publika. Profil publike će pomoći firmi ili fondu da bolje razume šta radite i koje su veze sa njihovim ciljevima i ciljnim grupama.
- Publicitet. Pokažite čitaocu kako planirate da predstavite projekat. Naglasite količinu štampanog materijala, njegov kvalitet i kako će biti distribuiran.
- Posebne povlastice. Budite što precizniji. Nemojte nuditi sve, već samo ono što je njima relevantno ili ih interesuje. Nove ideje možete izneti kasnije.
- Cena. Jednostavno iznesite cenu (plus porezi koji važe u vašoj zemlji; zapamtite da prodajete uslugu kao i svaki drugi proizvod; to se ne odnosi na fondove i fondacije ili dobrotvorne donacije za koje se ne očekuju bilo kakve protivusluge).

Prateće pismo. Ne bi trebalo da bude duže od jedne stranice i treba da saopšti zašto je vaša organizacija ili vaš predlog dobar za tu firmu ili fondaciju. Ako vi ne možete da odgovorite na ovo pitanje, malo je verovatno da će moći i oni! Olakšajte im da kažu "Da". Nemojte misliti da su povlastice za sponzore ili očekivani rezultati projekta tako jasni da će biti odmah očigledni. Na kraju pisma recite im da ćete ih kontaktirati za nekoliko dana. Ne gubite inicijativu! Primer je dat u dodatku **A**.

Prilozi. Dobro je priložiti jedan primerak štampanog postera prethodnog događaja ili izložbe ako je moguće (naročito ako je na njemu reklama sponzora). Vizuelna pomoćna sredstva poput ovog mogu biti odlična podrška predlogu za sponzorstvo, ali vodite računa da ne preterate. Fondacije vam mogu tražiti neke specifične informacije da bi im pomogle u donošenju odluke.

VI Kreativno uklopite finansijere sa projektima

Kreativno birajte finansijere. As a general rule of thumb, pokušajte sa 5 kombinacija odjednom jer se sigurno neće sve ostvariti. Cilj je da izgradite grupu trajnih kontakata koji mogu biti na različitim nivoima. Neki mogu biti samo imena i ideje, neki su možda posetili vašu organizaciju, neki su možda pomogli neki mali projekat, neki su spremni da ulože veću sumu novca, a neki su aktuelni sponzori. Što je bolji vaš odnos sa njima, bićete kreativniji u prilagodjavanju svojih projekata njihovim očekivanjima. O budžetu možete razgovarati otvorenije, možete predložiti projekt koji nije odgovarajući, a zatim ga zameniti drugim, i možete im ponuditi različite povlastice i usluge. Budite spremni da pregovarate sa svojim finansijerima da biste uklopili ono što vi želite sa onim što oni traže. Zapamtite da vaš finansijer možda ne vidi sve prednosti projekta koji nudite. Možda je neophodno da detaljno objasnite šta mogu očekivati kao dobitak od vašeg projekta. Nikad nemojte precenjivati (niti podcenjivati) inteligenciju svog sponzora ili finansijera!

VII Osmislite inteligentan pristup

Najteža stvar je tražiti novac. Budite poslovni. To je trenutak kada treba prestati razmišljati kao umetnik i početi misliti kao poslovni čovek. Stil i ton

vašeg pristupa treba da odslikava *njihova* očekivanja, a ne vaše uobičajeno ophodjenje. Koristite estetske i kritičke ocene štedljivo. Nikad ne protivrečite svom potencijalnom sponzoru. Iznesite pažljivo izradjen i realističan budžet i uvek budite praktični. Budite pouzdani, ali ne pre-cenjajte svoj projekat. Sledeće napomene mogu vam biti od koristi.

- *Nadjite pravi kontakt.* Ovo je važan cilj vašeg istraživanja. Uvek se uverite da svoje pismo šaljete direktno na ime onoga ko donosi odluke. To može biti direktor marketinga ili menadžer za odnose sa javnošću (*Public Relations Manager*), ili program-menadžer. Nikad ne koristite "Poštovani gospodo" na početku svog pisma. Ovakva pisma obično završe u korpi za otpatke!
- *Razgovor sa kontakt osobom.* Recite joj da šaljete svoj predlog. Ne pokušavajte da predate svoju ideju preko telefona.
- *Pošaljite uz predlog projekta i prateće pismo.* Ako je dobrog kvaliteta, dodajte u prilogu i štampani prospekt ili plakat.
- *Telefonirajte posle prvog kontakta i slanja projekta.* Uvek proverite da li je predlog projekta stigao, odgovorite na sva pitanja i zakažite sastanak. Zakazivanje sastanka može biti teži deo, pa se možete obratiti nekom iz vašeg odbora ili tražiti nečiju preporuku da bi se zakazao sastanak sa finansijerom.
- *Kada (i ako) se sretnete:* budite sigurni da ste obavili istraživanje firme, predstavite se u dobrom svetlu i u skladu sa poslovnim normama. Gledajte u oči sagovornika i trudite se da budete opušteni i sigurni u sebe. Fondacije možda neće tražiti da se sa njima sretnete, iako velike fondacije imaju predstavnike za veće oblasti koji će sigurno želeti da vas procene u direktnom kontaktu. Firme često sponzorišu i bez prethodnog

ličnog upoznavanja, pa ako uspete da zakažete sastanak - to je dobar znak da je potencijalni sponzor za vas zainteresovan.

- *Vodite razgovor o njima, a ne o sebi:* upotpunite svoje istraživanje. Saznajte više o projektima koje su prethodno sponzorirali ili o kriterijumima za finansiranje, njihov marketing i odnose sa javnošću (PR), šta traže ili koje su njihove aktuelne preokupacije.
- *Budite čvrsto na zemlji:* budite spremni da prilagodite svoj predlog novim idejama i informacijama.
- *Završite sastanak uspešno:* imajte jasnu ideju šta je sledeće što treba učiniti. Pitajte ih da li su im potrebne dalje informacije. Ko će naćiniti sledeći potez? Ako nisu zainteresovani, pitajte ih zbog ćega.
- *Snalaženje sa primedbama:* dobar finansijer će imati pitanja, komentare i primedbe. Nemojte biti negativni ili izvući pogrešan zaključak da nije zainteresovan. To je znak pozitivnog interesovanja. Uvek probajte da uoćite šta leži iza komentara i odgovorite na pravi naćin.
- *Posle sastanka:* uvek pošaljite pismo sa rećima zahvalnosti, ćak i ako rezultat nije bio pozitivan. Pogledajte odeljak o situacijama kada ste odbijeni.
- *Napravite formalni pismeni ugovor za projekat:* to će pojasniti šta svaka strana oćekuje od druge strane. Ugovor moće biti izjava o saradnji ili klasićni ugovor. Primer se nalazi u dodatku A.
- *Vodite raćuna o vremenskim rokovima:* nikad ne potcenjujete kolićinu vremena koja je potrebna za pronalaćenje sredstava. Najćešće taj proces traje 12 do 18 meseci. Mnoge velike firme i

fondacije planiraju čak i više unapred kako bi obezbedile vreme za planiranje svojih dodatnih aktivnosti na polju marketinga i komunikacija.

VIII Dokumentujte i evaluirajte svoj rad i svoju finansijsku strategiju

Čuvajte beleške o svom *fundraisingu*. Uspešan *fundraising* je uglavnom personalan, a dobar *fundraiser* pravi veliku banku informacija i ljudi koje može upotrebiti u različitim situacijama. Međutim, ako je *fundraising* suviše personalizovan, to može postati slabost same organizacije. *Fundraiser* može otići ili se razboleti, i tada je teško nastaviti njegov rad. Takođe, *fundraising* je proces koji traje. Informacija koja je beskorisna danas može postati korisna sutra. Iz tog razloga, dosije *fundraisinga* može biti dobar način da se zapamti gde ste sa nekim poslednji put razgovarali, ko koga poznaje, zašto vas je neko odbio poslednji put, za šta je ko zainteresovan. Veće organizacije mogu investirati u baze podataka za *fundraising* kao što je "Raiser's Edge", ali čak i najmanje organizacije bi trebalo da imaju dosije sa imenima i adresama potencijalnih finansijera, listu projekata i uzorke predloga projekata i ugovora.

IX Ostvarite trajne odnose

Fundraising se gradi na ličnim odnosima. Opšte je pravilo da ljudi daju ljudima, a ne projektima. Naravno, ako projekat ne odgovara, neće vam dati novac bez obzira na dobre odnose sa vama. Lakše je prodati projekat postojećem finansijeru nego naći novog. Čuvajte svoje finansijske u odboru i stalno ih angažujte. Ali, ako imate iskren, profesionalan, prijateljski odnos, vaš projekat će uvek imati veće šanse da bude podržan.

Jedan od ciljeva *fundraisinga* je da se ljudi pomeraju na lestvici podrške od stranaca ka partnerima. To znači da ne treba gledati na sponzora ili fondaciju samo kao na izvor gotovine. Gledajte ih kao žive ljude sa sopstvenim interesovanjima i preokupacijama koji su često pod velikim pritiskom. Tamo gde možete uvideti njihova interesovanja, ostvarite intelektualni dijalog, družite se i stvorite odnos međusobnog poštovanja. *Fundraising* često uspešnije obavljaju ljudi koji su društveni, koji lako ostvaruju kontakte i koji su opušteni i sigurni u sebe u javnosti. Ostanite u kontaktu sa bivšim sponzorima.

Uvek organizujte sponzorstvo ili ugovor o finansiranju kao specifičan projekat. Dobro je da svako u vašoj organizaciji zna ko je finansirao koji projekat i da razume koja je njegova odgovornost prema finansijeru, počev od učtivosti do specifičnih usluga van radnog vremena. Napravite nacrt jednostavnog projekta i koristite ga za upravljanje odnosima sa sponzorom. Uključite nekoliko sastanaka gde će se diskutovati o toku projekta. Komunikacija je ključ uspeha.

X Učite od prethodnog iskustva

Niko nije stalno uspešan u pribavljanju sredstava. Svaki propali pokušaj ima nešto da vas nauči da biste sledeći put bili bolji. Zapamtite da je *fundraising* proces, a ne rezultat. Rezultat dobrog *fundraisinga* bi trebalo da bude novac za vaše projekte. Taj proces ima uticaja na sisteme vašeg menadžmenta, na vaš marketing i odnose sa javnošću, spoljne kontakte, publiku, program i vaše razumevanje uloge koju ima vaša organizacija. *Fundraising* se može smatrati sredstvom menadžmenta i metodom za poboljšanje organizacione efikasnosti. Uvek napravite evaluaciju svog plana za traženje sredstava. Zapamtite zašto treba dokumentovati *fundraising* - da biste učili iz svojih grešaka, da biste uočili slabosti i da

biste našli nova rešenja za probleme sa kojima se suočavate. Jednom godišnje sedite i ozbiljno pogledajte svoje *fundraising* aktivnosti, ako je moguće sa nekim od članova svog odbora za razvoj. Vidite šta deluje, a šta nije postiglo uspeh kakav ste želeli. Koja se pitanja iz svega postavljaju? Kako vaša organizacija može postati primamljivija za moguće finansijere? Zašto određene vrste projekata ne privlače finansijere? To nije razlog da ukinete te projekte, već možda da promenite prioritete za finansiranje ili da ih ponudite drugoj kategoriji finansijera. Pošaljite svom sponzoru ili fondaciji kratak izveštaj o rezultatima. Unesite i sve slabosti projekta i predloge kako ih izbeći u budućnosti. Uključite što više detalja o publici, medijskom pokriću, štampanom materijalu i efektima sponzorstva. Izveštaj ne sme biti dug. On je priča o vašem uspehu.

Beleška o politici, veštinama i odnosima

Nećete razviti svoje veštine za *fundraising* preko noći. Tri elementa se moraju udružiti pre nego što se za vašu veštinu *fundraisinga* može reći da je efikasna i na profesionalnom nivou.

Politika. Prvi cilj je da postanete svesni *fundraisinga* i šta se njime može, a šta ne može postići. Morate sami razumeti kako *fundraising* funkcioniše, a zatim to preneti vladi, svojim saradnicima i finansijerima. Ljudi moraju da prihvate vašu politiku.

Organizacione sposobnosti. *Fundraising* će imati uticaja na mnoge ljude, od kustosa do glumaca. Zato im objasnite šta pokušavate da radite koristeći se svojom politikom kao vodičem.

Odnosi sa finansijerima grade se tokom vremena. Ako lokalna poslovna zajednica ne razume kako funkcioniše sponzorstvo, vi je morate

edukovati. Ako je lokalna ekonomija u krizi, morate raditi u pravcu isticanja argumenata za ulaganje u kulturu kako biste privukli finansijere spolja. Dobar *fundraising* je pakt izmedju kulturne produkcije i društva - društvo treba da se razvija uz vas.

Kada se sva tri elementa spoje, rezultat će biti u spešan *fundraising*.

B. Neki problemi i kako na njih odgovoriti

U *fundraisingu* srešćete mnogo problema. Mnogi od njih zavisiće od specifične situacije u vašoj sredini i posebnosti vašeg kulturnog okruženja. Problemi koji slede su opšti problemi sa kojima se suočavaju mnogi *fundraiseri*, tu su i neki saveti kako da ih rešite. Tokom vremena vi možete naći bolje odgovore za te probleme. *Fundraising* je stalno učenje o tome šta vama pomaže da ostvarite cilj.

1) **Nemam vremena za *fundraising*!** Niko nema vremena da traga za sredstvima dok ne postane hitno, a onda je suviše kasno. Uz to, ljudi ostavljaju *fundraising* za "bolja vremena", često zato što se boje da počnu. *Počnite odmah. Nemojte tražiti opravdanje.* Čak i ako vam se čini da *fundraising* nije prioritet vašoj organizaciji, nadjite vremena da pogledate koje mogućnosti stoje pred vama sada. Ako su izvori vrlo ograničeni, pokušajte da *fundraising* rasporedite u stalne aktivnosti pre nego da ga koncentrišete u širi vremenski okvir. Jedan sat tri puta nedeljno doneće vam mnogo korisnih informacija. Koristite dobrovoljce. Veliki deo *fundraisinga* mogu vam odraditi prijatelji i partneri. Ponudite nekom studentu praksu u vašoj organizaciji, a on će za vas obaviti istraživanje. Ako imate malo vremena, ne pokušavajte da tražite sredstva za najsloženije projekte. Zadržite se na manjim događajima, štampanom

materijalu i sponzorstvu u robi ili uslugama. Trudite se da stalno menjate svoju tačku posmatranja - *fundraising* može biti deo svega što radite. Svaki kontakt koji ostvarite, svaki sastanak koji imate, svaka novina koju pročitate. Nemojte odvajati svoje aktivnosti.

2) **Niko neće odgovoriti na moje pozive ili pisma.** Uvek obezbedite vrhunski kvalitet i prezentaciju svog projekta. Zapamtite da loše napisani projekti ili oni bez imena idu u korpu za otpatke! Čak i ako je kvalitet vrlo visok, čekanje na odgovor može biti neprijatno. Ovde postoji razlika između sponzora i fondacija. Većina fondacija ima mehanizme obaveštavanja ljudi o odlukama, pozitivnim ili negativnim. Mnoge firme, osim onih velikih, neće ni razmišljati o sponzorstvu kao o svojoj relevantnoj aktivnosti. Možda nemaju nikoga ko je zadužen za tu oblast, te se možda vaše pismo prenosi od jednog do drugog, od odeljenja do odeljenja. Isto tako, mnoge firme su zatrpane predlozima za sponzorisanje, od kojih je većina neadekvatna ili loše prezentovana. Ako vam je teško da dodjete do odgovora od poželjnog finansijera, možete se osloniti na pomoć iznutra. Pokušajte da govorite sa sekretaricom osobe koju pokušavate da kontaktirate i objasnite joj da biste želeli da razgovarate o politici te kompanije u vašoj sredini. Tražite od nekog iz vašeg odbora za razvoj da obavi prijateljski telefonski razgovor i zakaže vam sastanak. Pozovite osobu sa kojom želite da razgovarate na neki kulturni događaj, ali ne pominjite svoj projekat. Kada ona jednom dodje u vaše pozorište, teško će izbeći sastanak.

3) **Niko ne želi da finansira administrativne troškove ili nabavku osnovnih sredstava.** Istina. Ovo su najproblematičnije stavke za pribavljanje sredstava. Postoje dva načina koja bi mogla da pomognu. Jedan je da jednostavno prebacite finansije. Prebacite svoja sredstva na troškove administracije, i tražite novac za projekat. To zahteva podršku i pristanak

vaših poverilaca, a možda i ministarstva. Ukoliko su troškovi osnovnih sredstava veliki, pribegnite posebnom apelu. Fokusirajte sav svoj *fundraising* na aktuelne potrebe i probajte da povežete svoje partnere u zajedničkoj akciji. Može vam se učiniti da to ima negativan efekat na *fundraising* drugih projekata, ali je to rizik u koji morate ući. Neki administrativni troškovi se mogu pokriti sponzorstvom u vidu proizvoda ili usluge, kao što je štampanje u štampariji ili transport. Retko se dešava da su telefonska kompanija ili elektroprivreda spremne da pregovaraju o davanju popusta. Ako su zaposleni problem, razmišljajte o angažovanju volontera.

4) Nema podrške u odboru ili kod poverilaca. Mnogi članovi odbora ili poverioci ne znaju šta se stvarno od njih očekuje. Možda su oni bili uključeni u odbor u vreme kada je njihova uloga bila da obezbede određeni društveni imidž vašoj organizaciji, ili su jednostavno angažovani u znak zahvalnosti. Danas članovi odbora moraju da rade. Napravite tekst o zadacima odbora i uključite *fundraising* kao jednu od ključnih aktivnosti članova odbora. Objasnite svom odboru šta proces *fundraisinga* obuhvata i ohrabrite ih. Uočite koji su članovi odbora najbolji za ovu aktivnost ili žele da ulože vreme i informacije. Ako niko ne želi da prihvati tu ulogu, morate se dogovoriti o jačanju uloge odbora u *fundraisingu* ili putem obuke ili dovođenjem novih članova u te svrhe.

5) Bojim se da tražim novac. Nije svako dobar u traženju novca. Neki ljudi mogu biti veoma dobri u traganju za sponzorima, kombinovanju i gradjenju odnosa. Međutim, kada treba da "traže", gube samopouzdanje, traže premalo ili previše ili jednostavno traže na pogrešan način. Jedna od uloga članova vašeg odbora za razvoj može biti da traže novac ili da vas prate na sastancima. Uvek odlučite ko će govoriti o novcu i uvek budite sigurni da je ta osoba sposobna da odlučuje o iznosima i rokovima.

Tražite novac od onih koji zauzimaju sličan položaj kao i vi. To znači da direktor pozorišta može tražiti novac od direktora firme, marketing menadžer od drugog marketing menadžera itd. Predsedavajući i predsednik vole da razgovaraju jedan sa drugim. Ako vi morate biti osoba koja će da traži, nikad ne zaboravite da vi ne tražite milostinju. Ispitali ste svog finansijera i ono što mu nudite odgovara njegovim potrebama i kriterijumima. Ako kaže "ne", nije vaša greška što on propušta dobru priliku.

6) Negativni poreski i zakonski okviri. Nijedna kulturna institucija ne može promeniti sama poreske i zakonske okvire. To traži udruživanje kulturnih i privrednih institucija. Mnoge vlade ne razumeju odnos između poreskih olakšica i privatnih donacija. Uspeh američkog sistema je delimično izgrađen na pozitivnom podsticanju ulaganja uz poreske olakšice i ako vlasti smanje budžetska sredstva za vašu organizaciju, moraju biti svesni da su odgovorni da podstiču davanja iz privatnog sektora. Istražite mogućnosti poreskih olakšica za sponzorstvo i donacije i predstavite rezultate svog istraživanja kroz zajedničku platformu sa privrednim subjektima i dobrotvornim organizacijama. Ako je poreska situacija negativna, nemojte očajavati. Istraživanja pokazuju da su poreske olakšice u Evropi samo jedan od razloga zbog kojih privredni sektor pomaže kulturu, a nikako glavni.

7) Rekli su "ne"! "Ne" nije uvek "NE". To može biti "Ne ovaj projekat.", "Ne toliki iznos" ili "Ne dok ne pružite više informacija". Može značiti i "Ne sada". Moglo bi biti "Ne, ja nisam prava osoba sa kojom treba razgovarati" ili "Ne, dok vas bolje ne upoznam". Uvek tražite neki pozitivan rezultat iz svakog slučaja traženja *fundraisinga*. Osoba koja vas ne pomaže danas može se naći na boljoj poziciji za šest meseci. Možda posao prolazi kroz fazu velikih teškoća. Sačuvajte kontakt. Izgradite odnos. Čak i kada je konačni odgovor "ne", možda ste privukli novog člana svoje publike!

Čudno, i odgovor "da!" može biti problem. Kada ste pridobili sponzora ili fondaciju da vas finansira, nemojte se opustiti i misliti kako će se finansijski projekat sam od sebe ostvariti. Efektivno, vi sada imate dva projekta koja treba voditi, umetnički projekat / finansijski projekat. Nemojte sve raditi sami, to može biti dobar trenutak da uključite nekog člana odbora za razvoj u svakodnevni rad na sponzorstvu. Skicirajte plan za finansijski projekat i zakačite ga iznad svog radnog stola. Pratite ga redovno da biste bili sigurni da ne kasnite sa obećanjima i da je finansijer stalno zadovoljan. Organizujte dva ili tri organizaciona sastanka na samom početku projekta, iako ih sam finansijer ne traži. Bolje je za vas da stalno održavate odnose, nego da oni stagniraju. Barem je to problem koji svako želi da ima!

Post scriptum. Najzad, uživajte. Fundraising gradi nove veze. Mnogi od ljudi koji vas finansiraju postaće vaši prijatelji ili pasionirani pomagači vaše organizacije. Čak i oni koji to nisu imaće čemu da vas nauče. Fundraising može biti neprijatan, spor i može vam oduzimati vreme. Ali, može biti i zabavan, dinamičan i pun iznenađenja. Uvek verujte u sebe i svoj projekat, obavljajte fundraising profesionalno i doći ćete do novca. Obećavam!

DODATAK A - Predlog projekta i prpratna pisma

(Zahvaljujem se Arts&Business; modeli su preuzeti iz Arts & Business Sponsorship Manual)

Ovi primeri pisama i predloga treba da budu uopšteni vodiči. Namera je da čitaoci koriste svoju sopstvenu kreativnost i okolnosti kako bi napisali

jedinstveni dokument koji odslikava njihovu situaciju i prodaje njihov proizvod. Nema razlike između pisma za firmu i onog za fondaciju. Tu se nalazi i predlog za sponzorstvo, ali opšti model se može koristiti i za pribavljanje novca od fonda ili fondacije gde su manje naglašene komercijalne povlastice.

A. Prateće pismo 1 (za privredne organizacije)

Mr James Fothergill
Managing Director
Fothergill's Fine Ales
City Walls Trading Estate
Worcester

Prilika za sponzorstvo hit predstave u Worcester's Oak Tree Theatre

Poštovani gospodine Fothergill,

Posle našeg kratkog telefonskog razgovora jutros, šaljem Vam sledeće detalje u vezi sa mogućnošću sponzorisanja koje bi moglo doneti značajne povlastice Vašoj firmi.

Fothergill's Fine Ales je veoma intenzivno prisutno u ovoj oblasti sa velikim brojem pivnica smeštenih u Worcesteru, kao i u okolnim selima. Sponzorstvo nad ovogodišnjom hit komedijom "Glava u oblacima" povećaće Vas sa uspešnim i popularnim pogramom koji privlači publiku sličnu Vašoj (65% publike je mlađe od 65 godina, a 83% ubraja se u srednju klasu). Naravno, Vaš proizvod će biti usko povezan sa predstavom. Bićete vidno reklamirani na svom našem visokokvalitetnom štampanom materijalu, dobijaćete besplatne ulaznice i moćićete da u našoj kući

organizujete zabavu za svoje najvažnije klijente i saradnike. Ostale povlastice su uključene u tekst predloga projekta, a šaljem Vam i primerak plakata za naše prethodne predstave (koje je uspešno predstavljala kompanija za proizvodnju piva Stella Artois).

Oak Tree Theatre je razvilo plodnu partnersku saradnju sa mnogim lokalnim i nacionalnim kompanijama. Uverena sam da možemo ostvariti slične rezultate i sa Fothergill's Fine Ales i bila bih počastvovana da se sa Vama sretnem i saznam još o Vašim marketinškim ciljevima, te da razgovaramo o mogućoj saradnji. Za nekoliko dana ću kontaktirati Vašu kancelariju kako bih čula Vaše mišljenje o našem predlogu. Nadam se da ćemo imati priliku da se uskoro sretnemo. Unapred hvala i srdačno Vas pozdravljam.

S poštovanjem,
Kathleen Brown
Izvršni direktor

Prpratno pismo 2 (za fondacije)

Alice Walkington
Director of Programmes
Artway Education Trust
14 Beechers Road
London

Aplikacija za finansiranje edukativnog programa Oak Tree Theatre

Poštovana gospodjo Walkington,
Posle našeg kratkog razgovora od prošle nedelje, šaljem Vam predlog projekta za finansiranje iz Artway Fonda za obrazovanje.

Kao što ćete videti iz priloženih podataka, Oak Tree Theatre je aktivni učesnik programa "Pozorište u obrazovanju" od svog osnivanja. Pozorište ima važnu ulogu u obrazovanju mladih, u njihovom socijalnom razvoju i stvaranju osećanja društvene odgovornosti. Ovaj doprinos je dokazan kroz naše uspešne rezultate posle niza projekata kakvi su "Obrazovni projekat Mill House", "Opštinska akcija Waterways" i projekat "Mladi protiv rasizma". Na Vaš zahtev poslaćemo Vam dodatne informacije o ovim projektima.

Nadam se da se priloženi projekat uklapa u Vaše programske i finansijske kriterijume. Oak Tree Theatre se veoma raduje mogućoj saradnji sa Artway Fondom za obrazovanje u obostranom interesu. Bilo bi zadovoljstvo čuti od Vas Vaše ideje i informacije kako bismo unapredili i proširili svoj rad u ovom regionu, ali i pomoći Vam da bolje razumete koji su još zajednički ciljevi pozorišta i obrazovnih programa.

Znam da odluke o raspoređivanju donacija neće biti donete do kraja decembra. Biću Vam na raspolaganju za sva dodatna obaveštenja o projektu i očekujem susret sa Vama što je pre moguće.

S poštovanjem,
Kathleen Brown
Izvršni direktor

B. Predlog za sponzorstvo

Oak Tree Theatre

Osnovano 1879. godine, Oak Tree Theatre je jedno od najvećih pozorišta u jugoistočnoj Engleskoj. Njegov prvobitni gradski položaj doživeo je velike promene tokom prethodne dve godine, kada su trgovačko-poslovni centar i parking povezani sa zgradom pozorišta. Pod rukovodstvom

umetničkog direktora, Joanne Darling, pozorište je dobilo izvanredan ugled zbog maštovitih obrada savremenih klasika.

Naši partneri:

Oak Tree Theatre podržavaju Engleski umetnički savet (Arts Council of England), Gradsko veće Worchestera i Pokrajinsko veće. Ali, kao i mnoga druga pozorišta, i Oak Tree Theatre je razvio dobre veze sa lokalnom privredom. Pozorište povećava svoj budžet putem sponzorstva da bi unapredio svoje već visoke pozorišne standarde. Dobre odnose uspostavili smo sa kompanijama kao što su Marks and Spencer, Royal Worcester, NatWest Group i Stella Artois.

Projekat:

Hit komedija "Glava u oblacima" biće vodeći projekat jesenje sezone. Sa Nelsonom Cochraneom iz slavne TV sapunske opere »Westenders« u glavnoj ulozi, to će biti prvi komad ove sezone i prikazivaće se od 22. oktobra do 29. novembra.

Publika:

Pozorište prima 830 gledalaca, a prošlogodišnja predstava "Mačka na usijanom limenom krovu" sa Nelsonom Cochraneom popunio je 92 odsto kapaciteta. Predviđena publika za komad "Glava u oblacima" je 20.628 gledalaca.

Publicitet:

"Glava u oblacima" će biti reklamirana na sledeći način:

50.000 prospekata	A3 format, pun kolor
75.000 sezonskih programa	A4 format, pun kolor
15.000 flajera	A5 format, dve boje
600 postera	400 - A3 format i 200 - DC format, pun kolor

Prospekti će biti distribuirani preko knjižara, škola, banaka, prodavnica i kulturnih punktova u našoj regiji. Tome treba dodati i mailing listu (adresar), proširenu adresama iz lokalnih odbora za kulturu. Reklamni panoi na stanicama će poslužiti za postavljanje postera, kao i svi kulturni punktovi i banke. Ukupno 24 oglasa objaviće se u Worcester Guardianu (tiraž 180.000, čitanost 62 odsto) i dve reklame u mesečniku Worcester Art Magazine (tiraž 70.000).

Sponzorske povlastice za Fothergill's Fine Ales:

- Ime i logo Fothergill's Fine Ales biće istaknuti na posterima, prospektima, sezonskom programu, flajerima i pogramskom rasporedu. Logo će se naći i na našem pres-materijalu povodom predstave.
- Istaknuta napomena o sponzorstvu biće uključena u našu mailing listu svih saradnika, posetilaca i poslovnih partnera.
- Jedna stranica za reklamu u programu.
- Prilika za zajedničku promociju sa pozorištem radi podsticanja uzajamnog predstavljanja kod pozorišne publike odnosno medju klijentima kompanije Fothergill's Fine Ales.
- Obaveštenje o "sponzorskom štandu" u pozorištu tokom trajanja predstave "Glava u oblacima" i tokom godinu dana posle sezone.
- Sav pres-materijal za predstavu "Glava u oblacima" sadržiće reklamu za Fothergill's Fine Ales i neprekidno ćemo raditi na tome da naš sponzor dobije reklamu u novinama kakvu zaslužuje.

Naše gostoprimstvo:

- Oak Tree bar je najatraktivniji prostor za doček gostiju. Sa 50 mesta ovaj bar će ekskluzivno biti na raspolaganju kompaniji Fothergill's Fine Ales u 4 navrata dok je predstava na programu. Ovo uključuje i premijerno veče pre početka predstave, tokom pauze i nakon završetka predstave. Dalje korišćenje ove pogodnosti može se dogovoriti posebnim ugovorom.
- Oak Tree Theatre ima odlične poslovne odnose sa agencijom koja priprema koktele i slične svečanosti i koja je za svoj rad bila nagrađivana. Usluge ove vrste moraju se naknadno uneti u budžet.
- 20 najboljih mesta za premijerno izvođenje predstave i prednost za rezervaciju dodatnih 80 mesta sa 20 odsto popusta za svako izvođenje.

Cena ovog sponzorskog aranžmana je 6.000 funti + porez.

Ova ponuda nije ograničena i može se menjati. Biće nam zadovoljstvo da sa Vama razmotrimo i druge povoljnosti ili napravimo alternativni dogovor.

C. Model ugovora

Ako se dogovorite za veliko sponzorstvo, moraćete da izradite zakonski ugovor koji će odrediti odgovornosti i obaveze svakog od partnera. Za ovo biste morali uzeti profesionalnog savetodavca. Čak i za manja sponzorstva savetuje se potpisivanje izjave o preciznom dogovoru oko detalja sponzorstva. Zabeležite koliko se ovi detalji razlikuju od prvobitnog predloga. Ova pisma su samo primeri i NISU zakonski obavezujuća.

Mr James Fothergill
Managing Director
Fothergill's Fine Ales
City Walls Trading Estate
Worcester

Poštovani gospodine Fothergill,

Veoma mi je drago što ste odlučili da sponzorirate našu novu komediju "Glava u oblacima" koja će biti premijerno prikazana u Oak Tree Theatre 23. novembra. Kako je dogovoreno, 1. oktobra ćemo Vam poslati račun za sponzorstvo na ukupnu sumu od 5.500 funti + porez.

Mislim da bi bilo dobro potvrditi još jednom tačke koje su dogovorene na jučerašnjem sastanku. Vaše sponzorstvo biće predstavljeno na sledeći način:

a) Ovu predstavu sponzoriraju Fothergill's Fine Ales (logo)

&

b) Ovu predstavu sponzoriraju Fothergill's Fine Ales, međunarodna pivska industrija

Mi ćemo promovisati Fothergill's Fine Ales na svom štampanom materijalu na sledeći način (u svim drugim slučajevima ime firme će biti odštampano u jednoj boji):

c) Poster - reklamiraćemo sponzora na 400 postera formata A3 i na 200 bilborda. Tekst će biti kao pod stavkom a) i proveriti konačno dizajnersko rešenje zajedno sa Vama čim bude završeno. Verujemo da ćete i Vi istaći te postere u Vaših devet lokalnih barova i restorana.

d) Sezonsku brošuru i prospekt štampaćemo u tiražu od 75.000 i 50.000. Bićete predstavljeni i prisutni na obe vrste materijala kao pod stavkom a) .

e) Program ćemo štampati u tiražu od 3.000 primeraka u dve boje, formata A4. Predlažem da se tu ubaci tekst kao pod stavkom b) i da se ostavi prostor za Vašu specijalnu poruku ili reklamu. Bila bih Vam zahvalna ako bi Vaš foto materijal bio spreman do 1. avgusta radi štampanja.

f) Reklamna kampanja - naše reklame u lokalnim i nacionalnim listovima sadržaće i tekst kao pod stavkom a).

Kao što smo se složili na sastanku, naš referent za štampu Eileen Dover koordinisaće obaveštavanje novinara, a datum konferencije za štampu je 5. juni. Molim Vas da joj pošaljete listu osoba koje biste želeli da pozovete na svečani koktel.

Složili smo se da ćete Vi dobiti dve najskuplje ulaznice za svaku predstavu. Naravno, ako želite da pozovete kao specijalne goste nekog klijenta ili zaposlenog, mi ćemo im proslediti karte. Osim toga, nudimo vam do 50 karata sa popustom od 50 odsto. Naš menadžer za organizovanje koktela će rado prihvatiti 6 barela Vašeg najboljeg piva za bar, tokom prikazivanja predstave. Zahvaljujemo Vam se za ovo dodatno sponzorstvo u robu, a zauzvrat ćemo koristiti otirače i peškire sa znakom vašeg piva tokom prikazivanja predstave.

Naš sledeći sastanak biće 22. septembra u 14 časova u pozorištu. Nadam se da smo sve obuhvatili ovim pismom, a Vi me možete pozvati preko telefona ako mislite da sam nešto pogrešno razumela ili ako imate dodatne ideje koje biste želeli da sprovedete.

U suprotnom, verovaću da ste se sa prethodnim složili.

Najzad, dozvolite mi da kažem da smo veoma srećni što je Fothergill's Fine Ales pomogao naše pozorište i da ćemo učiniti sve da naši odnosi budu plodotvorni i uspešni.

Uz iskrene želje,
Kathleen Brown
Izvršni direktor

DODATAK B - Fundraising i porez

Jedan broj aktivnosti u okviru *fundraisinga* mogao bi vas svrstati među poreske obveznike. Da biste se zaštitili, poželjno je da se uvek obratite za savet stručnjaku koji je upoznat sa često vrlo komplikovanom situacijom u toj oblasti. Obično postoje tri glavne oblasti u kojima će poreska politika uticati na vaš rad.

1) *Da li je vaša organizacija oslobođena poreza?* U nekim zemljama samo neke organizacije (uglavnom državne kulturne organizacije) mogu ponuditi sponzoru ili donatoru oslobađanje od poreza. Ako je to slučaj kod vas, trebalo bi da pokušate da udjete na listu takvih institucija iako to može biti proces dugotrajnog lobiranja. U drugim zemljama svaka neprofitna organizacija može ponuditi poreske olakšice, mada su one ponekad registrovane pod nekim posebnim zakonskim uslovima. I kada ništa od navedenog nije primenjivo, privreda ipak može da sponzoriše interesantan predlog. Značaj oslobodjenosti od poreza često je preuveličan u zemljama u kojima to nije moguće.

2) *Sponzorstvo.* Sponzorstvo je komercijalno sredstvo za promociju imena, proizvoda ili usluge sponzora. Ono bi trebalo da kao rezultat ima

opipljive poslovne povlastice, za razliku od donacije koja ne traži ništa zauzvrat. Sa stanovišta poreza, činjenica da je sponzorstvo komercijalna dobit znači da je ono obično podložno oporezivanju. Ako ste dobrotvorna ili neka druga neprofitna organizacija, možete biti izuzeti od plaćanja poreza. Međutim, može vam se naplatiti porez ako od sponzora dobijete više novca od neke određene sume. Morate tražiti stručan savet o tome pre nego što zatražite sponzorstvo jer se može desiti da platite porez po uobičajenim stopama. Zapamtite da, iako se čini da to povećava iznos koji sponzor treba da vam da, većina firmi će moći da povratu taj deo poreza kroz uobičajene administrativne tokove.

3) *Prihodi*. Ako vodite prodavnicu, prodajete majice ili pružate specifične usluge kao što je iznajmljivanje dvorane i slično, to će se računati kao trgovačka delatnost i biće podložna oporezivanju. Ako planirate takve aktivnosti, što mnoge kulturne organizacije danas čine, savetujemo vam da otvorite trgovačku službu da biste razdvojili svoju profitnu od drugih neprofitnih aktivnosti. To ne predstavlja problem u ranim fazama faših *fundraising* aktivnosti i potpuno zavisi od zakonskih okvira u vašoj zemlji. Obavezno tražite stručni savet.

DODATAK C - Mreže i informacije

Postoji velika raznovrsnost izvora informacija o *fundraisingu*. Mnoge od ovih organizacija su same neprofitne dobrotvorne organizacije i postoje sa ciljem da pružaju savete i stručnu pomoć u pitanjima kulture. Sledi lista najvažnijih izvora informacija.

Savet Evrope

Odeljenje za kulturnu politiku i aktivnosti

Cultural Policy and Action Department/
Service des Politiques et Actions culturelles
Council of Europe / Conseil de l'Europe
F-67075 Strasbourg

France

Tel. +33.3.88.41.20.00

Fax. +33.3.88.41.37.82

<http://www.culture.coe.int>

Mosaic Project

Directorate of Culture
& Cultural Heritage

Council of Europe

France

Tel. +33.3.88.41.28.35

Fax. +33.3.88.41.37.82

<http://culture.coe.int/mosaic/indexen.htm>

Evropska komisija – postoji veliki broj mogućnosti za kontakte i izvore finansiranja unutar evropskih institucija u zavisnosti od prirode projekta. Uopšteno govoreći, sredstva se dodeljuju u okviru projekta finansiranja pod nazivom *Culture 2000* ili u okviru nekog od brojnih fondova namenjenih kulturi, mada ne isključivo namenjenih kulturnoj produkciji (seoski razvoj, zaštita životne sredine, socijalna pitanja, nezaposlenost itd.). Savetujemo vam da najpre kontaktirate kancelariju Evropske komisije u vašoj sredini, zatim vašeg predstavnika u Briselu da biste dobili bolji pregled aktuelnih mogućnosti finansiranja, a onda samu Komisiju.

European Commission

200 Rue de la Loi

1049 Brussels

Belgium

<http://europa.eu.int> - opšte informacije

<http://www.europarl.eu.int> - Evropski parlament

<http://europa.eu.int/com/sg/aides/en/en/htm> - informacije o konkursima i donacijama

<http://cordis.lu> - istraživačke mogućnosti

<http://troc.es/mercator> - *Mercator* projekat za zaštitu i očuvanje manjinskih jezika i kultura

<http://coe.fr> - Savet Evrope i <http://culture.coe.fr> za specifične kulturne informacije

UNESCO – Organizacija Ujedinjenih nacija za obrazovanje, nauku i kulturu osnovana je 1945. godine. Sedište organizacije je u Parizu, a ima preko 70 kancelarija u čitavom svetu. Aplikacije za finansiranje moraju biti iz zemalja članica preko njihovih nacionalnih komisija. Osim finansiranja, UNESCO nije mnogo značajan kao izvor informacija od kojih se većina može naći na njihovom website-u

7 Place de Fontenoy

75351 Paris 07 SP

tel. +33 1 45 68 10 00

Fax : +33 1 45 67 16 90

<http://unesco.org>

Evropske i medjunarodne mreže kulture

Jedan od najinteresantnijih fenomena poslednjih godina je razvoj kulturnih i umetničkih mreža gde se okupljaju slične organizacije da bi razmenile ideje, prikupile informacije i poboljšale kvalitet svoje aktivnosti. Danas ih ima veoma mnogo, ali će ovde biti pomenute samo neke. Možete razmotriti pristup nekoj od njih, ali će one u svakom slučaju biti dobar izvor informacija i ideja. Sledeće organizacije su dobar početak za opšte informacije.

EUCLID International – EUCLID International je agencija koja pruža informacije o tržištu umetnosti i kulture i nalazi se u Velikoj Britaniji. Euclid

International vrši istraživanja i objavljuje list DICE sa vrlo korisnim informacijama o ključnim temama iz evropske kulture, uključujući finansije i obrazovanje. Iako je komercijalna agencija, ona nudi vrlo širok dijapazon relevantnih informacija.

Euclid International

1st Floor 46 – 48 Mount Pleasant

Liverpool L3 5SD UK

Tel: + 44 151 709 2564 - Fax: + 44 151 709 8647

<http://www.euclid.co.uk> - <http://euclidwcom.net>

EFAH – the European Forum of Arts and Heritage - Evropski forum umetnosti i baštine je vodeća mreža umetnosti i kulture u Evropi. Ona ima veliki značaj u oblasti umrežavanja i informacija i ostvaruje tesne veze sa institucijama Evropske unije.

53 rue de la Concorde

1050 Bruxelles

tel : +32 2 514 1945 - fax : + 32 2 514 2265

<http://eurplace.org> - info@efah-feap.org

Europa Nostra – Mesto susreta evropske kulturne baštine

Europa Nostra

Langevoorhout 35

EU – the Hague

Tel: +31 70 356 0333

Fax: + 31 70 361 7865

<http://www.europanostra.dk>

Forum evropskih kulturnih mreža

Forum of European Cultural networks

Predsednik: Corina Suteu

Sekretarijat: INTERARTS : Eduard Delgado

Rambla Catalunya 81 Pral.

E-08008 Barcelona

SPAIN

Phone: 34 93 487 70 22

Fax: 34 93 487 26 44

E-mail : info@interarts.net

<http://www.interarts.net>

TransEuropeHalles

18, rue Etienne Dolet

F-93 400 St Ouen - France

tel/fax : 33/1 40 11 64 14

e-mail : teh@teh.net

<http://www.teh.net>

IETM - Informal European Theatre Meeting - Susreti neformalnih evropskih teatarā

Mary Ann DeVlieg (Koordinator)

Fanny Bouquerel

Renate Papsch (Administrator)

19 Square Sainctelette

1000 Brussels - Belgium

e-mail: ietm@ietm.org

CEREC Comité Européen pour le rapprochement de l'Economie et de la Culture - Evropski komitet za približavanje ekonomije i kulture

www.cerec.org

To je jedina evropska mreža posvećena podsticanju partnerstva između kulture i privrede. Zato je to ključno mesto za svakog ko želi bolje da razume ovu oblast.

National Members of CEREC:

AUSTRIJA

IWK (Initiativen Wirtschaft für Kunst)

Kärntnerstrasse 8-6

1010 Vienna

Tel: +43 1 512 78 00

Fax: +43 1 513 89 56

e-mail: office@iwk.at

<http://www.iwk.at>

Predsednik: Komm.Rat KARLHEINZ ESSL (Mag. Martin SCHWARZ,
portparol Odbora)

Direktor: Brigitte KÖSSNER

BELGIJA

Fondation Prométhéa

60, rue de la Concorde

1050 Brussels

Tel: +322 513 78 27

Fax: +322 502 26 57

e-mail: promethea@cyberwork.be

<http://www.promethea.be>

Predsednik: Robert DELVILLE

Direktor: Chantal PIRLOT

SKP (Stichting voor Kunstpromotie)

Handelskaai 14

1000 Brüssels

Tel: +322 219 40 80

Fax: +322 219 04 62

e-mail: info@stichting-kunstpromotie.be

<http://www.stichting-kunstpromotie.be>

Predsednik: Fons BORREMANS

Direktor: Luk LAMMENS

ČEŠKA

Corona o.s.p.

Jindricha Plachty 28

150 00 Praha 5

Tel: +420 5732 4507/56 88/ 9273

fax: +420 5732 4508

e-mail: corona@cor.cz

Predsednik: Ladislav PALUSKA, Direktor: Hanus KARLACH

FRANCUSKA

ADMICAL (Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial)

Asocijacija za razvoj privrednog mecenatstva

16, rue Girardon

75018 Paris

Tel: +33 1 42 55 20 01

Fax: +33 1 42 55 71 32

e-mail: contact@admical.org

www.admical.org

Predsednik: Jacques RIGAUD

Direktor: Virginie SEGHERS

Referent za Evropu: Nathalie SAUVANET

NEMAČKA

AKS (Arbeitskreis Kultursponsoring)

Im Haus der Deutschen Wirtschaft

Postanschrift D - 11053 Berlin

Tel: +49 30 20 28 14 35

Fax: +49 30 20 28 24 35

e-mail: aks@bdi-online.de

Predsednik: Eberhard MAYNTZ

Direktor: Dr. Susanne LITZEL

GRČKA

OMEPO

6, Democritou Str.

10671 Athens

Tel: +30 1 361 3907

Fax: +30 1 361 1085/ 620 6455

Direktor: Marlene GEORGIADES

IRSKA

Business&Arts

44, East Essex Street

Temple Bar

Dublin 2

Tel: +353 1 672 53 36

Fax: +353 1 672 53 73

E-Mail: info@business2arts.ie

Web: www.business2arts.ie

Počasni predsednik: Malachy P. SMITH

Predsedavajući: Kevin J. KELLY

Izvšni direktor: Brigid RODEN

IZRAEL

ALMA (Israeli Business Committee for the Arts)

Izraelski poslovni komitet za kulturu

Crystal House

12, Hachilazon Street

Ramat Gan 52522

Tel: +972 3 7538318 - Fax: +972 3 7538320

e-mail: alma@alma.co.il

www.alma.co.il

Osnivač i direktor: Ora GOLDENBERG

ITALIJA

Bondardo Comunicazione

Direktor: Michela Bondardo

Corso Di Porta Nuova, 14

20121 Milano

ITALY

Tel: +39 02 29 00 74 03 / 29 00 57 00 - Fax: +39 02 29 00 56 56

e-mail: info@bondardo.com

www.bondardo.com

PORTUGALIJA

Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento

Rua do Sacramento à Lapa 21

1249-090 Lisboa

Tel: +351 21 393 58 00

Fax: +351 21 395 66 14/ 396 33 58

e-mail: fladport@flad.pt

www.flad.pt

Direktor: Luis Dos SANTOS FERRO

äPANIJA

AEDME (Asociacion Espanola para el Desarrollo del Mecenazgo
Empresarial)

C/Tuset 8, 1° 2ª

08006 Barcelona

Tel: +34 93 237 26 82

Fax: +34 93 237 22 84

e-mail: fminguella@aedme.org

Predsednik: Carlos GÜELL De SENTMENAT

Generalni Direktor: Francesca MINGUELLA

äVEDSKA

Föreningen Kultur och Näringsliv

PO Box 16176

SE - 103 24 Stockholm

Tel: +46 8 5195 54 42/43/44 - Fax: +46 8 5195 54 47

e-mail: info@kultur-naringsliv.se

www.kultur-naringsliv.se

Počasni predsednik: Princeza Christina

Predsedavajući: Göran GROTH

Izvršni direktor: Mikael STRANDÄNGER

äVAJCARSKA

SASPO (Swiss Sponsoring Committee)

Švajcarski sponzorski komitet

c/o Zollinger and Partner AG

Postfach 158

Au / ZH Switzerland

Tel: +41 1 781 25 30 - Fax: +41 1 781 25 70

e-mail: zol-nor@swissonline.ch

Direktor: Hans ZOLLINGER

VELIKA BRITANIJA

Arts & Business

Nutmeg House

60 Gainsford Street

London SE1 2NY

Tel: +44 207 378 8143

Fax: +44 207 407 7527

e-mail: head.office@AandB.org.uk

<http://www.AandB.org.uk>

Predsedavajući: Robin WIGHT

Izvršni direktor: Colin TWEEDY

Menadžer za informisanje: Lisa Ball-Lechgar

Kontakti sa website-a

Jedna važna stvar se promenila poslednjih 5 godina, što je istraživanje za *fundraising* učinilo mnogo jednostavnijim - Internet. Većina relevantnih informacija je sada dostupna u elektronskoj formi, bilo da je reč o informacijama o institucijama, okvirima i kriterijumima fondova, donacijama fondacija i vlada, ili informacijama o samom *fundraisingu*. Website-ovi su, takodje, odlična polazna mesta za istraživanje, ali treba vam vremena da naučite kako se koriste. Postoje dve vrste istraživanja na website-u - uže i opšte. U specifičnom istraživanju, odredićete ime ili website adresu i tražite na site-u informacije koje su vam potrebne. U opštem istraživanju možete koristiti ključne reči ili izraze ili koristite mrežu za skupljanje opštih informacija i usputno traganje za idejama. Ovaj pristup je često najplodnosniji. Kada imate vremena, koristite Internet na taj način i kao priliku za učenje. Identifikujte relevantne ključne reči (kez words), istražite ih i sledite

različite puteve koje će vam ponuditi svaki website. Ne zaboravite da zabeležite ove "puteve informacija." Na Internetu je lako biti odvučen sa glavnog puta vašeg istraživanja i udaljen od podataka za kojima tragate. Uvek imajte mapu da biste znali da se vratite. Obeležite sve site-ove za koje mislite da su važni, ili bar sačuvajte spisak njihovih adresa. Ovo je posebno važno ako nemate svoj kompjuter, već radite u biblioteci ili na fakultetu.

Sledi lista nekih interesantnih website-ova koji će vam pružiti i ideje i materijal u oblasti *fundraisinga*, kulture i neprofitnog sektora.

Uložen je veliki napor da ova lista bude dobra i inovirana, iako su se neke adrese u međjuvremenu promenile ili izmestile. Zapamtite, ovo je samo početak; kao u svakom *fundraisingu*, opšte, lako dostupne informacije koriste svi. Najinteresantniji načini i ideje su oni koje samo vi otkrijete i sledite.

Pretraživači

Svako ima svog omiljenog pretraživača; ovi su samo za početnike.

<http://www.altavista.digital.com>

<http://www.elibrary.com>

<http://www.euroseek.net>

<http://www.google.com>

<http://www.hotbot.com>

<http://www.webcrawler.com>

<http://yahoo.com>

Javni sektor i javne usluge

<http://www.adminet.com/world/gov/> - informacije o svetskim vladama

<http://www.embpage.org> - ambasade i konzulati u čitavom svetu

<http://www.inyourpocket.com> - vodič za 7 istočnoevropskih zemalja

<http://usinfo.state.gov> - zvanični site američke vlade, sa mnogo informacija o američkim donacijama

<http://ahrb.ac.uk> - the Arts and Humanities Research Board - Odbor za umetnička i humanistička istraživanja

<http://hmce.gov.uk/general/search/index.htm> - ovo je site dobrotvornih organizacija sa informacijama o poreskim pitanjima u Velikoj Britaniji; iako je poreski sistem u svakoj zemlji različit, ovo ukazuje na neka pitanja i probleme koji mogu biti relevantni.

<http://artsjournal.com>

<http://arts-research-digest.com>

<http://bankingonculture.com> - pregled novih pristupa u finansiranju kulturnog sektora u većem broju evropskih zemalja.

Fondacije i fundraising

<http://soros.org> - Mreža Soros Fondacije

<http://allaboutgiving.org>

<http://cgaritychannel.com>

<http://challenges.fr>

<http://www.efc.be> - Centar za evropske fondacije promoviše donacije fondacija i kompanija. Njihov website sadrži detalje o aktivnostima i kontaktima.

<http://www.Egrants.org>

<http://europeansponsorship.com/intro.htm>

<http://givingtoday.org>

<http://grantseeker.com> - iako je ovaj site namenjen posetiocima iz Sjedinjenih Američkih Država, on nudi dobre informacije o edukativnim programima i puno sugestija za istraživanje.

<http://fdncenter.org.grantmaker/corp.html>

<http://nonprofitfinancefund.org>

<http://philanthropy.com>

<http://sponsorship.com>

<http://sponsorshipbrasserie.com>

Korisne adrese

<http://www.artresources.com>

<http://www.art.net>

<http://www.artnet.com>

<http://www.danceonline.com>

<http://www.filmfestivals.com>

<http://www.culturefinder.com>

<http://www.bookbrowser.com>

<http://www.poets.org>

<http://www.classical.net>

<http://operastuff.com>

Arts and Education Network – Mreža umetnosti i obrazovanja -

<http://artsandeducation.net>

Culturelink – <http://www/culturelink.hr>

Eurolink Age – Treće doba i umetnost – <http://eurolinkage.org>

Eurolyrica - Medjunarodna asocijacija za promociju lirike-

<http://eurolyrica.be>

Europe Jazz Network –Evropska džez mreža- <http://www.ejn.it>

European Institute of Cultural Routes –Evropski institut za kulturnih ruta-

<http://culture.coe.fr/routes>

European League of Institutes of the Arts –Evropska liga umetničkih instituta- <http://www.elia.ahk.nl>

European Network of Cultural Centres – Evropska mreža kulturnih centara -<http://www.encc.net>

European Network of Traditional Music and Dance –Evropska mreža za tradicionalnu muziku i ples - <http://www.district-parthenay.fr/famdt/htm>

European Research Institute for Comparative Cultural Policy and the Arts (ERICARTS) - Evropski istraživački institut za komparativnu kulturnu politiku i umetnost – <http://ericarts.org>

Informal European Theatre Meeting (IETM) – Susreti neformalnih evropskih teatarata - <http://ecna.org/ietm/>

International Confederation of Societies of authors and Composers – Medjunarodni savez društava autora i kompozitora - <http://www.cisac.org>

International Council on Archives - Medjunarodni savet arhiva – <http://date1.archives.ca/ica/>

International Council on Museums - Medjunarodni savet za muzeje – <http://www.icom.org>

International Council on Monuments and Sites - Medjunarodni savet za spomenike i istorijska mesta– <http://icomos.org>

International Federation for Choral Music - Medjunarodni savez za horsku muziku– <http://www.choralnet.org>

International Music Centre - Medjunarodni muzički centar – <http://www.imz.magnet.at/imz>

International Society for the Performing Arts - Medjunarodno udruženje za scenske umetnosti – <http://www.ispa-online.org>

International Visual Arts Information Network (IVAIN) Medjunarodna mreža za informacije o vizuelnim umetnostima – <http://item.suffolk.ac.uk>

Organisation of World Heritage Sites - Organizacija mesta svetske baštine – <http://www.ovpm.org>

Walled Towns Friendship Circle- Krug prijateljstva gradova-utvrđenja – <http://www.walledtowns.com>

Slovo o autoru

Andrew McIlroy - britanskog/irskog porekla, živi u Briselu, Belgija. Nezavisni politički savetnik za pitanja privrede i kulture od maja 1999. godine. Ekspert Saveta Evrope od 2000.godine u oblasti finansiranja i sponzorstva, ali i u oblasti civilnog društva. Rukovodilac je međunarodnog ekspertskog projekta za izradu nacionalne kulturne politike Gruzije. McIlroy je i aktivni saradnik Arts&Business UK, najveće svetske organizacije angažovane na povezivanju kulture i privatnog sektora.

SADRŽAJ

PREDGOVOR

<i>Fundraising</i> u kulturi je i sam postao umetnost (<i>Vera Boltho</i>)	5
Sažeto, jednostavno i primenjivo (<i>Sanjin Dragojević</i>)	6

I DEO

A. Koncepti	10
B. Definicije	16

II TEHNIKE

A. Deste koraka u pribavljanju novaca	25
B. Neki problemi i kako na njih odgovoriti	44

Dodatak A

Predlog projekta i prateće pismo	48
---	----

Dodatak B

<i>Fundraising</i> i porez	57
---	----

Dodatak C

Mreže i informacije	59
----------------------------------	----

Slovo o autoru	73
-----------------------------	----

Edicija kulturna politika
ULAGANJE U BUDUĆNOST
Priručnik za fundraising u kulturi
Andrew McIlroy

Prevod
Marijana Cvetković

Izdavač
BalkanKult
Balkanska kulturna saradnja
Beograd
www.balkankult.org
info@balkankult.org

Za izdavača
Dimitrije Vujadinović

Redakcija
Milena Dragičević Šešić, Glavni i odgovorni urednik (Univerzitet umetnosti,
Beograd), *Sanjin Dragojević* (Fakultet političkih znanosti, Zagreb), *Dimitrije*
Vujadinović (Balkankult)

Lektor
Danica Radović

Kompjuterski slog
Minja Cvijanović

Likovna oprema korica
Saša Pančić

Štampa
LitoStudio
Novi Sad

2001.

CIP Каталогизација у публикацији
Библиотека Матице српске, Нови Сад

351,85

МЕКРЛОЈ, Ендрију

Ulaganje u budućnost : priručnik za fundraising u kulturi / Andrew McIlroy ; prevod Marijana Cvetković.
- Beograd : Balkankult, 2001 (Novi Sad : Litostudio). - 76 str. ; 18 cm. - (Edicija Kulturna politika)

Prevod dela: Funding the Future : a user's manual for fundraising in the arts. - Tiraž 1000.

а) Културна политика