

STRATEŠKI PLAN EKUMENSKE HUMANITARNE ORGANIZACIJE ZA PERIOD 2006-2010. GODINE

Uvod

Pred vama se nalazi nov strateški plan (SP) EHO, koji se nadovezuje na prethodni SP za period od 2002 do 2005 godine. Nov SP je rezultat participativnog procesa u kome su učestvovala najvažnije zainteresovane grupe EHO. Proces je započet na trećem sastanku partnera EHO (septembar 2004. godine) kada je predstavljen i razmotren strateški dokument o »Novim pristupima prikupljanju sredstava u EHO« koji je pripremila radna grupa EHO.

Proces je nastavljen 4.11.2005. jednodnevnom radionicom o strateškom planiranju. Pored SWOT analize (vidi Aneks 1.) urađen je i Akcioni plan koji je definisao obaveze radnih grupa EHO na pripremi pojedinih delova SP.

Pored gore navedenog dokumenta, radne grupe su se posebno bavile i:

- zaključcima i preporukama eksterne organizacione evaluacije EHO, koju je u januaru 2005. uradio tim koji je vodio John Beauclerk iz INTRAC-a U.K. (vidi Aneks 2.).

- preporukama iz Izveštaja o evaluaciji organizacionih i ljudskih resursa EHO. Izveštaj je sačinila švajcarska ekspertkinja za upravljanje ljudskim resursima, Dina Sabri Fivaz, koja je u okviru Syni programa u toku 2005.godine provela šest meseci u EHO.

1. Istorijat organizacije i radno okruženje

Ekumenska humanitarna organizacija – EHO – nastavlja rad Ekumenske humanitarne službe, koja je osnovana 19.februara 1993. godine na inicijativu Svetskog saveta crkava (WCC).

Crkve osnivači EHO su:

- Slovačka Evangelička A.V.Crkva u Srbiji
- Hrišćanska Reformatska Crkva u Srbiji
- Evangelička Metodistička Crkva u Srbiji
- Grkokatolička Crkva u Vojvodini
- Evangelička Hrišćanska A.V. Crkva u Vojvodini - Srbiji

EHO od početka svoga funkcionisanja predstavlja primer saradnje crkava u obavljanju njihovog dijakonijskog rada širom Vojvodine da bi zajednički svedočili o misiji crkava pozvanih na rad sa siromašnima i marginalizovanim. Jedinствена mreža dijakonijskih grupa od 700 volontera raznih veroispovesti su postali otelovljenje EHO u lokalnim zajednicama širom Vojvodine, dokazujući time da tradicionalne društvene strukture poput crkve predstavljaju pokretačku snagu razvoja građanskog društva.

2. Mandati i obaveze organizacije

U narednom petogodišnjem periodu mandat organizacije se posebno ističe u društvenom razvoju, socijalnoj podršci i međucrkvenoj saradnji.

U zavisnosti od društvenog i ekonomskog razvoja zemlje i približavanja Evropskoj uniji u periodu 2006-2010. očekuje se snažan razvoj civilnog sektora po shemi zemalja koje su prošle kroz tranziciju. To podrazumeva jačanje partnerstva sa lokalnom upravom i preuzimanje određenih funkcija socijalnog sektora uz redovno budžetsko finansiranje.

Obaveze EHO su podređene ostvarenju mandata i njene misije.

EHO posluje u skladu sa svim postojećim zakonskim propisima, koji utiču na njen rad.

Donošenjem novog zakona za nevladine organizacije, koji je 2005. godine ušao u skupštinsku proceduru nastaje nova obaveza da se osnovni akt– Statut organizacije prilagodi važećem zakonu.

U martu mesecu 2005. godine donet je novi Zakon o radu sa kojim je usaglašen Pravilnik o radu EHO. Pravilnikom se uređuju prava, obaveze i odgovornosti zaposlenih.

Pravilnik EHO o računovodstvu i računovodstvenim politikama - kao zakonska obaveza tretira materiju: organizaciju računovodstvenog sistema, interni računovodstveni postupak, određuje lica koja su odgovorna za zakonitost i

ispravnost nastanka poslovne promene i sastavljanje isprava o poslovnoj promeni, uređuje kretanje računovodstvenih isprava i rokove njihovog dostavljanja na dalju obradu i utvrđuju računovodstvenu politiku EHO u skladu sa svim zahtevima Međunarodnih standarda finansijskog izveštaja.

Etički kodeks EHO reguliše odnose unutar EHO na pet nivoa:

1. Odnos prema organizaciji i radnim zadacima
2. Odnosi među zaposlenima
3. Odnosi između zaposlenih i volontera
4. Odnos prema resursima organizacije
5. Odnos prema korisnicima.

U narednom periodu treba dopuniti/izmeniti Kodeks u skladu sa novim zakonima i propisima, čije se donošenje očekuje, a odnose se na rodnu ravnopravnost, antidiskriminacijske mere i sl.

Obaveze EHO što se tiče pravne regulative vezane za budući planski period, podrazumevaju donošenje novih akata i pisanih procedura:

- sistematizaciju radnih mesta sa opisom poslova
- procedure za primanje i podelu pomoći kao i vođenje magazina
- procedure u komunikaciji unutar EHO
- procedure i kriterijume za izbor zaposlenih, volontera i korisnika.

3. Analiza okruženja

3.1. Socijalni i ekonomski kontekst

Severna pokrajina Srbije, Vojvodina, ima 2.031.992 stanovnika prema popisu iz 2002.godine, koji su prema zvaničnim podacima pripadnici 27 različitih naroda i narodnosti, 35 različitih verskih zajednica i koji govore 10 različitih jezika. Vojvodina nije direktno bila umešana u oružane sukobe (izuzev bombardovanja NATO-a) koji su se dešavali u bivšoj Jugoslaviji 90-tih godina XX veka. Međutim, Pokrajina je u punoj meri osetila posledice ovih dešavanja, prvenstveno u smislu velikog broja izbeglih i raseljenih ljudi koji su tih godina došli u Srbiju. Polovina, tj. 183.544 od 376.834 prema popisu UNHCR iz marta 2001. je došla u Vojvodinu, što se najviše odrazilo na ekonomsku situaciju.

3.2. Politički i zakonski kontekst

Razvoj građanskog društva u Srbiji sprečava jedno važno pitanje, a to je nepostojanje zakona koji regulišu ulogu i rad nevladinih organizacija (NVO). Mnoge NVO danas dobro rade i imaju poštovano osoblje i/ili aktiviste i volontere koji imaju dugoročnu viziju svog mesta u društvu, i koji su u velikoj meri doprineli demokratskim promenama u našoj zemlji.

Bez novog zakona o NVO nema jasnih pokazatelja da je država spremna da prihvati jako građansko društvo. Osim toga, neophodan faktor za razvijanje stvarnog partnerskog odnosa i podrške između javnog i civilnog sektora jeste i sazrevanje političke scene u Srbiji tj prevazilaženje tzv "dnevne politike" radi sakupljanja političkih poena a na štetu građana Srbije. Dok god se ovakvo stanje ne promeni mogućnost NVO i crkava manjinskih nacionalnih zajednica da utiču na politiku Vlade po socijalnim pitanjima putem javnog zagovaranja će biti ograničena. Izgledi za dobijanje podrške od Vlade ili značajnijih novčanih sredstava za njihove aktivnosti su još uvek veoma mali i čini se da će se na njih još dugo čekati.

3.3. EHO u svom okruženju

EHO je u svom okruženju priznata kao NVO koja je utrla put radu humanitarnih nevladinih organizacija u Vojvodini. 1993. godine, kada je postalo sasvim očito da država ne brine dovoljno za socijalno najugroženije, EHO je preko velikih projekata podela materijalne pomoći i za tu sredinu novih programa socijalnih usluga, podigla svest mnogih ljudi o odgovornosti crkava i mogućnosti njihovog delovanja u ublažavanju materijalnog siromaštva.

EHO danas ima reputaciju hrišćanske organizacije koja se bavi širim društvenim problemima. Nastavlja svoju pionirsku ulogu u nalaženju novih kreativnih odgovora na socijalne probleme i podsticanju drugih organizacija na njihovom putu, jer su mnogi projekti EHO poslužili kao model dobre prakse.

3.4. Zainteresovane grupe EHO

U radu EHO, najveći resurs su oduvek bile stotine njenih **volontera** koji su se rado uključivali u nove inicijative, koje su podsticale obične građane da pomognu ugroženima u svojoj zajednici. **Lokalne crkve** i crkveni centri su dali dosta prostora socijalnim projektima EHO.

Kada je u pitanju saradnja unutar **nevladinog sektora**, još uvek, nažalost, ne postoji kvalitetna razmena iskustava i međusobna komunikacija. S obzirom na povlačenje stranih donatora, koje je posebno primetno zadnjih godina, EHO vidi potrebu za umrežavanjem i zajedničkim delovanjem nevladinih organizacija kako bi se na taj način uspešnije mogla dobiti sredstva za sprovođenje različitih projekata i zajedničkim iskustvom, kontaktima i stručnošću lobirati za donošenje savremenih zakona koji se odnose na rad nevladinih organizacija.

Međunarodni partneri, crkve i crkvene organizacije iz Zapadne Evrope od kojih je EHO dobijala ideje, novčanu i materijalnu pomoć koje omogućavaju ostvarivanje raznih projekata su bile od velikog značaja za nju od 1993. godine, kada je i osnovana uz pomoć WCC-a. Kako su protestantske crkve u Vojvodini počele da razvijaju novu viziju rešavanja socijalnih pitanja (odnosno dijakonijskog rada), EHO je postala njihova važna spona sa svetom.

Najvažnija zainteresovana grupa EHO su njeni **korisnici**. Kroz direktnu pomoć i zadovoljavanje osnovnih potreba, edukaciju, javno zagovaranje, participaciju i druge vidove podrške EHO namerava da osnaži same korisnike i da zajedno sa njima oslanjajući se na njihovu brojnost, vidljivost i motivisanost nastavi da radi na smanjenju društvenog siromaštva i razvoju građanskog društva boreći se za poštovanje ljudskih prava, a protiv svih oblika društvenih predrasuda, marginalizacije i diskriminacije.

3.5. Šta EHO treba da uradi

EHO će nastojati da se još ozbiljnije pozabavi razlozima iznenađujuće visokog stepena siromaštva u Vojvodini. EHO treba da se usredsredi na oblasti na koje će moći najviše da utiče.

Ove oblasti delovanja obuhvataju osnaživanje crkava za vršenje svojih socijalnih funkcija, izgradnju kapaciteta lokalnih organizacija kroz obuke i grantove, te pokretanje projekata kako bi se pružila odgovarajuća podrška siromašnim i marginalizovanim i povećao nivo njihove svesti. S obzirom na veliko iskustvo dijakonijskih grupa u ublažavanju posledica siromašenja putem lako merljive materijalne pomoći prelaz na, uslovno rečeno, blaže programske aktivnosti sa dugoročnim učinkom će predstavljati pravi izazov.

EHO će i nadalje podsticati i zagovarati rad na nalaženju novih mogućnosti rešavanja socijalnih pitanja. U novom, demokratskijem društvu EHO ima mogućnost da bude i biće direktnija u nastojanjima da utiče na donošenje zakona i uredbi Vlade koje bi NVO i crkvama omogućile da budu aktivnije u rešavanju socijalnih problema.

4. Vrednosti EHO

- Mir i pomirenje

EHO podržava i zalaže se za rešavanje svih vrsta sukoba na nenasilan način.

- Poštovanje ljudskih prava

EHO priznaje urođeno dostojanstvo svakog pojedinca i podržava ugrožene ljude i zajednice u njihovom nastojanju da se izbore za pravdu, svoja ljudska prava i budućnost dostojnu čoveka.

- Smanjenje siromaštva

EHO smatra da siromaštvo podrazumeva mnogo više od pukog nedostatka materijalnih dobara. Siromaštvo je rezultat stanja duha u kom nedostaju vizije mogućih rešenja i strukture koje pružaju nove prilike i/ili višestruke mogućnosti izbora.

- Jednake mogućnosti

EHO pruža jednake mogućnosti za sve ljude uz uvažavanje njihovih različitosti.

- Participacija i promocija društveno odgovornog ponašanja

EHO smatra da je razvoj stabilnog i solidarnog društva rezultat inkluzivnih i participativnih procesa.

- Društvena odgovornost verskih zajednica

EHO smatra da su crkve i vernici odgovorni za najugroženije bez obzira na njihovu etničku ili versku pripadnost.

- Profesionalnost i transparentnost

EHO nivo svojih usluga drži na najvišem realno ostvarivom nivou putem pravilne i racionalne raspodele i korišćenja raspoloživih resursa. Uz to idu i najviši standardi kvaliteta i fleksibilnost i otvorenost u radu.

5. Vizija EHO

Snažno građansko društvo koje neguje hrišćanske vrednosti.

6. Misija EHO

EHO je hrišćanska organizacija koja radom na smanjenju siromaštva, razvojem međucrkvene saradnje i promocijom ljudskih prava doprinosi izgradnji solidarnog građanskog društva u Srbiji.

7. Strateški ciljevi

Ciljevi EHO definisani su na osnovu njene misije i Strategije za smanjenje siromaštva u Srbiji:

Cilj 1: Doprinos društvenom razvoju kroz zastupanje i unapređivanje ljudskih prava.

Cilj 2: Poboljšanje saradnje među crkvama i verskim zajednicama kroz informisanje, povezivanje, i uspostavljanje interreligijskog dijaloga i zajedničke aktivnosti na izgradnji mira i pomirenju.

Cilj 3: Rad na smanjenju siromaštva kroz sveobuhvatnu pomoć, podršku i osnaživanje ranjivih grupa stanovništva u Srbiji.

Cilj 4: Održavanje kapaciteta EHO u cilju lakšeg reagovanja na krizne situacije (prirodne i političke) u regionu - i spremnost na akciju u hitnim situacijama

Cilj 5: Razvoj i jačanje ljudskih resursa i kapaciteta EHO, naročito kroz podršku svim oblicima formalne i neformalne edukacije i učenja.

Cilj 6: Razvijanje internih sistema i procedura koje će omogućiti bolje upravljanje organizacijom, kao i njenim resursima.

8. Programске oblasti i aktivnosti EHO

U narednom periodu, EHO mora biti PROGRAMSKI ORIJENTISANA. Programi će biti zasnovani na ljudskim pravima i okrenuti ka socijalnom razvoju.

8.1. Programске oblasti EHO su:

1. Društveni razvoj (Social Development) i socijalna podrška (Diakonia, Social Support)
2. Međucrkvena saradnja (Interchurch Cooperation)

*EHO **PROGRAMI** se ostvaruju kroz sledeće aktivnosti:*

	VRSTA AKTIVNOSTI / USLUGA U OKVIRU PROGRAMSKIH OBLASTI EHO
1.	Društveni razvoj i socijalna podrška
1.1	Osnaživanje i zastupanje ranjivih društvenih grupa, lobiranje i kampanje
1.2	Jačanje kapaciteta – svi oblici formalne i neformalne edukacije i učenja, razmena informacija, iskustava i znanja
1.3	Stručna podrška i konsultantske usluge, informisanje i savetovanje
1.4	Izgradnja mira i pomirenje
1.5	Medijacija i pregovaranje, facilitacija
1.6	Vođenje projekata, monitoring i evaluacija

1.7	Posredovanje u angažovanju i razmeni volontera u zemlji i inostranstvu
1.8	Organizacija i distribucija humanitarne pomoći, pomoć u slučaju elementarnih nepogoda i kriznih situacija
1.9	Osposobljavanje za aktivno traženje posla i pomoć u zapošljavanju
1.10	Obuka za rad na telefonskim linijama (CV, CLC i RI) i superviziju volontera
1.11	Dnevni boravak za stare i za osobe sa invaliditetom
1.12	Psihosocijalna podrška i duhovna podrška, podrška samoorganizovanju
1.13	Kućne posete i pomoć u kući
1.14	Transfer znanja i iskustva ("Know How" EHO projekata)
1.15	Stvaranje mreža i izgradnja partnerstva kako na lokalnom tako i regionalnom nivou
1.16	Podsticanje samozapošljavanja kroz dodelu nepovratnih sredstava i kredita
1.17	Mobilizacija lokalnih resursa
2. Međucrkvvena saradnja	
2.1	Organizovanje studija/istraživanja o ekumenizmu
2.2	Konferencije i ekumenski susreti
2.3	Izdavaštvo
2.4	Zajedničke molitve

8.2. Ciljne grupe EHO

Ciljne grupe Ekumenske humanitarne organizacije su sve ranjive/marginalizovane grupe, čija su ljudska prava narušena i/ili nad ranjivom/marginalizovanom grupom postoji bilo koji vid diskriminacije.

Prema Strategiji za smanjenje siromaštva, siromaštvo je najviše izraženo kod sledećih socijalno ugroženih grupa: deca, stari, osobe sa invaliditetom, izbeglice i interno raseljena lica, Romi, neobrazovani, ruralno siromašno stanovništvo i nezaposleni.

8.3. Teritorija rada EHO

U proteklom periodu (1993. – 2005. godina) Ekumenska humanitarna organizacija je svoj rad skoro u potpunosti fokusirala na teritoriju severne pokrajine republike Srbije - Vojvodinu.

U narednom periodu (2006 – 2010) EHO će svoju oblast rada proširiti i na druge delove republike Srbije, tačnije na teritoriju centralne i južne Srbije. Takođe, EHO će u saradnji sa partnerskim organizacijama, nastaviti svoj rad i u zemljama bivše Jugoslavije.

9. Strategija upravljanja ljudskim resursima

EHO će raditi na ostvarenju sledećih preporuka iz Evaluacije ljudskih resursa EHO:

- Izneti zaključke i preporuke Evaluacije svim zaposlenima u EHO radi povratne informacije i diskusije;
- Angažovati ili imenovati osobu koja je odgovorna za upravljanje ljudskim resursima i koja će uraditi detaljne planove za ovu funkciju;
- Ova osoba će (1) inicirati formiranje radnih grupa koje će na osnovu Izveštaja o evaluaciji ljudskih resursa i Izveštaja o eksternoj evaluaciji EHO osmisliti konkretne akcione planove za realizaciju preporuka iz tih izveštaja - kao što su priprema nove organizacione strukture i internih procedura, opisa poslova, sistema za procenu rada zaposlenih i nagrađivanja i sl. (2) vodiće računa da se akcioni planovi realizuju (3) staraće se o tome da svi procesi koji se pokrenu budu dosledni i transparentni i (4) da doprinese razvoju ljudskih resursa EHO.

10. Strategija odnosa sa javnošću (PR strategija)

Vizija odnosa sa javnošću EHO u narednom periodu (EHO PR) je trostruka:

- Kroz izgradnju imidža organizacije, stvoriti javno mnjenje o EHO koje je u skladu sa njenim radom i vrednostima
- Širenjem verodostojnih informacija o organizaciji dopreti do novih zainteresovanih grupa i svih segmenata društva
- Učvrstiti dobru reputaciju EHO korišćenjem jasno određenih/utvrđenih PR metoda i postupaka.

EHO PR će nastojati da mobilizira resurse različitih interesnih grupa, kao i lokalnu i inostranu javnost da bi pomogli EHO da ispuni svoje najviše ciljeve (Viziju i Misiju). Organizovane i smislene EHO PR aktivnosti će doprineti koheziji i jasnom kursu organizacije, kao i njenoj održivosti (time što će uticati na dodatno mobilisanje resursa u zemlji i inostranstvu i na osiguravanje novih partnera/donatora).

EHO PR strategija obuhvata i uređuje sledeće ključne oblasti:

Kompetentno EHO PR osoblje: PR program izvršava tim sastavljen od punovremeno zaposlenog osoblja EHO uz povremenu pomoć kompetentnih volontera. EHO PR Koordinator/ka bi trebalo da bude osoba koja dobro poznaje EHO i koja je profesionalno kompetentna za PR.

EHO PR Pravilnik/ procedure: EHO PR pravilnik uređuje medijske i informativne nastupe EHO PR osoblja i svog rukovodećeg i ostalog osoblja EHO.

Eksterne i interne PR aktivnosti: Nastup na mas-medijima bi trebalo da je što agresivniji, u onolikoj meri koliko to budžet dozvoljava. Tražiti nastup na medijima na kojim dosad nije bilo prezentacije EHO.

Monitoring i evaluacija PR aktivnosti: Periodičnim internim i eksternim evaluacijama će se ocenjivati rezultati rada EHO PR u domaćoj i stranoj javnosti, te u skladu sa njima adekvatno reagovati.

11. Plan evaluacije strateškog plana

Cilj evaluacije strateškog plana je da se proceni napredovanje organizacije na programskom i organizacionom polju rada kao i njen institucionalni razvoj u odnosu na definisane planove.

Evaluacija će pratiti i ocenjivati sledeća glavna pitanja i tačke:

- Programe i projekte – planiranje i realizaciju projekata i ostvarene rezultate
- Raspoložive resurse i njihovo korišćenje
- Odnose i saradnju sa ciljnim grupama, korisnicima, sa partnerima i donatorima, poverenje donatora i međunarodnih organizacija, odnose sa sličnim organizacijama i vladom, vidljivost i imidž organizacije
- Sisteme i procedure, metodologiju monitoringa i evaluacije projekata
- Upravljanje ljudskim resursima
- Strukturu i kulturu organizacije, učešće osoblja u procesu donošenja odluka
- Upravljanje finansijama i sl.

Glavni kriterijum evaluacije je strateška doslednost između konteksta u kome EHO deluje i tri ključna područja za procenu same organizacije:

1. Unutrašnja organizacija koja uključuje viziju, misiju, strategije, strukture i sisteme.
2. Odnosi EHO sa svojim zainteresovanim grupama.
3. Rezultati i uticaj EHO, sa procenom relevantnosti, efikasnosti, uspešnosti i održivosti rada EHO.

EHO, njeno rukovodstvo, Upravni odbor i Skupština su primarni korisnici rezultata evaluacije. Izveštaj o evaluaciji će se upotrebiti: kao resurs za dalju stratešku orijentaciju, za poboljšanje planiranja i procesa upravljanja, kao pomoć u donošenju odluka, da ukaže gde su potrebni razvoj ljudskih resursa, tehnička pomoć i obuka i da pruži informacije radi bolje komunikacije, zastupanja i uspešnijeg prikupljanja sredstava.

Evaluacija bi trebalo da iskoristi sledeće **instrumente:**

- Analizu konteksta/ okruženja/ ambijenta
- Analizu interne dokumentacije i raznih informacija
- Upitnike i pojedinačne i grupne intervju sa svim zainteresovanim grupama.

U prvom kvartalu svake kalendarske godine će se sprovesti evaluacija prethodne godine, koja će biti deo godišnjeg izveštaja organizacije.

Godišnju evaluaciju će sprovoditi **tim internih evaluatora** određen od Upravnog odbora i njihov izveštaj će biti sastavni deo godišnjeg izveštaja organizacije. U petoj, poslednjoj godini strateškog plana će **tim eksternih evaluatora** proceniti rad i dostignuća organizacije u periodu 2006-2010.

12. Strategija prikupljanja sredstava

12.1. Donatorsko okruženje

Nagli pad sredstava namenjenih ovom regionu veoma utiče na EHO, uz činjenicu da se trendovi u **donatorskoj zajednici** odražavaju i na kvalitet i primerenost odgovora na realne potrebe na lokalnom nivou. Kada EHO npr. dobije sredstva kao neko ko vrši uslugu u ime inostranih prioriteta, to smanjuje i ograničava sposobnost EHO da nezavisno odgovori na lokalne potrebe i interesovanja.

Na obezbeđivanju donacija materijalne i novčane pomoći na lokalnom nivou se stalno radi. Međutim, u ovom trenutku EHO ne može da se osloni na finansiranje iz lokalnih izvora. Ekonomija Republike Srbije još uvek nije dovoljno jaka. U **javnim institucijama** i dalje je izražena njihova nepoverljivost prema NVO sektoru, što ima za posledicu otežanu međusobnu saradnju i nerazumevanje aktivnosti koje EHO sprovodi. Ipak se primećuje da su javne institucije (posebno pokrajinske) u procesu reformisanja i da se polako okreću ka potrebama građana i ulozi javnog servisa za građane. Fiskalni i zakonodavni okvir ne ide na ruku ni ličnoj filantropiji, niti podsticanju privatnih preduzetnika na pružanje podrške inicijativama u oblasti socijalnih službi. Privatni sektor danas je u restruktuiranju i racionalizaciji svojih resursa i pre svega je okrenut ostvarivanju profita i zarade, a primeri korporativne socijalne odgovornosti se tek začinju. Ovo je oblast u kojoj EHO tek treba da razvije svoje delovanje i saradnju.

12.2. Ciljevi, zadaci i aktivnosti na prikupljanju sredstava

Cilj strategije prikupljanja sredstava je da obezbedi finansijsku stabilnost koja će omogućiti realizaciju strateškog plana do 2010.godine

Zadaci strategije su:

- Da učini organizaciju manje ranjivom u odnosu na donatorsko okruženje
- Da smanji zavisnost od jedne kategorije donatora (crkvenih donatora)
- Da razvije odgovarajuće pristupe pojedinim donatorima
- Da neguje odnose sa postojećim kao i sa potencijalnim donatorima.

Kako bi ostvarila ove zadatke, EHO će:

- Osnovati odbor koji će se baviti prikupljanjem sredstava kojeg će imenovati Upravni odbor
- Zaposliti osobu koja se bavi prikupljanjem sredstava i razvojem organizacije
- Zahtevati od programskog osoblja da deo svog vremena posveti prikupljanju sredstava
- Investirati u materijalne i ljudske resurse koji treba da omoguće ostvarenje gornjih ciljeva – pre svega u treninge i posete stranim donatorima
- Svake godine pripremati godišnje (narativne i finansijske) izveštaje i izveštaje o reviziji.

EHO će u narednom periodu razvijati drugačiji pristup finansiranju i prikupljanju sredstava, i programsku orijentaciju za razliku od dosadašnje projektne, koja se ogleda u postepenoj i pažljivoj realizaciji inovativnih projekata i postepenom ograničavanju administrativnih troškova.

Novčana sredstva kojima EHO pokriva indirektno troškove u potpunosti potiču od projekata. S obzirom na opisani kontekst, EHO je i dalje potrebna podrška od strane inostranih donatora, koja bi omogućila EHO da bude fleksibilna odnosno tokom narednih nekoliko godina inicira i razvije odgovarajuće i stabilne programe (Vidi Aneks 3.).

Kako se EHO kreće od finansiranja putem projekata ka obezbeđivanju stabilnijeg osnovnog finansiranja, podrška ključnih interesnih grupa (crkava, donatora, korisnika, opšte javnosti, predstavnika lokalne vlade i nevladinih organizacija, volontera, medija itd.) će biti od velikog značaja prilikom određivanja pravila poslovanja u samoj EHO, te tako pomoći organizaciji da se razvije.

Uz primerenu podršku iz inostranstva u toku narednih pet godina EHO bi trebala da bude organizacija koja bi u većoj meri mogla obezbediti sredstva za samostalno funkcionisanje. Važan korak je izgradnja EHO centra u Novom Sadu koji će organizaciji omogućiti efikasniji i delotvorniji rad uz uštedu novčanih sredstava koja su trošena zbog velike teritorijalne razduženosti projekata i zaposlenih u EHO.

12.3. Budžet za realizaciju strateškog plana

Troškovi su u Eurima

		2006	2007	2008	2009	2010	Doprinos EHO projekata troškovima organizacije u toku 2006. godine
Troškovi organizacije*							
C1	Upravljanje (troškovi vezani za upravljanje, sastanke upravnog odbora, monitoring i evaluaciju, direktora i njegove saradnike itd.)	42.500	42.500	42.500	40.000	40.000	
C2	Istraživanje i razvoj (inovacije - troškovi vezani za razvoj novih aktivnosti i metoda rada, obezbeđenje kvaliteta, trening i razvoj kapaciteta osoblja, razvoj ljudskih resursa)	15.000	15.000	15.000	13.000	13.000	
C3	Operativni troškovi (Telefon, poštarina i faks, IT, Finansije i revizija, Stvaranje dohotka uključujući prikupljanje sredstava, služba marketinga, prostorije, putni troškovi i topli obrok, osoblje)	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	
C4	Investicije u EHO centar	35.000	35.000	25.000	25.000	-	
UKUPNI TROŠKOVI ORGANIZACIJE		197.500	197.500	187.500	183.000	158.000	
DOPRINOS EHO PROJEKATA TROŠKOVIMA ORGANIZACIJE		46.000	46.000	46.000	46.000	46.000	
UKUPNO POTREBNO ZA TROŠKOVE ORGANIZACIJE		151.500	151.500	141.500	137.000	112.000	
Troškovi projekata**							
P1	Duga	119.010	100.000	90.000	80.000	70.000	7.200
P2	Romski resursni centar	93.141	120.000	150.000	180.000	180.000	10.267
P3	Centar crvene linije	87.300	87.300	87.300	87.300	45.000	9.600
P4	Resursni centar za OSI (Irski project)	67.665	62.145	-	-	-	3.648
P5	Resursni centar za OSI (Diaconia Austria)	43.336	34.460	34.000	34.000	34.000	-
P6	Resursni centar za OSI (HIA)	40.880	-	-	-	-	1.800
P7	Fond za male projekte	48.000	48.000	48.000	-	-	1.000
P8	Dijakonijski centar	37.708	30.000	30.000	30.000	30.000	7.800
P9	Jačanje kapaciteta romskih aktivistkinja (CIDA)	35.230	-	-	-	-	2.720
P10	Druženje mladih bez granica	28.980	28.000	28.000	-	-	1.900
P11	Razvoj volonterske službe u sigurnoj kući	21.000	-	-	-	-	-
P12	Partnerstvo u akciji – Jačanje BCSDN	18.264	18.264	-	-	-	-
P13	Humanitarna pomoć i akcije u kriznim situacijama	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	-
P14	Novi EHO projekti koji će se razviti ***	40.000	150.000	200.000	300.000	400.000	-
UKUPNI TROŠKOVI PROJEKATA		710.514	708.169	697.300	741.300	789.000	45.935
UKUPNO (TROŠKOVI ORGANIZACIJE+TROŠKOVI PROJEKATA)		862.014	859.669	838.800	878.300	901.000	

Komentari :

*Troškovi organizacije

EHO troškovi organizacije za 2006. godinu iznose 197.500 Eura. Oko 23% iznosa (46.000 Eura) je obezbeđeno iz projekata i to iz međunarodnih izvora. Nisu obezbeđena sredstva za deo troškova organizacije u iznosu od 151.500 Eura. U odnosu na ukupne projektne troškove u 2006. godini, deo koji se odnosi na troškove organizacije u okviru projekata je 7%.

Zbog nedovršenih radova na objektu EHO centra kao i neizmirenih troškova takse za gradsko građevinsko zemljište, EHO planira uzimanje najpovoljnijeg kredita za investiciona ulaganja. S obzirom da se radi o ulaganju u investiciju koja ostaje kao trajno dobro, a i zbog činjenice da bi rata za otplatu kredita bila manja od trenutnog najma za EHO kancelarije (mesečni anuitet - 2000 Eura, mesečni troškovi iznajmljenih kancelarija - 2500 Eura), smatramo da bi se pomenuta investicija isplatila što bi se odrazilo i na smanjenje troškova organizacije.

Ukoliko se odobri Projekat jačanja kapaciteta, pokrivaće se u značajnoj meri podgrupa C2 troškova organizacije.

Sredstva bez određene namene su u 2005. godini iznosila 5.33% tj. 47.377 Eura i tu se ne očekuju znatna povećanja, kao ni kod doprinosa troškovima organizacije iz lokalnih izvora kao što su

- Lokalna i savezna vlada

- Prikupljanje sredstava iz javnih akcija, kampanja za mobilizaciju lokalnih resursa.

Samofinansiranje kao jedan od načina za pokrivanje troškova organizacije EHO i postizanje idealnog mixa za core funding, treba da se razvija u narednom periodu. Neke od mogućnosti su:

1. EHO kao servis provajder :

Usluge za prodaju : trening aktivnosti, kursevi računara (za invalidna lica i ostale), konsultacije i facilitacije (strateško planiranje, eksterna evaluacija ...). Potencijalni kupci: domaće i strane NVO, vladine organizacije i biznis sektor.

2. Participacija korisnika

3. Prodaja proizvoda koji su produkti nekih projekata (ručni radovi i sl.)

4. Prihod od članarine

5. Zaveštanja

6. Druge aktivnosti samofinansiranja: prodaja publikacija, iznajmljivanje prostora, automobila, kombija.

Takođe kroz povećanje efikasnosti i delotvornosti EHO-a, odnosno kroz

- smanjenje broja zaposlenih i poboljšanje strukture zaposlenih
- redukovanje indirektnih troškova (zajednička kancelarija)
- rada sa volonterima, razvijanje uloge volontera i slično, može da se doprinese redukovanju troškova organizacije na prihvatljivi minimum.

****Troškovi projekata**

U periodu 2007-2010 EHO treba da razvija nove projekte koji proizilaze iz ciljeva kao što su :

- ekumenski projekti,
- projekti razvoja civilnog društva kao što su partnerski projekti za izgradnju lokalne zajednice, regionalni projekti, zastupanje prava i inkluzija ranjivih grupa,
- kao i projekti koji podržavaju povratak i integraciju raseljenih lica, povratak i reintegraciju azilanata iz zapadne Evrope, EU integracije i sl.

*** Novi EHO programi su opisani u poglavlju 8.

Aneks 2 . OPŠTI ZAKLJUČCI I PREPORUKE EKSTERNE EVALUACIJE EHO

Organizacione promene

Tim za evaluaciju nalazi da je EHO zdrava organizacija koja je u dobroj poziciji da krene preduzimati promene koje su povezane sa njenim stadijumom rasta i razvoja. Promene bi mogle da budu u vidu niza strateških pomaka u organizacijskoj orijentaciji. Svaki pomak bi bio definisan jasnim karakteristikama. Na nekim strateškim pomacima ona je već dobro poodmakla na liniji između dve krajnosti. Neke druge pomake ona još nije ni započela. Po našem mišljenju EHO je napravila najveći napredak u pomacima na vrhu sledećeg spiska. Preporučujemo EHO da sebi postavi planove kako bi prikladnim tempom započela ili nastavila kretanje u sledećim pomacima:

Strateški pomaci u organizacionom razvoju EHO

Od

odaziva na hitne potrebe
kratkoročnih ciljeva
operativnog (delovanja)
potreba korisnika
društvene dobrobiti
davanja usluga
fizičke raspršenosti
Širenja
Svaštarenja
neformalnosti i autonomnosti
pristupa usmerenog na projekte
Zavisnosti

Do

pristupa usmerenog ka razvoju
srednjoročnih ciljeva
osposobljavanja i osnaživanja
prava korisnika
zastupanja i lobiranja
naplaćivanja istih
zajedničke kancelarije pod istim krovom
Konsolidacije
strateškog usmerenja
sistema i procedura
organizacionog i programskog pristupa
nezavisnosti

Pokretanje novih resursa

Po pitanju potrebe koju je EHO iskazala kao najvažniju – ustanovljavanja nove resursne osnove kojom bi se nadomestili tradicionalni donatori – smatramo da EHO još uvek ima neke neiskorištene mogućnosti. Ne-tradicionalni donatori vide EHO kao samodovoljnu i nisu svesni da je ona zainteresovana da koristi njene resurse. EHO se suzdržava da preuzme vodeću ulogu u građanskom društvu Vojvodine, ali bi prihvatanjem te uloge pridobila nove donatore i resurse, kako za sebe, tako i pokrajinu. Bez novog profila, prikupljanje sredstava među novim donatorima neće doneti očekivane rezultate. Dobri predlozi koje EHO sačinjava sami po sebi nisu dovoljni. Oni bi trebalo da su podržani novim odnosima.

Reformulisati strategiju

Ova evaluacija preporučuje EHO da restrukturira način upravljanja svojih operacija u skladu sa gore navedenim strateškim pomacima. Da bi struktura bila dosledna strategiji, preporučujemo da organizacija preispita i preformuliše svoj strateški dokument. Ovaj proces bi trebalo da se interno obavlja kao bi osoblje bilo ohrabreno da preduzme neophodne promene u strategiji. Proces bi trebalo da oslovi sve nedoslednosti i dupliciranja koje je tim već prepoznao u postojećoj strategiji. Ovim bi se takođe razvili pokazatelji dostignuća. Sadržaj strategije EHO trebalo bi da stvori osoblje i partneri.

Aneks 3 . STRUKTURA PRIMLJENIH SREDSTAVA U ZAVISNOSTI OD VRSTE DONATORA u 2005.

