

# Fandrejzing

Priručnik za organizacije  
koje se bave nasleđem





EUROPA  
NOSTRA  
Srbija



EUROPA  
NOSTRA

# Impresum

**Autori:**

Višnja Kisić

Goran Tomka

**Dizajn:**

Avgust Studio

**Izdavač:**

Evropa Nostra Srbija

Beograd, 2019

ISBN-978-86-917157-6-2

Originalno izdanje na engleskom jeziku:

Fundraising - Learning kit for heritage CSOs

Evropa Nostra, Hag-Brisel, 2018.

ISBN: 978-90-827959-0-5

2018   
EVROPSKA GODINA  
KULTURNOG  
NASLEĐA  
#EuropeForCulture



Co-funded by the  
Creative Europe Programme  
of the European Union

In the framework of the Europa Nostra  
Network project "Mainstreaming  
Heritage" (2014-2017)



**#EY  
ZA TEBE**

Srpsko izdanje ovog priručnika omogućila je Delegacija Evropske unije u Republici Srbiji, u saradnji sa EU Info Centrom u Beogradu.

**ODRICANJE OD ODGOVORNOSTI**

Ova publikacija prevedena je uz finansijsku pomoć Evropske unije. Za sadržinu ove publikacije isključivo je odgovorna Evropa Nostra Srbija i ta sadržina nipošto ne izražava zvanične stavove Evropske unije.

# Predgovor srpskom izdanju



**Nj. E. Ambasador  
Sem Fabrici**

Šef Delegacije

**Delegacija Evropske  
unije u Republici  
Srbiji**

Kulturno nasleđe u Evropi oslikava bogatstvo njene istorije i raznolikosti njenih naroda i kultura. Ono nas okružuje u gradovima, ruralnim predelima i arheološkim nalazištima. Pronalazimo ga u književnosti i umetnosti, ali i u predmetima i zanatima naših predaka, pričama koje pripovedamo našoj deci, hrani koju delimo sa prijateljima i filmovima koje gledamo i u kojima se prepoznajemo. Kulturno nasleđe oblikuje naš svakodnevni život.

Deo misije Evropske unije u Srbiji je jačanje saradnje među organizacijama u sektoru kulture i kreativnih industrija. Zaštita i promocija kulturnog nasleđa sastavni su deo ove misije. Obnova Golubačke tvrđave, Franjevačkog samostana u Baču i sinagoge u Subotici izgrađene 1902, izgradnja centra za posetioce u Lepenskom viru, rekonstrukcija botaničke baštu u Beogradu, neki su od najistaknutijih projekata koje je finansirala EU.

Zadovoljstvo mi je da predstavim tri priručnika na srpskom jeziku za organizacije civilnog društva koje se bave nasleđem – Angažovanje i edukacija građana, Fandrejzing i Širenje svesti i zagovaranje. Ove teme imaju presudan značaj za postojanje i održivost organizacija koje se bave zaštitom i promocijom kulturnog nasleđa. Naš cilj je da podstaknemo i osnažimo što više ljudi da se uključe u aktivnosti koje se tiču kulturnog nasleđa i da ojačamo osećaj pripadnosti zajedničkom evropskom prostoru. Mi delimo geografiju i kulturu. Mi delimo zajedničku sudbinu.

# Predgovor



## Temis Hristopidu

---

Generalna direktorka  
Direktorat za  
obrazovanje, mlade,  
sport i kulturu Evropske  
komisije

---

Ovaj priručnik za organizacije koje se bave nasleđem, na temu fandrejzinga, pripremljen je u okviru istorijski važne Evropske godine kulturnog nasleđa 2018. Godinu dana kasnije, zadovoljstvo nam je da potvrdimo njegov značaj, korisnost i široku dostupnost.

Priručnik pred vama, zajedno sa druga dva priručnika - "Širenje svesti i zagovaranje" i "Angažovanje i edukacija građana" - pripremljen je u okviru programa "Dani podizanja kapaciteta" (Capacity Building Days) Evropa Nostre koji je deo projekta Uključivanje nasleđa (Mainstreaming Heritage) podržanog od strane programa *Kreativna Evropa*, Evropske unije, od septembra 2014. do avgusta 2017.

Priručnici predstavljaju odgovor na jedan od prioriteta ovog projekta, koji se bavio podizanjem kapaciteta aktera u oblasti nasleđa širom Evrope u domenu zaštite, konzervacije, upravljanja, fandrejzinga, komunikacije, edukacije i uključivanja građana i mladih kroz razmenu znanja i dobrih praksi.

Priručnik tematski prati prvo izdanje *Dana podizanja kapaciteta* koje se bavilo "Modelima upravljanja i fandrejzinga", a održano je u aprilu 2015. godine u Briselu. Međutim, u njemu se nalaze i brojni drugi primeri, pristupi i znanja mnogo većeg broja aktera koji dolaze iz raznolikih kutaka Evrope i donose sa sobom isto tako raznolika iskustva.

Tokom prethodne decenije, Evropska unija je postupno gradila svoj legalni okvir i strateški pristup kulturnom nasleđu i taj proces je kulminirao usvajanjem Evropski okvir za bavljenje kulturnim nasleđem od strane Evropske komisije u decembru 2018. Ovaj politički zamajac održan je zahvaljujući brojnim organizacijama civilnog društva koje su promovisale značaj zaštite nasleđa, aktivno zagovarale za bolji položaj nasleđa u javnim politikama i učestvovala u procesima donošenja političkih odluka. Presudna studija Kulturno nasleđe vredi Evropi, čiju je izradu koordinirala Evropa Nostra podržana od strane EU Programa za kulturu (2007-2013), ukazala je na mnogostruke dobrobiti kulturnog nasleđa za evropsku ekonomiju, kulturu, društvo i ekologiju i tako poslužila kao izvanredan zagovarački alat koji je značajno doprineo da se trend uključivanja kulturnog nasleđa u javne politike uspešno nastavi.



**Sneška Kvadlih -  
Mihailović**

Generalna sekretarka  
**Evropa Nostra**

Lideri EU su u potvrdili svoju posvećenost kulturi i kulturnom nasleđu i kroz njihovo uključivanje u prioritete razvoja EU u okviru Nove strateške agende za 2019-2024, koju je Evropska komisija objavila u junu 2019. U ovom dokumentu, EU lideri su se obavezali da “investiraju u kulturu i kulturno nasleđe koji se nalaze u samom središtu evropskog identiteta”. Organizacije civilnog društva u oblasti kulture i nasleđa, uključujući Evropa Nostru i čitavu Evropsku alijansu za nasleđe 3.3, su ponosne svojim doprinosom ovom momentumu koji se može videti u skorašnjim izjavama nove predsednice Evropske komisije, Ursule fon der Lajen: [i] “Kultura i obrazovanje su ono što povezuje našu prošlost i budućnost. One nas čine jedinstvenima. Naša duša, naša kultura, naša raznolikost, naše nasleđe”. Akteri u oblasti nasleđa bi trebalo da pozdrave i posvećenost Marije Gabriel, nove Evropske komesarke za inovaciju, istraživanja, kulturu, obrazovanje i mlade, koja nastoji da iskoristi potencijal kulturnog nasleđa za stvaranje “Evrope talenata” i “Evrope srca”.

Verujemo da će ovaj priručnik organizacijama civilnog društva ponuditi nove, korisne i inspirativne savete, primere i alate kako bi naše zajedničko nasleđe jačalo. Takođe, nadamo se da će ova publikacija postati deo trajnog opipljivog nasleđa Evropske godine kulturnog nasleđa 2018.

Konačno, posebnu zahvalnost dugujemo autorima ovog priručnika, Višnji Kisić i Goranu Tomki, ekspertima iz Srbije i aktivnim članovima Evropa Nostrine velike mreže, kao i učesnicima događaja i istraživanja koji su svojim iskustvima doprineli ovoj publikaciji.

# Sadržaj

- 1** Predgovor srpskom izdanju
- 2** Predgovor
- 5** Uvod
- 7** Fandrejzing za nasleđe danas
  - 7 Novi pejzaž finansiranja nasleđa
  - 10 Prilike i pretnje
  - 13 Pretpostavke fandrejzinga
- 19** Fandrejzing - korak po korak
  - 20 Fandrejzing počinje kod kuće
  - 23 Koliko je potrebno da se promena desi?
  - 25 Upoznajte se sa fandrejzing pejzažem
  - 28 Ispričajte svoju ideju
  - 29 Održavajte odnose
  - 30 Vratite se i razmislite
  - 31 Kraj je novi početak
- 32** Alternativne ideje za fandrejzing
  - 33 Prevođenje nasleđa
  - 37 Dobri argumenti
  - 38 Odaberite vaš kamen
  - 40 Pratite želje korisnika
  - 42 Svaka ideja nađe svog pratioca
  - 46 Saradljive korporacije
  - 48 Nije zlato sve što sija
  - 49 Zajedničko nasleđe, zajednička odgovornost
- 50** Izvori

# Uvod

## Za čime tragate?

Za bolje razumevanje promena koje su se desile u oblasti finansiranja projekata, programa i organizacija u oblasti nasleđa, kao i prilika i pretnji koje su sa promenama došle, pogledajte str. 7-12.

Za kritičku diskusiju o pretpostavkama, verovanjima i čestim praksama fandrejzinga, pogledajte str. 13-17.

Za predloge i savete kako možete unaprediti svoje fandrejzing prakse i rezultate, pogledajte str. 18-30.

Za nove i drugačije pristupe fandrejzingu pogledajte str. 31-48.

## Kome je namenjen ovaj priručnik?

Ovaj priručnik namenjen je:

- zaposlenima u manjim organizacijama koje imaju ograničene resurse, kadrove i prihode, a koje predstavljaju većinu organizacija civilnog društva koje se bave nasleđem u Evropi;
- onima koji rade u manjim institucijama u regionu koji tragaju za načinima dodatnog finansiranja mimo budžeta koji im obezbeđuje osnivač;
- mladim i novopridošlim stručnjacima u oblasti nasleđa koji žele da se upoznaju sa poljem;
- onima koji tragaju za novim prilikama usled mnogih promena koje su obojile oblast nasleđa u poslednje vreme, kao što su smanjenja budžeta za kulturu, internacionalizacija i profesionalizacija;
- onima koji se pitaju šta danas u Evropi znači prikupljati sredstva.

# Zašto ovaj priručnik?

Pronalaženje sredstava je uvek izazovno. Ako izuzmemo mali broj organizacija koje imaju uticajne i posvećene upravne odbore, timove koji se bave fandrejzingom, dugogodišnje veze sa donatorima i ogromnu reputaciju, neprofitne organizacije teško izlaze na kraj sa finansijama i neretko funkcionišu od donacije do donacije (ili od projekta do projekta). Ovaj priručnik namenjen je upravo takvim organizacijama, i nudi im osnovna razumevanja fandrejzinga kao procesa i tehnike prikupljanja dobrovoljnih donacija od kompanija, pojedinaca, fondova i fondacija i državnih tela i organa. Posmatraćemo fandrejzing na dva načina: kao aktivnosti, metode i strategije prikupljanja sredstava (ne samo novčanih), ali i kao način da se određeno nasleđe i izazovi i problemi koji ga pogađaju učine vidljivijim.

Postoji veliki broj različitih metoda fandrejzinga, i svakoj organizaciji ili situaciji više ili manje odgovaraju neke metode. Mogućnosti za primenu određenog metoda takođe su promenljive i zavise od konteksta. Na metode utiče ne samo postojeća mreža donatora i drugih izvora finansiranja (uključujući i njihove preferencije, zakonske okvire i navike), već i šira kultura učešća u javnom životu, kultura filantropije, uobičajene prakse biznis sektora, društveno-odgovorno poslovanje korporacija, reputacija neprofitnog sektora i mnogo toga drugog. Stoga ćemo se truditi da kroz ovaj

priručnik ponudimo diverzitet mogućih metoda.

Zahvaljujući doprinosu brojnih organizacija i pojedinaca širom Evrope koji su sa nama podelili svoja iskustva, u prilici smo da vam predstavimo veliki broj inspirativnih priča, iskustava i primera. Primeri su raznoliki u pogledu obima sredstava, tema, tipova nasleđa, vrsta organizacija i metoda, kao i geografskog porekla, ali svi govore o nastojanju da se doprinese očuvanju i promociji nekog nasleđa.

Svaki od tri dela priručnika obrađuje temu fandrejzinga iz jednog ugla. Prvi deo je konceptualan. U njemu najpre posmatramo političke i društvene trendove i promene u savremenom fandrejzing pejzažu i razmatramo njihove moguće uticaje na organizacije. Potom ukazujemo na pet najčešćih verovanja i načina razmišljanja o fandrejzingu i sugerišemo zbog čega nije najbolja ideja nekritički pratiti ta “nepisana pravila”. Druga dva dela su praktičnija. U drugom pratimo proces fandrejzinga, korak po korak, i nudimo savete i pitanja za svaku od faza pripreme, izvođenja i evaluacije aktivnosti fandrejzinga. Konačno, u trećem delu nudimo devet inspirativnih metoda, ilustrovanih primerima iz različitih delova Evrope.

**Autori**



# Fandrejzing za nasleđe danas

Zbog čega danas sve više govorimo o fandrejzingu za nasleđe? Koje su to ključne društvene promene koje su do toga dovele? Koji su to ključni trendovi u fandrejzingu za nasleđe danas u Evropi? Ovo su neka od ključnih društveno-političkih pitanja za fandrejzing u oblasti nasleđa i u

uvodnom delu priručnika, ponudićemo naše odgovore na njih. Zaključićemo ovaj deo diskusijom o verovanjima (doksama) koje održavaju trenutni *status quo* i pozvati vas da istražite alternativne načine prikupljanja sredstava.

# Novi pejzaž finansiranja nasleđa

Fandrejzing je jedan od pojmova koji danas proživljava svoje zlatno doba. Mreže, alijanse, konferencije, priručnici, master studije, naručena istraživanja i seminari posvećeni su fandrejzingu. Ako su naslovi knjiga i publikacija u Guglovoj masivnoj digitalnoj biblioteci neki pokazatelj, letimičan pogled na trend zastupljenosti ovog pojma pokazuje nam koliko je popularnost fandrejzina skorašnja i rastuća (vidi sliku ispod). Šezdesetih, a naročito osamdesetih, fandrejzing postaje nezaobilazan u domenu neprofitnog delovanja u kulturi, obrazovanju, socijalnom radu i drugde.



Google Ngram rezultati za pojmove “fundraising” i “fund raising” zajedno

Istovremeno, znamo da su ljudi prikupljali, tražili i pozajmljivali novac od kako je novac nastao. Mnoge organizacije prikupljale su sredstva za očuvanje nasleđa od početka samog modernog koncepta nasleđa s kraja osamnaestog veka. Mnoga

udruženja, muzeji, arheološka nalazišta, biblioteke i druge slične organizacije su zapravo osnivane i rukovođene upravo da bi prikupljale retke resurse kao što su novac, kolekcije predmeta ili nekretnine.

Kako onda možemo da tumačimo popularnost koncepta fandrejzina danas? Pogledajmo najpre šta je to specifično u fandrejzingu danas što ga razdvaja od mnogo starijeg procesa prikupljanja sredstava. Očigledno, fandrejzing nije bilo kakav postupak pronalaženja novca. To je svestan, planiran, strateški pristup koji zahteva i niz drugih promena u načinima na koje se rukovodi organizacijom i raspoloživim sredstvima.

Danas je teško zamisliti da bi budući “fandrejzeri” bili savetovani da šetaju po komšiluku i traže pare od prolaznika, ili da pozovu komšije na večeru i kad dođe vreme za desert pitaju za donacije. Međutim, u devetnaestom veku, ovi saveti bili su realnost. Kao što Sardžent i Šang (Sargeant and Shang) pišu, najčešća fandrejzing praksa podrazumevala je pravljenje liste svih bogatih ljudi do kojih možete da dođete i njihovo pozivanje na što raskošniju večeru. Još šokantnije za današnje vreme, priručnici iz toga doba preporučivali su i da bi na tim druženjima trebalo da bude prisutan i “manji broj mladih dama”.<sup>[1]</sup> Ovaj fandrejzing

komplet saveta zaokruživan je i savetima da pripremite veći broj molbenih pisama i da ih pošaljete svima koji na bilo koji način deluju bogato. Prošlost fandrejzinga nije nimalo sjajna...

**Dakle, savremeni fandrejzing najpre se razlikuje po tome što se sastoji od strateških, planiranih, organizovanih i formalizovanih praksi i aktivnosti koje su zamenile mnogo trenutnije, neformalnije i ličnije pristupe iz prošlosti.**

Nasuprot tome, današnji fandrejzing alati uključuju pisanje zahtevnih projektnih predloga, sastavljanje detaljnih izveštaja, održavanje dugoročnih kontakata i poznanstava, organizaciju velikih donatorskih događaja, vođenje onlajn kampanja i slično. Dakle, savremeni fandrejzing najpre se razlikuje po tome što se sastoji od strateških, planiranih, organizovanih i formalizovanih praksi i aktivnosti koje su zamenile mnogo trenutnije, neformalnije i ličnije pristupe iz prošlosti.

Drugo važno pitanje za razumevanje savremenog fandrejzinga je zbog čega danas u Evropi postoji toliko naglašena potreba da se ljudi bave ovim specifičnim pristupom prikupljanju sredstava? Ovo je zahtevnije pitanje i da bismo ponudili utemeljen odgovor moramo uzeti u obzir niz značajnih promena koje su se odigrale u domenu javnih politika, privrede, kulture davanja i društva u celini.

Pre svega, neoliberalizacija javnih politika koje su bile deo države blagostanja (kao

što su zdravstvo, obrazovanje i kultura) donela je politiku štednje koja je značila osetno smanjenje javnih fondova i rastuću kompetitivnost među onima koji tragaju za donacijama. Od vremena Ronalda Regana i Margaret Tačer, državna pomoć generalno, a naročito za one kojima je najpotrebnija i koji se ne nalaze na tržištu, postaje sve nepoželjnija. Kako se obožavanje tržišta povećava, tako se takmičarstvo i prekarnost u domenu kulture normalizuju. Fandrejzing se u takvom kontekstu može posmatrati upravo kao metoda uz pomoć koje oni koji ne tragaju za profitnom mogu da nešto lakše podnesu novonastale nevolje i pronađu svoje mesto u novom neoliberalnom svetu. Upravo zato se fandrejzing promovise kao poželjna veština - kao lek koji može da ublaži simptome bolesti kojom niko ne želi da se bavi.

Tako, sa smanjenjem i dodatnom birokratizacijom državnih fondova širom Evrope (iako ne svuda) alternativni izvori dobijaju na značaju. Međutim, vremena u kojima je bilo lako prikupiti ozbiljna sredstva iz privatnih izvora takođe su prošla. Početkom dvadesetog veka, da biste dobili pare od privatnog fonda ili individualnu donaciju, niste morali da popunjavate veliki broj papira. Međutim, kako su industrijalci akumulirali ogromna sredstva u svoje privatne fondove, postalo je sve zahtevnije od njih potraživati sredstva. Počeli su da osnivaju fondacije koje su razvijale svoje procedure administracije, odabira i evaluacije zahteva za finansiranjem.<sup>[2]</sup> Zahtevi za sredstvima su od tada morali da budu formalno

podnešeni, zavedeni, obrazloženi, praćeni, mereni i izveštavani. To je sa sobom donelo specifičnu vrstu odgovornosti i birokratije koja je konačno rezultovala i u novim profesijama koje su posvećene samo prikupljanju sredstava (poznati kao fandrejzeri).<sup>[3]</sup>

Nakon poslednje krize kapitalizma iz 2008. godine, ozbiljne mere štednje i smanjenje budžeta praćene su isto tako nepovoljnim promenama u domenu privatnih donacija. Mnogi fondovi su zatvoreni, a ostali su postali još obazriviji i selektivniji sa svojim praksama davanja. Kako su se smanjili raspoloživi iznosi za

doniranje, tako se selekcija zaoštrila, a sa njom i povećala konkurencija. Danas nije neobično da samo jedan od deset, dvadeset ili više projekata dobije podršku. Istovremeno, kultura, ekologija, zdravstvo, obrazovanje i nauka našli su se u međusobnoj konkurenciji, a umetnosti i kultura nisu zauzeli visoko mesto na novoj listi prioriteta. Podaci zapravo pokazuju da su ove oblasti pri dnu liste privatnih davanja.<sup>[4]</sup> Druge oblasti, kao što su ekologija, prirodne nepogode, konflikti i post-konfliktna izgradnja i pomirenje zauzimaju sve veću pažnju i udeo u budžetima velikih donatora, ali i građana.

# Prilike i pretnje

Šire promene u domenu ekonomije, politike i kulture davanja značajno su uticale na promenu pravila igre za organizacije iz oblasti nasleđa koje su u potrazi za finansijskim sredstvima. Kao prvo, fandrejzing više nije spontan. Oni koji se njime bave, moraju da znaju procedure i metodologije pisanja predloga, kao i monitoringa, izveštavanja i evaluacije projekata. Lista važnih veština i znanja za fandrejzere je gotovo beskonačna. Sudeći po kursovima formalnog i neformalnog obrazovanja za buduće fandrejzere u kulturi, neophodna znanja uključuju: budžetiranje, javne nabavke, knjigovodstvo, veštine prezentovanja, odnose s javnošću, korišćenje digitalnih medija, zakonodavstvo u oblasti zaštite nasleđa, i tako dalje. U mnogo slučajeva, lista se nepregledno širi i na druge oblasti delovanja koje značajno mogu uticati na posmatrano nasleđe i o kojima mora postojati osnovno znanje. U zavisnosti od konteksta, to može biti umrežavanje i internacionalizacija, prevazilaženje konflikata, interkulturni dijalog, međunarodni odnosi i diplomatija, repatrijacija kulturnih dobara, društvena medijacija i inovacija, obrazovanje mladih, inkluzija marginalizovanih grupa, preduzetništvo, kulturni turizam, kreativne industrije i mnoge druge.

Proširen repertoar potrebnih znanja zahteva istovremeno i organizacione promene. Posao prikupljanja sredstava je postao značajnije profesionalizovan, specijalizovan i birokratizovan. Nova

znanja neophodna da ispune sve veća očekivanja od strane donatora, sponzora i investitora znače da organizacije sve češće moraju da zapošljavaju čitavu paletu stručnjaka da bi realizovale svoje projekte. Bez obzira kakav će radni odnos organizacije uspostavljati sa stručnjacima koji su im neophodni - honorarni, stalni ili preko različitih konsultantskih agencija - model u kojem su osnivači, članovi udruženja ili članovi upravnog odbora oni koji istovremeno i pribavljaju sredstva polako odlazi u istoriju i zamenjuje ga organizacioni model u kojem istaknuto mesto imaju stručnjaci za fandrejzing.

Međutim, mnogim organizacijama ovakve promene ne idu na ruku. Mnoge civilne organizacije u oblasti nasleđa nisu u prilici da plate specijalizovanu osobu ili čak čitav tim za fandrejzing. Već tokom osamdesetih postojala je bojazan od "preteranog fandrejzinga". Mnogi su se bojali da su neophodna ulaganja u fandrejzing prevelika za veliki broj organizacija i da to mnoge stavlja u nezavidan položaj ili ih sasvim izbacuje iz igre.<sup>[5]</sup> Postoji opravdana sumnja da profesionalizacija fandrejzinga za posledicu ima isključivanje brojnih manjih, marginalnijih organizacija. Mnoge samonikle, samoorganizovane, lokalne organizacije su ovim promenama ugrožene jer sve veći broj njih ne može da dobije ni šansu da učestvuje u pozivima za projekte, jer im nedostaju neka specifična znanja (engleski jezik, projektna terminologija, međunarodni

računovodstveni standardi i slično). Tome treba dodati i sve učestalije i obimnije organizacione preduslove koje donatori postavljaju pred aplikante kao što su bankarske garancije, broj stalno zaposlenih ili visok godišnji budžet.

## **Postoji sve veća bojazan da fandrejzing stručnjaci predstavljaju vrlo homogenu i privilegovanu društvenu grupu.**

Kao posledica svega toga, polje nasleđa se dodatno raslojilo, na one koji su porasli i kojima ove promene odgovaraju i na one koji su marginalizovani. Ovo je naročito problematično za organizacije i inicijative civilnog društva - mnogo više nego za veće ustanove - jer se one već svakako nalaze na nižim slojevima fandrejzerskog "lanca ishrane".

Sa druge strane, mnoge civilne organizacije su ove promene iskoristile u svoju korist: uposlile su veći broj stručnjaka, povećale prihode, proširile polje delatnosti, povećale broj i opseg svoje partnerske mreže i dosegle nove ciljne grupe. Takve organizacije sada zauzimaju poziciju koju je teško dostići u sve kompetitivnijem sektoru organizacija koje se bave nasleđem.

Kako Institut za fandrejzing iz Velike Britanije u svojoj studiji iz 2013. pokazuje, broj organizacija sa godišnjim prihodima preko 100 miliona funti iz godine u godinu raste. Iako predstavljaju brojčano 0.02%, njima pripada 18.4% ukupnih prihoda celog sektora.<sup>[6]</sup> Istovremeno, postoji sve veća bojazan da fandrejzing stručnjaci koje zapošljavaju ove

organizacije predstavljaju vrlo homogenu i privilegovanu društvenu grupu. Oni dolaze prevashodno iz belaičkih, više-klasnih porodica. U Velikoj Britaniji i SAD, studije pokazuju da su fandrejzeri mnogo manje društveno, obrazovno, etnički i kulturno raznoliki nego čitav neprofitni sektor i da mnogo ređe dolaze iz manjinskih grupa.<sup>[7]</sup>

Sve druge organizacije koje nisu bile u prilici da isprate ove promene ostale su slabe i u prekarnim pozicijama. Njihovi članovi i članice ili zaposleni prinuđeni su da rade za njih privremeno ili delimično, kao pridruženi članovi na projektima (kada ih bude) i da ostanu na međama polja, udaljeni od ključnih dešavanja i razvoja. Među njima se uglavnom nalaze organizacije koje ne poseduju ili ne upravljaju vrednom imovinom kao što su istorijske zgrade, umetnička dela, kolekcije i slično. Novoosnovane organizacije nalaze se u slično nezavidnom položaju. Činjenica da je sve teže usvojiti neophodna znanja znači da mnoge prosto ne opstanu dovoljno dugo da bi mogle da uđu u igru.

Konačno, one organizacije koje predstavljaju civilno društvo u užem smislu - udruženja građana koji se okupljaju oko zaštite lokalnog, specifičnog nasleđa - su daleko najugroženije. One retko poseduju znanja i informacije o "pravilima igre", a ne poseduju ni vreme, socijalne mreže i novac da do tih znanja stignu. Posledica toga nije samo gašenje ovih organizacija, već zapuštenost i zaborav nasleđa kojim se oni bave: lokalni, manji spomenici,

nematerijalno nasleđe manje uticajnih grupa ili sećanja marginalizovanih zajednica.

Štaviše, povećanje broja zahteva od strane organizacija koje tragaju za sredstvima, praćen je padom interesovanja i spremnosti mnogih donatora da finansiraju osnovne organizacione troškove (zakup prostora, struja, voda i zarade ključnih kadrova), što znači da su primorane da zavise od volonterskog rada saradnika i članstva. Donekle ironično, projektna logika koja usmerava organizacije ka kratkoročnim ciljevima, aktivnostima i angažovanjima kadrova, istovremeno znači da manje organizacije ne mogu da postignu kontinuitet i održivost svojih kadrova, procesa rada i prikupljenih znanja.

Istovremeno, prelazak sa redovnog finansiranja od strane ministarstava ili sekretarijata na fandrejzing i nesigurnije izvore finansiranja, doneo je sa sobom i neke poželjne promene. Sa novim načinima traganja za sredstvima, stare veze između državnog aparata i institucija nasleđa polako slabe i to neretko dovode do većeg prostora za eksperimentisanje, za nove metode, kao i za nove, nekada manje zastupljene aktere i teme. Osim toga, novi načini finansiranja i administriranja donacija neretko su doneli više nivoa transparentnosti i dostupnosti javnih informacija. U nekim slučajevima, to znači i da akteri koji su prethodno bili isključeni (jer nisu unutar krugova neformalnih davanja) sada imaju pristup pozivima i fondovima. Isto tako, mnoge organizacije koje su navikle da projekte vode

samostalno, sada su upućene da stvaraju nova partnerstva koja neretko izlaze iz oblasti nasleđa, ali i kulture ili obrazovanja. Na taj način, znanja i resursi se otvorenije dele, i stvaraju se novi uvidi. Za mnoge organizacije, prilika da svoj rad vide iz nekog novog ugla znači i pronalaženje novih načina da se za svoje ciljeve i misiju bore novim sredstvima. Ovo ih dodatno otvara ka novim partnerima, ali i novim javnostima i društvenim grupama. Kao posledica ovakve demokratizacije nasleđa, danas je teško zamisliti projekat u kojem bi veća fondacija dodelila sredstva za restauraciju neke za javnost zatvorene, privatne kuće ili za izložbu koja neće biti vidljiva široj publici. Sa novim oblicima finansiranja koji zahtevaju učešće jako velikog broja ljudi da bi projekat uspeo, kao što je kraudfanding (crowdfunding),<sup>[10]</sup> rukovodioci projekata moraju redovnije i opširnije da komuniciraju svoj rad, da održavaju odnose sa mnogim partnerima i da stalno imaju na umu potrebe i interesovanja publike i onih koji ih podržavaju.

U mnogim slučajevima, fandrejzing zahteva okretanje od bogatih pojedinaca ka međunarodnim fondovima, ka otvorenijim procedurama finansiranja i izveštavanja, ka novim dinamičnim partnerstvima i novim publikama, i konačno, ka novim istorijama i nasleđu. Upravo ovi iskoraci su predmet ove publikacije i u narednim poglavljima ćemo nastojati da ponudimo uvid u njih.

# Pretpostavke fandrejzinga

Svaki pristup sa sobom nosi i niz novih uverenja i pretpostavki koje podržavaju novi *status quo*. U ovom slučaju, radi se o odgovorima na nepostavljena pitanja o svakodnevnom radu fandrejzera. Ko ima para da daje drugima? Zašto to rade? Kome će rade dati pare? Kako im prići? Kakvu priču vole da čuju? Neki od odgovora formirani su u dužem vremenskom periodu i imaju status apsolutne istine. Neke od tih pretpostavki su utemeljene, ali su neke zapravo netačne ili bar nisu jedini način da se neko pitanje posmatra. Te pretpostavke istovremeno sprečavaju promenu i to je još jedan razlog zbog kojih ih treba promišljati. Iako su najčešće samo jedan moguć način posmatranja stvari, mnogi ih posmatraju kao neupitne zakone.

Zadatak koji smo pred sebe postavili je da ovakve tvrdokorne pretpostavke dovedemo u pitanje. Da bismo to uradili, oslonićemo se na teoriju *doksi* (što na starogrčkom znači “verovanje”), francuskog sociologa Pjera Burdjea (Pierre Bourdieu), koji ih je proučavao u svojim analizama društvenih pravila i normi. Doksa je nešto što se u datom trenutku i datom društvu svima čini kao sasvim očigledno. Po njegovim rečima, to je “nešto što prođe neopaženo jer je došlo neopaženo”.<sup>[8]</sup> Istovremeno, kada kažemo da je nešto doksa, to ne znači nužno da nije tačno, da je u pitanju mit ili laž.

Naprotiv, u mnogim situacijama to može biti tačno, ali ne u svim slučajevima i ne za sve aktere koji se nalaze u datom okruženju. Drugim rečima, doksa je promenljiva stvar koja može da se dovede u pitanje ili zaobiđe.

Upravo zato što su nepromišljene i neopažene, dokse igraju važnu ulogu u održavanju društvenih struktura i sprečavanju promena. Stoga, zadatak svih koji žele da doprinesu nekoj promeni je da najpre razumeju dokse, jer to je početak svake promene. U nastavku ćemo predstaviti i analizirati neke dokse fandrejzinga, nastojati da razumemo njihove posledice, kao i da ponudimo alternativna razumevanja.

## **Doksa 1: “Za dobar fandrejzing su vam neophodni stručnjaci i konsultanti”**

Sa sve komplikovanim procedurama, mnogi načini pribavljanja sredstava stekli su reputaciju “nedostupnih” za sve koji nisu stručnjaci za fandrejzing. Tačno je da su iskusni fandrejzeri neretko uspešniji u pribavljanju sredstava, međutim, uverenje da se bez njih ne može nije sasvim tačno. Ovo uverenje stvara svojevrsan monopol na fandrejzing koji stvara sloj stručnjaka koji postaju nekakvi nezaobilazni vodiči kroz divlje fandrejzing pejzaže. To naravno odgovara konsultantima, ali nije dobro za mnoge organizacije. Postoje mnogi pojedinci i organizacije koje sasvim



dobro rade bez pomoći spoljnih stručnjaka. Iskreno interesovanje i poznavanje konteksta često su vredniji od fandrejzing veština. Istovremeno, to ne znači da su spoljni stručnjaci uvek loš izbor. Ako se saradnja dobro postavi, ona može biti na obostrano zadovoljstvo.

## **Doksa 2: “Fandrejzing se svodi na poznavanje bogatih ljudi”**

Sušтина fandrejzinga je da se dobiju pare, zar ne? Ko bi onda mogao bolje da se razume u to nego oni koji već imaju mnogo para? Ova doksa predstavlja deo mnogo šireg i starijeg razumevanja finansiranja u oblasti kulture i umetnosti. Utkana je u samu osnovu ranog buržoaskog kapitalizma u okviru koje je briga za zajedničko dobro prešla sa monarhije i crkve na bogate pojedince i državu koju su stvorili za sopstvene interese. Bez propitivanja moralnih posledica ove transformacije, neprofitni sektor se u svom delovanju orijentisao ka estetici, željama i ukusima bogatih. Pokušajte da zamislite donatorsko veče bez glamura i ekskluzivnosti, i videćete koliko smo svi podešeni na sliku filantropije u čijem središtu su bogataški krugovi kojima svi treba da se obraćamo za donacije.

Međutim, ova slika ne samo da je etički sporna, već je i netačna. Kako istraživanja pokazuju, većina sredstava koje neprofitni sektor prikupi, dolaze u manjim iznosima od pojedinačnih donatora, a ne od velikih fondacija i ultra-bogataša. Štaviše, većina individualnih donatora nisu bogati ljudi.<sup>[9]</sup> Naročito u slučaju dobrotvornih

organizacija, najčešći donatori su ljudi sa niskim ili srednjim primanjima. To se odnosi i na međunarodni nivo - na razlike između zemalja. Najdarežljivije zemlje nisu zemlje bogatog severa ili zapada, već upravo najsiromašnije populacije u Aziji i Africi. U nekim slučajevima, gotovo 90% populacije siromašnih zemalja izdvaja značajna sredstva u dobrotvorne i neprofitne svrhe (prema jednom istraživanju, Mijanmar je na primer godinama na vrhu liste najdarežljivijih zemalja).<sup>[11]</sup>

Postoje i izuzeci od ovih pravila. Za našu temu važno je recimo da stanovnici cele Istočne Evrope, uprkos relativno niskom standardu života, doniraju jako malo. Ali razlozi za ovu praksu su druge vrste. Kako su centralizovane socijalističke države na sebe preuzele pitanje redistribucije bogatstva i podržavanja socijalnih, kulturnih i dobrotvornih programa, stanovništvo nema naviku da to čini.

U svakom slučaju, stvarna slika tokova novca i pomoći je značajno različita od nekih pretpostavki i verovanja. Opasna posledica tih verovanja je da mnoge organizacije ulažu značajna sredstva i trud u organizaciju gala večeri, skupih poklona i drugih privilegija kako bi se dodvorile bogatim donatorima koji navodno vole tu vrstu dodvoravanja. Ta potrošnja je ne samo finansijski neopravdana, već može ugroziti i druga nastojanja organizacije.

Kao što neki slučajevi pokazuju,<sup>[12]</sup> teško je istovremeno biti otvoren za široke i raznolike populacije i zadovoljavati potrebe i ukuse nekolicine bogatih pojedinaca koji predstavljaju veoma usku i

privilegovanu grupu daleku od većine stanovništva. Naravno, nekim organizacijama odgovara ovakva socijalna dinamika i model fandrejzinga. Međutim, ukoliko su otvorenost i pristupačnost poželjni, ova doksa mora da se osvesti i propita.

### **Doksa 3: “Morate imati bogate i uticajne članove da biste mogli uspešno da fandrejzujete”**

Ovo uverenje nadovezuje se na prethodno, s tim da u ovom slučaju posao prikupljanja sredstava ne prepuštamo stručnjacima, već osnivačima ili upravnom odboru koji dolaze iz bogatijih krugova kako bi oni u svojim krugovima fandrejzovali. Za mnoge organizacije, naročito na zapadu Evrope, ovo nije mit, već način na koji su funkcionisale decenijama od svog osnivanja. Nekima od njih ovaj način rada im još uvek odgovara.

Međutim, ovo uverenje nosi sa sobom brojne probleme. Kao prvo, iskustva pokazuju da za dobrog člana ili dobru članicu upravnog odbora, poreklo i ekonomski status nisu od presudnog značaja. Mnogo su značajniji posvećenost i trud bez obzira na status.<sup>[13]</sup> Na žalost, mnoge organizacije u oblasti nasleđa još uvek tragaju pre svega za nekim sa prestižnim renomeom. Ono što neretko dobiju je nezainteresovanu i pasivnu osobu. Drugo, iz mnogih razloga bogatstvo neretko dolazi sa godinama - kao posledica toga, upravni odbori su puni ljudi u poznim godinama, bez mladih ljudi koji su upoznati sa novim dešavanjima i imaju snage i želje da doprinesu.

Konačno, ova logika isključuje mnoge ljude koji ne dolaze iz povlašćenih krugova, a koji sa sobom potencijalno nose veoma važne uvide i iskustva. Za mnoge organizacije, imati raznolik upravni odbor - u pogledu roda, uzrasta, etničke pripadnosti, profesija i obrazovanja - od presudnog je značaja za širenje vidika i dostupnost rada organizacije u širim društvenim krugovima. U sve dinamičnijim vremenima, rastući broj organizacija traga upravo za raznolikim i dinamičnim upravnim odborom. Finansijska imućnost članova upravnog odbora sve više je opsesija prošlih vremena.

### **Doksa 4: “Fandrejzing zahteva praćenje političke mode”**

Logika praćenja novca ne odnosi se samo na usklađivanje sa bogatim zaštitnicima. U slučaju velikih nacionalnih i međunarodnih zadužbina, fondacija i fondova, postoje ciljevi i vrednosti koji se retko propituju. Isto je i sa ministarstvima i državnim telima. Sve dok se moda ne promeni, a sa njom i tokovi novca. U našem slučaju, zaštita, interpretacija i upravljanje nasleđem mogu su lako uklopiti u mnoge šire političke ciljeve i mode. To može biti podsticanje nacionalne pripadnosti ili prevazilaženje preterano rigidnih identiteta, dok se sutra može koristiti za ekonomski razvoj i zapošljavanje, a prekosutra za jačanje demokratije, ili za sve to odjednom. Kako se ciljevi donatora menjaju, jedino što mnoge organizacije mogu da rade je da prate modu i menjaju svoje projektne

rečnike, zar ne? Iako ovo verovatno izgleda kao jedina opcija u kratkom roku, u dužem roku, ova strategija često podbacuje. Razvoj kompetencija za određenu oblast zahteva izgradnju mreža i partnerstava, učenje kroz greške i posvećenost. Ako se političke mode često prate, prikupljeno znanje može biti protraćeno. Prelaskom u novu oblast, organizacije deluju kao svako ko je na početku nečega - primenjuju već izluzane i očigledne metode bez eksperimentisanja i dubljih uvida koji dolaze iz višegodišnjeg iskustva. A najočiglednije metode i recepti često ne uspeavaju u konkretnim uslovima, zbog toga što su svaka lokacija ili zajednica specifične, i zato što nije svejedno ko sprovodi intervencije - da li je

**“Najočiglednije metode i recepti neretko ne uspeavaju u konkretnim uslovima, zbog toga što je svaka lokacija ili zajednica specifična”**

to organizacija sa reputacijom i iskustvom, ili neko ko se do juče bavio sasvim drugim temama i ko ne uživa poverenje lokalnih aktera.

Tome svemu treba dodati i rastuću kompetitivnost poziva i konkursa za projekte u okviru kojih dugo iskustvo u određenom polju može da donese neophodnu prednost. Iako raznolikost projekata i donatora ima svoju vrednost, lutanje od poziva do poziva i od polja do polja može da ostavi utisak površnosti. Sve u svemu, jurenje promenljivih donatorskih agendi može da ostavi negativne posledice, na nivou organizacije, ali i šireg polja.

Slučaj civilnog društva na Balkanu nam

ovde može poslužiti kao dobar primer. Nakon ratova devedesetih, organizacije civilnog društva su odjednom na raspolaganju imale čitav niz donatora koji su u region došli sa svojim agendama, načinima rada i viđenjem šta je potrebno da se desi u lokalnom kontekstu. Fokus na interno raseljena lica i pitanje izbeglištva zamenjen je temama pomirenja i interkulturalnog dijaloga (između različitih grupa kako su konflikti prolazili), da bi se pažnja donatora preselila na inkluziju Roma, pa na pitanje rodne ravnopravnosti i seksualnih sloboda, koja nije dugo trajala jer je pitanje ekologije postalo odjednom važno, da bi i ono bilo zamenjeno temom migracija i odnosa sa migrantima. Sve ovo u dvadesetak godina. Naravno, ni u jednoj od ovih oblasti situacija nije značajno poboljšana.

Nemajući drugog izbora, mnoge organizacije su pratile ove talase i jurile sredstva po političkim pejzažima. Umetnici, istraživači, zaštitari, kustosi - mnogi su menjali fokus svog rada kako bi se uklapali u trendove. U ovoj igri, mnogi su dobili sredstva, ali su izgubili partnerstva i profesionalni i organizacioni identitet i stabilnost. Kao posledica ovakvog neodgovornog ponašanja i donatora i aplikanata, kako su sredstva nestajala, tako su teme, zajednice i problemi napušteni.

Ova priča sa Balkana ne znači da je jurenje za agendama nekakva lokalna stvar. U Velikoj Britaniji, teme kao što su stvaranje talenata, razvoj preduzetništva ili kreativna ekonomija povukle su mnoge organizacije za sobom bez mnogo

promišljanja o posledicama takvih politika i projekata. U Mađarskoj, novi talas nacionalizma doneo je nove politike promocije nacionalnog identiteta koje su u drugi plan stavile interkulturni dijalog, inkluzivnost nasleđa i slično. Za sve koji zavise od državnih davanja, ovo je otvorilo velika etička pitanja. Da li da prate svoju misiju ili da se prilagode tokovima sredstava?

Da zaključimo, pratiti dešavanja i kretanja u širem političkom i društvenom prostoru je neophodno, uključujući i promene u donatorskim politikama koje na dobar način ilustruju mnoge druge tendencije. Međutim, juriti za novim donatorskim talasima bez sagledavanja dugoročnih implikacija i bez izgradnje temeljnih kapaciteta za kvalitetno bavljenje nekom novom oblašću, na kraju stvara slab i nepouzdan civilni sektor koji je u velikoj meri zavistan od institucija koje imaju najveću moć i uticaj.

## **Doksa 5: “Fandrejzing počinje i završava sa prijateljima”**

Sa dolaskom kraudfanding platformi u polje nasleđa, u prilici smo da pratimo stvaranje nove dokse. Prema istraživanjima i popularnoj mudrosti, uspeh u prikupljanju sredstava direktno je proporcionalan broju prijatelja pokretača inicijative ili projekta. Neki to zovu 3F (“Friends of Fejsbuk Friends” iliti “prijatelji fejsbuk prijatelja”) što je nova

verzija stare formule u kojoj su tri slova F stajala za porodicu, prijatelje i budale (“family, friends and fools”) - dakle sve one koji su spremni da vas podrže. Šalu na stranu, mnoga istraživanja pokazuju da je širina i brojnost društvenih odnosa i mreža ključni faktor za uspeh kampanja za prikupljanje sredstava.<sup>[14]</sup> Jezikom sociologije, ključno je pretvoriti svoj socijalni kapital u ekonomski.

Iako je ovo očigledno tačno u raznim situacijama, ni sa ovim uverenjem ne treba ići predaleko. Najpre, ideja u kojoj su prijatelji istovremeno izvor finansija ne uklapa se baš komotno u ideju prijateljstva. Jer ako krenemo tim putem, završićemo u potpunom pretvaranju svih međuljudskih odnosa u finansijsku kalkulaciju. Osim toga, utrkivanje za što većim socijalnim mrežama vraća nas na staru ideju “opstanka najsposobnijih” u okviru koje stvarna vrednost i relevantnost ideja i ciljeva odlazi u drugi plan. Ovo utrkivanje nas takođe može zaključati unutar naših postojećih društvenih krugova (takozvanih filter balona) što je pogodno tlo za rast raznih ksenofobnih pokreta. Konačno, na listu bojazni treba dodati i to da kraudfanding lišava velike igrače - države, crkve i korporacije - odgovornosti za finansiranje neprofitnih projekata. Srećom, mnoge kraudfanding platforme imaju ove pretnje na umu i nastoje da ih adresiraju (u kasnijim delovima priručnika, više o njima).

# Fandrejzing - korak po korak

U ovom delu priručnika, želimo da dovedemo u pitanje još jedan ukorenjen način mišljenja o fandrejzingu, kao i način njegovog sprovođenja, a to je da fandrejzing počinje sa traženjem novca i završava sa dobijanjem ili odbijanjem od strane donatora. Sa ovako suženim pogledom na fandrejzing kao proces dobijanja novca, lako je doživeti ga kao stran i neprijatan proces, kao i odvojiti druge procese unutar organizacije od procesa prikupljanja sredstava.

Umesto ovakvog pristupa, predlažemo šire shvatanje fandrejzinga, najpre kao prakse koja uključuje mnogo šira i raznolikija promišljanja; zatim kao prakse koja je ciklična i neprekidna; i kao prakse koja počinje sa mnogobrojnim uvidima, pitanjima i aktivnostima mnogo pre traženja sredstava i nastavlja se kroz mnoge aktivnosti i procese mnogo nakon što su sredstva prikupljena. Na neki način, gotovo sve što organizacija radi utiče na proces fandrejzinga i obrnuto.

Da biste primenjivali ovakav sveobuhvatni pristup, ne morate da budete profesionalni fandrejzer. Naprotiv, ono što je važno jesu iskustva, uvidi, reputacija, odnosi i strast ka misiji zbog koje vaša organizacija postoji, kao i prethodni uspesi i potencijal za buduće iskorake.

U nastavku ćemo skicirati jednostavnu i prilagodljivu putanju koja obuhvata ključne korake fandrejzinga. Za svaki korak, sugerisaćemo važna pitanja i teme za razmišljanje, kao i zanimljive primere raznolikih organizacija koje se bave nasleđem.

# Fandrejzing počinje kod kuće

Dobar fandrejzing podjednako se odnosi na širenje svesti o ciljevima i problemima kojima se bavite, koliko na traženje sredstava. Uspešni fandrejzeri neretko poručuju da je najvažniji faktor njihovog uspeha strast ka organizaciji za koju rade i razumevanje načina na koji ta organizacija menja svoje okruženje. Strast ka ciljevima za koje se organizacija zalaže znači istovremeno poznavanje situacije i svih specifičnosti organizacije ili institucije, kao i sposobnost da se zalaže, zagovara i promovise organizacija i njeni ciljevi. Takođe, kada dođe do teških situacija, dobar fandrejzer će istovremeno biti neko ko je u stanju da brani organizaciju i izlazi na kraj sa primedbama i komentarima. U nastavku ćemo ponuditi niz pitanja i saveta koji vam mogu pomoći u procesu promišljanja i predstavljanja vaše organizacije i projekta.

***Po čemu je vaša organizacija specifična? Koje odlike delite sa drugim organizacijama u vašem polju delovanja?***

Traganje za resursima od spolja mora da počne sa poznavanjem sopstvene organizacije. Iako se ono uglavnom podrazumeva, postoji mnogo više od kratke biografije, misije i vizije. Na koji način vaša organizacija doživljava društvo i svet u kojem se nalazi? Za kakve promene se zalažete i zašto? Na koji način se sve to ogleda u vašim aktivnostima i projektima? Šta vaši metodi rada govore o tome do čega vam je stalo i za šta se borite?

Osim ovih širih pitanja, postoje i ona praktičnija koja podjednako utiču na proces fandrejzinga. Da li ste organizacija sa otvorenim članstvom ili ne? Da li ste profesionalna ili amaterska organizacija? Kakva je vaša reputacija, i kakav imidž imate? Da li se bavite lokalnim, nacionalnim ili međunarodnim temama? Koliko ste otvoreni za predloge i inicijative

od spolja? Ko su vaši partneri i kako gradite mreže? Da li imate tradicionalne ili savremene poglede na nasleđe? Ko su ključne ciljne grupe i akteri za koje i sa kojima radite (deca, mladi, marginalizovane grupe, žene, stari...)?

Konačno, na koji način povezujete ova praktična pitanja i strateške odluke sa širim pitanjima o društvu u kojem se nalazite. Na primer, ukoliko ste amaterska organizacija ili ste otvoreni za neprofesionalno članstvo, to govori puno o tome kako gledate na nasleđe i ulogu građana ne samo u uživanju u nasleđu, već i u procesima interpretacije, zaštite i promocije nasleđa.

**Kakva je biografija vaše organizacije? Šta je to što vašu organizaciju čini verodostojnom?**

Vaši potencijalni donatori - bez obzira da li su to pojedinci ili organizacije - žele da budu na neki način sigurni da podržavaju verodostojnu i ozbiljnu organizaciju. Stoga, svesno ili ne, oni tragaju za nekim znakom koji će im na to ukazati. Za organizacije koje duže postoje, samo postojanje i reputacija su neretko dovoljni. Za druge, prethodni projekti, kampanje i aktivnosti mogu pokazati da je organizacija posvećena i odgovorna. Za tek formirane organizacije, biografije i reputacija osnivača i čelnih ljudi može da bude dovoljna. U suprotnom, legitimitet može da se zasnuje i na preporukama neke druge organizacije ili pojedinca koji uživaju dobru reputaciju u vašoj oblasti.

U slučaju ukrajinske organizacije Inicijativa za Andrijeviski uzvis, upravo je preporuka odigrala ključnu ulogu. U toku pripreme kampanje za prikupljanje

sredstava za restauraciju ostataka Desjatina crkve (Desyatynna tservka) u Kijevu, organizatori su tražili preporuku međunarodno prepoznatih organizacija kao što su ICOMOS i UNESCO. Nakon što su dobili ove preporuke, njihova pozicija u pregovorima sa lokalnim donosiocima odluka značajno je unapređena. Tek pošto su dobili preporuku ovih organizacija i lokalnih vlasti, započeli su javnu kampanju i tražili od građana i kompanija da doniraju sredstva za obnovu. Alternativno, mlade i novoosnovane organizacije mogu da igraju na kartu inovacije i hrabrosti i da ponude ideje i pristupe koji se još ne primenjuju u praksi većine drugih organizacija. U tim slučajevima, kreativnost, ali i preciznost u određenju metoda i ciljeva mogu da nadomeste iskustvo i reputaciju.

**Sa kojim problemima nastojite da se uhvatite u koštac? Šta želite da postignete i kako?**

Oni koji se bave projektnim finansiranjem, navikli su na ova pitanja - ona su nezaobilazna u obrascima za predloge projekata. Međutim, neretko se u tim situacijama prepustimo birokratskom odgovaranju kroz poželjan rečnik, a to je najbolji način da se napiše bezličan tekst. U tim situacijama nam od pomoći mogu biti različite tehnike imaginacije, kreativnog pisanja i projekcije, koje nas mogu usmeriti da sopstveni projekat ili akciju predstavimo na zanimljiv i inspirativan način. U nastavku nudimo tri takve tehnike.

**1.** Zamislite da je vaš projekat već realizovan i to na najbolji mogući način. Učesnici projekta se nakon par meseci nakon njegovog završetka okupljanju i prisećaju važnih trenutaka. Kojih se trenutaka sećaju? Kako o njima govore? Šta ta sećanja govore o projektu? Šta su oni dobili u projektu i kako o tome govore? Na koji način je taj projekat drugačiji od sličnih projekata u kojima su mogli biti uključeni?

2. Zamislite članove žirija za odabir projekata ili grupu potencijalnih donatora. Dok razmatraju različite projekte, jednoj članici žirija se vaš projekat jako dopao i deli svoje mišljenje sa drugima. Kako ona opisuje projekat? Šta izdvaja kao važne odlike? Zbog čega misli da je projekat relevantan i važan za okolinu? Šta joj se naročito dopalo u načinu prezentacije projekta?

3. Zamislite novinski članak koji preporučuje vaš projekat ili piše o njemu kao o zanimljivom primeru. Šta u članku piše o vašem projektu? Zašto ga smatraju posebno relevantnim i inspirativnim?

Ove tri metode mogu da budu i deo grupne vežbe u koju možete uključiti članove projektnog tima i time doprineti da se svi malo više angažuju. Možete ih koristiti i kao polaznu osnovu za razgovor i maštanje sa zainteresovanim stranama i partnerima. Upravo to je uradio tim organizacije Kulturno nasleđe bez granica (Cultural Heritage without Borders) u toku stvaranja projekta restauracije i oživljavanja zatvora Spač. Zatvor Spač predstavlja osetljivo mesto kao jedan od najvećih zatvora komunističkog režima. Zbog toga su organizatori inicirali niz susreta različitih aktera kako bi sa njima promišljali budućnost ovog mesta, pre nego što restauratorski radovi počnu.

***Ko su najvažniji potencijalni partneri i akteri u polju u okviru kojeg planirate vaš projekat?***

Pouzdana i smislena partnerstva su istovremeno izuzetno važna i retka. U većini slučajeva, partnerstva se sklapaju kada prilika to nalaže - recimo kada je objavljen poziv za projekte. Zbog toga, važno je kontinuirano uspostavljati i održavati partnerstva. To podrazumeva odlaske na stručne sastanke, susrete i konferencije, praćenje rada vodećih organizacija i aktivno traganje za odgovarajućim partnerima. U većini velikih EU konkursa za projekte, partnerstva moraju da budu međunarodna i uključivati nekada i do 10 različitih partnera iz isto

toliko zemalja. Ovo predstavlja izazov, ali i sjajnu priliku za učenje i razmenu iskustava. Za manje projekte, velika partnerstva nisu neophodna, ali retki su donatori koji ne vrednuju dobra i smislena partnerstva. Ona su naročito važna u projektima koji povezuju nasleđe sa drugim društvenim temama, jer u njima partneri mogu doneti preko potrebna iskustva i znanja iz drugih oblasti.



# Koliko je potrebno da se promena desi?

Budžet projekta mora da bude precizan i treba ga više puta proveriti. Budžet nije samo lista neophodnih troškova i prihoda. On je istovremeno i pokazatelj posvećenosti i pedantnosti organizacije koja iza njega stoji. Svako ko čita loše urađen budžet može da pomisli, ukoliko je budžet nepromišljen, da su možda i drugi aspekti projekta takvi. Osim toga, malo stvari u projektu mogu da izazovu glavobolju u toku sprovođenja kao loše izrađen budžet. Stoga, posvetite neophodno vreme da budete sigurni da je sve što treba da se nađe u budžetu tu, kao i da nema viškova. Naredna pitanja vam u tome mogu biti od pomoći.

## **Koliko vam zapravo treba novca?**

Uspešni fandrejzeri znaju svoj budžet napamet i u svakoj situaciji su kadri da procene šta mogu da traže od koga. Ključ toga je znati sve pojedinačne troškove i razmisliti koji deo troškova može da bude pokriven na koji način. O tome možete razmišljati i kao o meniju koji nudite

donatorima koji žele da vas podrže. Neretko se kontakti sa donatorima uspostavljaju van zvaničnih kanala, i u tim situacijama je naročito važno brzo odreagovati.

## **Kakva je struktura vaših novčanih potreba i planiranih izdataka?**

Pronaći sredstva za plaćanje honorara i plata je neuporedivo teže od sredstava za aktivnosti, putovanja i materijale. Stoga, rasporedite važne troškove (kao što je plaćanje zaposlenih) u različite kategorije ako vam budžet to dozvoljava. Deo troškova za osobu koja se bavi odnosima s javnošću se može naći u troškovima komunikacija i marketinga; zarade osobe koja će pisati izveštaj se mogu naći u

troškovima monitoringa i izveštavanja; dok se u troškovima edukacije mogu naći honorari organizatora radionica (a ne u troškovima ljudskih resursa recimo). Slično je i za druge troškove - što ste više u stanju da ih rasporedite u kategorije koje su donatoru poželjnije, to ćete više biti u prilici da imate sredstva za ono što vam je zaista potrebno.

## **Koje potrebe mogu da se zadovolje kroz doniranje usluga i roba, a koje kroz gotovinu?**

Nemonetarna davanja, davanja "u naturi" ili ustupanje dobara i usluga (na engleskom "in-kind" davanja) imaju različit tretman kod različitih donatora. Sve manje njih prihvataju ovaj vid donacija prilikom pravađanja sredstava. Ipak, nemonetarna

davanja su veoma važna i ona značajno šire krug potencijalnih donatora. Mnogim kompanijama neuporedivo je lakše da vam doniraju svoje proizvode, znanja, usluge i kontakte nego da vam uplate novac. Istovremeno, za neke od njih, roba ili

usluge koje vam ustupaju su direktna promocija. I to nije samo slučaj kod kompanija. Mnogi pojedinci, porodice i zajednice raspolažu nekim predmetima, prostorima, znanjima, veštinama koje mogu biti od presudnog značaja za vas, a ni ne znaju da vam mogu biti korisni. Zbog toga, nije loša ideja imati listu potrebnih objekata i znanja na vašem sajtu ili na plakatima u kraju (stari predmeti, neko ko hoće da učestvuje u restauraciji, kombi ili manji kamion za prevoz materijala, stare slike i slično). Što više neophodnih resursa pronadete na ovaj način, to je vaš

**Šta nameravate da uradite ukoliko dobijete manje ili više sredstava?**

Budžet je promenljiva stvar. Neke stvari su sasvim neophodne, ali druge možda nisu. Da biste se lakše snalazili sa promenama u budžetu svog projekta, napravite listu prioriteta. Napravite nekoliko scenarija - od najboljeg do najlošijeg. U najboljem se nalaze svi mogući troškovi koji bi doprineli da vaš projekat bude izvanredan. U najlošijem se nalaze samo oni bez kojih nikako ne možete i onda uvek znate gde se u tom opsegu nalazite.

monetarni budžet manji i to vam je lakše da ga obezbedite. Istovremeno, vaši lokalni donatori su neretko i vaša ciljna grupa za promociju. Kao primer može vam poslužiti slučaj Muzeja umetnosti i istorije iz Santa Kruza, Kalifornije, SAD ([Santa Cruz Museum of Art and History](#)) koji na svom sajtu imaju listu stvari koje je poželjno da im donirate. Međutim, osim jednostavne liste koja može delovati neinspirativno, rasporedili su potrepštine na obrazovne programe, kolekcije, park skulptura i slično, tako da oni koji doniraju tačno znaju čemu doprinose.

Osim prioriteta, razmislite i šta biste mogli da radite ukoliko neki deo budžeta nije pokriven. Smislite B, C i D opcije - kako možete da pokrijete ono najvažnije. Umesto da gradite binu, možda možete da koristite postojeće stepenice i terase? Umesto da napravite hiljadu štampanih vodiča, napravite elektronsku verziju ili aplikaciju i pozovite publiku da ih preuzme na telefon. Ali izvodače, zanatlije i producente uvek platite.

# Upoznajte se sa fandrejzing pejzažem

Kada počinjete potragu za mogućim izvorima finansiranja, važno je da imate na umu različite geografije i moguće nivoe i oblike finansiranja. Ukoliko vaš projekat ostvaruje rezultate važne pre svega lokalnoj zajednici, onda najpre napravite pregled lokalnih izvora finansiranja kao što su lokalne kompanije, fondovi i organi lokalne samouprave. Ukoliko ostvarujete rezultate značajne za širu zajednicu, onda možete tragati za većim projektima i donacijama na nacionalnom i međunarodnom nivou. Istovremeno, posmatrajte svoj projekat iz ugla drugih struka i delatnosti. Da li je nasleđe koje štitate, interpretirate ili promovirate važno za medicinsku, biološku, matematičku struku i institucije? Da li su za vaš lokalitet nekada ili sada vezane ličnosti koje vam mogu biti ulaznica za sredstva i pažnju drugih zajednica koje nisu naročito zainteresovane za nasleđe kao takvo?

## ***Ko sve može biti zainteresovan za vašu ideju?***

Jedan od mogućih izvora informacija o donatorima su prethodni projekti koje su podržali. Plakati, flajeri i internet prezentacije su rudnik ovih informacija jer su na njima prikazani logoi svih donatora. Donatori koji su podržavali projekte slične vašem, već su svesni problema kojima se bavite. U komunikaciji sa njima možete se lako nadovezati na aktivnosti i projekte koji su već sprovedeni u vašoj oblasti. Istovremeno, takvi donatori možda nisu zainteresovani da podrže više

projekata na sličnu temu. U tim slučajevima, nastavite potragu. Postojeći izveštaji, planska dokumenta i baze podataka koje mapiraju postojeće izvore finansiranja upravo su pravljene za sve koji tragaju za novim izvorima sredstava. U oblasti nasleđa, dva izveštaja u okviru programa "7 najugroženijih (7 Most Endangered)" Evropa Nostre i Instituta Evropske investicione banke evidentiraju moguće donatore za projekte konzervacije i restauracije: "Ka integrativnom pristupu

## **Uskladite se sa prethodnim radom i misijom donatora**

Pronađite zajedničkog imenitelja za vaš rad i rad donatora. Vlasnik kompanije čije je bogatstvo vezano za metaluriju, može biti zainteresovan za zaštitu starog rudnika ili za restauraciju ili promociju kolekcija novca, oružja, zvona i drugih metalnih predmeta. Farmaceutska kompanija može biti zainteresovana da podrži izradu i štampu knjige o medicini,

ranim istraživačima ili lekarima, za izložbu o starim uređajima i instrumentima, ili za restauraciju zgrade koja je nekada bila bolnica. Ukoliko restaurirate ili štitate stare česme, rezervoare ili akvadukte, razmislite o kompaniji ili fondu čije je poreklo imovine u nekoj vezi sa vodosnabdevanjem ili prodajom pijaće vode.

Konačno, kompanija čiji logo obuhvata sliku zamka, tornja ili svetionika - a to je čest slučaj sa osiguravajućim kućama ili bankama - može biti zainteresovanija od drugih da donira za zaštitu zamkova, svetionika ili tornjeva. Nekada naizgled banalna asocijacija može biti početak važne saradnje.

finansiranju kulturnog nasleđa u Evropi” i “Izvori finansiranja za očuvanje kulturnih dobara”. Slično tome, Otvoreni metod koordinacije (Open Method of Coordination) Evropske komisije proizveo je dva izveštaja za organizacije u

oblasti kulturi širom Evrope koje tragaju za održivošću: “Istraživanje o dostupnosti finansijskih sredstava za kulturni i kreativni sektor” (2013. godine); i “Kako efikasnijem finansijskom ekosistemu” (u 2016. godini).

**Zašto bi različiti ljudi mogli biti zainteresovani da podrže vaš projekat?**

Upoznajte se sa politikama, strategijama i misijama kompanija, fondova i državnih organa. Posmatrajte njihove brošure, događaje i projekte koje su već podržavali. Pokušajte da nađete veze i sličnosti između vaše organizacije i ideja koje ih

pokreću. U slučaju kraudfandinga i individualnih donacija, razmislite koji društveni sloj bi mogao da bude najprijemčiviji za vaše poruke i ciljeve. Sa kojim grupama delite interesovanja, kulturne reference, brige i vizije?

**Šta možete da ponudite potencijalnim donatorima?**

Donatori imaju različite politike u pogledu zahteva za vidljivost donacije. Neki zahtevaju samo logo na sajtu i brošurama, neki da budu uključeni u završne ceremonije ili da budu pomenuti u zahvalnicama. Drugima je važno da budu prisutniji u radu vaše organizacije i da mogu da učestvuju u događajima i aktivnostima koje planirate. Za njih, planirajte specijalne ture, vođenja, predavanja i zajedničke konferencije za štampu. U slučaju većeg angažovanja, dobro je da tražite da vam određena osoba bude kontakt za komunikaciju kako se ne biste izgubili u

šumi kompanijskih ili institucionalnih odnosa.

Sa druge strane, postoje donatori koji ne samo da ne žele vidljivost, nego uslovi doniranja nalažu tajnost. Dok bi vam neki zamerili na isključivanju, postoje i donatori koji ne žele naročito mnogo da komuniciraju. Kako biste mogli da prilagodite komunikaciju, najbolje je da ispratite prethodne prakse, slične projekte koje su podržali ili da otvoreno pitate (ukoliko imate priliku) na koje načine žele da budu viđeni i uključeni.

**Kako prikupljate, arhivirate i organizujete informacije o izvorima finansiranja?**

Od velikog je značaja imati na raspolaganju informaciju o mogućim izvorima finansiranja u pravom trenutku i pred pravim ljudima unutar organizacije. Različite organizacije se na različite načine bave ovim pitanjem. U timu Kulturnog nasleđa bez granica iz Albanije, jedna osoba rutinski i kontinuirano prati portale sa

vestima za organizacije i sajtove donatora i te informacije stavlja na svima dostupno mesto. Dobra ideja je i imati kalendar na koji svi mogu da dodaju ove informacije. S obzirom da pozivi za projekte stižu u različitim delovima godine, taj kalendar može da služi i kao podsetnik.

# Ispričajte svoju ideju

Od organizacija koje imaju jednog dugoročnog donatora do kraudfanding eksperata koji komuniciraju sa hiljadama individualnih donatora, iskustvo pokazuje da je način komunikacije ključan da bi fandrejzing napori bili vidljivi i dobili adekvatan odgovor. Ovo se odnosi na poruku koju nastojite da pošaljete svojim projektom, ali i na način na koji se saopštava poruka - odnosno na priču. Dobar projekat ili ideja, je istovremeno uzbudljiva priča.

Pre nego što upakujete priču, važno je da poželite da je podelite sa okruženjem. Pozivi za doniranje za nasleđe nisu možda najzanimljivija stvar na svetu i mnoge organizacije nisu komforne sa izlaskom u javnost. Međutim, mnoge zanimljive i uspešne kampanje i projekti upravo su počeli sa odlukom da se izade u javnost.

Nevladina organizacija Inicijativa za Andrijevske uzvis iz Kijeva nam može poslužiti kao sjajan primer. Organizacija je prikupljala sredstva od građana Kijeva za zaštitu ruševina Desjatina crkve. U svojoj kampanji su koristili i tradicionalne i nove medije, međutim, skoro svaki dan objavljivali su nove sadržaje - poput kratkih prikaza istorijskih dešavanja i razvoja crkve ili razgovora sa konzervatorima, umetnicima i zanatlijama koji su radili na obnovi - koji su kontinuirano privlačili pažnju medija i građana. "Svi u Kijevu su znali za naš projekat!" rekla nam je Irina Nikiforova, predsednica organizacije. Nešto što bi se moglo tumačiti kao nezanimljiva profesionalna priča, pokazala se kao veoma privlačna široj javnosti. Neočekivana posledica ove uspešne kampanje je bila i ta da su privukli pažnju filantropa iz Kijeva koji im je ponudio značajnu finansijsku pomoć za naredni projekat.

Da biste svoju priču pričali na uzbudljiv način, razmislite o narednim pitanjima i temama.

## **Šta je to što pokreće i motiviše vaše potencijalne donatore?**

Za velike donatore poput međunarodnih fondacija i ministarstava, odgovor na ovo pitanje je relativno lak i nalazi se u smernicama za aplikante, javnim planskim dokumentima i u istoriji projekata i programa koje su podržali. Za pojedinačne donatore, odgovor je teže naći. Za one koji nastoje da dobiju podršku veće i raznolikije grupe ljudi, ono što može pomoći je da krenete od ljudi koji su istovremeno bliski i vama i krugovima koje posmatrate. Šta misle o vašem projektu? Kako im ta ideja zvuči? Kako bi reagovali da ih neko pita da podrže takav projekat?

Organizacije sa kojima smo mi razgovarali ukazuju da je iz njihovog iskustva ključno

da ciljevi kampanje ili projekta budu veoma specifični. Ljudima je mnogo lakše da zamisle da podrže veoma konkretnu akciju - obnavljanje zgrade pored koje prolaze ili rešavanje problema sa kojim su suočeni na dnevnom nivou. Što je vaš poziv konkretniji, lokalniji i urgentniji, šansa da prikupite sredstva je veća.

Ovo potvrđuju i nalazi francuske platforme za kraudfanding u oblasti nasleđa [Dartaljan \(Dartagnans.fr\)](http://Dartaljan(Dartagnans.fr)). Na njihovoj platformi, oko 70% donatora donira za projekte koji se bave obnovom kulturnih dobara ili prostora u blizini njihovog mesta stanovanja.

**Koja je centralna poruka vašeg projekta? Kako možete da je sagledate iz nekoliko uglova i prilagodite različitim grupama?**

Kada razvijate priču o svom projektu, najvažnije je da budete sasvim svesni ključne poruke i da nju definišete tako da bude jasna vašoj publici. Ne zatrpavajte ih informacijama. Ponudite im motivišuću viziju, a za one koji žele da saznaju više, ponudite dodatne izvore informacija. Da biste motivisali raznoliku grupu ljudi, vaša poruka mora da rezonuje sa podjednako raznolikim iskustvima i brigama. Šta je to što je zajedničko svim vašim podržavaocima? Vaša publika želi da se prepozna u vašoj komunikaciji i da sa vama deli svoje viđenje sveta. Ovo zahteva da ste u stanju da sagledate okruženje iz različitih uglova i da ste osetljivi za raznolika iskustva. Jedan od načina je da svoju poruku studiozno “prevedete” na “jezike” drugih grupa čiju podršku očekujete. U narednom delu ćemo se baviti ovim “prevodilačkim” veštinama.

**Koje kanale komunikacije koristi i vrednuje vaša publika?**

Uspešne fandrejzing kampanje su one koje mogu da transformišu potragu za sredstvima u dobru i vidljivu kampanju koja javnost upoznaje sa vašom organizacijom i ciljevima za koje se borite. Dobro definisanje poruke je važno, ali bez pravih kanala komunikacije, ona nikada neće stići do vaše publike. Poznavanje medijskog pejzaža i medijskih navika vaših ciljnih grupa je zato od presudnog značaja. Da li koristite mejl? Da li više informacija dobijaju

Mnoge organizacije sa kojima smo pričali shvataju da konzervatorski projekti sve teže dobijaju podršku iz javnih fondova, jer sa smanjenjem budžeta ostaje sredstava samo za najznačajnije građevine. Međutim, uvek postoji način da restauraciju predstavite na nekoliko paralelnih načina - za nekoliko različitih publika, odnosno potencijalnih donatora.

Seminari za restauraciju u zamku Banfi u Rumuniji, koje je sprovodio Transilvanijski fond (Transylvania Trust) iz Rumunije, pokazuju kako se restauracija može istovremeno predstaviti i razumeti i kao proces edukacije mladih stručnjaka, kao transfer veština i znanja između generacija, ili kao oživljavanje odumirućih zajednica. U delu prevođenja nasleđa (na strani 32.) bavićemo se sličnim primerima.

preko društvenih mreža? Da li su više na Fejsbuku, Tviteru ili Instagramu? Da li više veruju porukama poznanika ili gledaju i veruju televiziji? Možda najviše vole radio ili novine? Kombinacija najmanjeg napora i izdatka i najvećeg učinka je dobitna.

# Održavajte odnose

Za sve tipove donatora - individualne, korporativne ili institucionalne - pružanje podrške i davanje sredstava je takođe neka vrsta povezivanja. Podržati nečiji projekat istovremeno je svedočanstvo naklonosti nekoj ideji ili misiji. Stoga je poštovanje i negovanje te naklonosti izuzetno važno. Neretko se dešava da su organizacije preuzete svojim projektima i da kada se “faza fandrejzinga” završi, drugi poslovi preuzimaju primat i komunikacija sa onima koji su podržali projekat prestaje. Posmatrano sa strane, to može stvoriti negativnu reputaciju. Zato je veoma važno kontinuirano graditi odnose sa podržavaocima i donatorima.

***Kakvu vrstu nagrade možete osmisliti da pokažete poštovanje i zahvalnost onima koji su vas podržali? Kakva nagrada će podstaći dodatno interesovanje za vaš rad?***

Kraudfanding kampanje su postale poznate po kreativnim i dovtljivim načinima nagrađivanja pratilaca. Ukoliko podržite neku kampanju, možete dobiti kopiju knjige, bedž ili primerak proizvoda, ali i neobična iskustva kao što su večera sa pokretačima kampanja ili originalne primerke skica, prototipove, alate i druge predmete koji mogu postati deo ličnih kolekcija. Međutim, nagrade nisu važne samo za kraudfanding kampanje. Svi procesi doniranja zavise od uspostavljenih odnosa. Takav je slučaj i sa brojnim projektima u oblasti nasleđa: kopije snimaka, mapa, fotografija i restauratorskih skica, vođenja kroz izložbe, koncerti u preuređenim dvoranama, i slično, mogu biti pogodni pokloni za vaše podržavaoce.

Centar za istraživanje jermenskog kulturnog nasleđa (iz Italije i Jermenije) je na leto 2016. godine pokrenuo kraudfanding kampanju kako bi prikupio sredstva za posetu stručnjaka lokalitetima Anipemca (Anipemza) i Jereruik (Ererouyik) u Jermeniji. Ovi lokaliteti su stavljeni na listu 7 najugroženijih. Kampanja je bila uspešna i prikupila je željena sredstva, a svi davaoci su dobili pismo zahvalnosti, izveštaj sa misije, fotografiju bazilike iz Jereruika i kesicu lokalnog čaja iz sela Anipemca. Ovi pokloni nisu mnogo koštali organizaciju, a donatorima su pokazali zahvalnost.

***Kakvo iskustvo možete da osmislite za one koji vas podržavaju koje ne uključuje nagrađivanje?***

Za dobar odnos nisu neophodne nagrade. Nekada su sitni gestovi poštovanja dovoljni da održe odnos i interesovanje. Tu su zanimljivi nedeljni ili mesečni izveštaji i vesti; video blog sa kratkim intervjuima ključnih učesnika/ca; specijalni događaji koji nude uvid u rad i razvoj projekta. Razmislite i o specifičnim aktivnostima

koje možete da ponudite, kao što su vođenja kroz mesto ili nalazište, razgovori sa konzervatorima, kustosima i zanatlijama, foto izložbe, koncerti i drugi tematski događaji. U svakom slučaju, lično i emotivno angažovanje donatora u radu vaše organizacije je od velike važnosti.

# Vratite se i razmislite

Svaki projekat, aktivnost ili kampanja nastoji da ostvari postavljene ciljeve i rezultate. Evaluacija koja se odnosi samo na finansijske aspekte i ostvarene rezultate projekta preterano je uska i propušta priliku za učenje. Kada evaluirate projekat, pokušajte da primetite i mnogobrojne odnose koji su stvoreni, kao i znanja, informacije i uvide koje ste podelili sa vašim pratiocima i publikom. Ne treba zaboraviti da se u svim projektima i aktivnostima odvija i važan proces učenja i osnaživanja. Stoga, ne propustite da se vratite na sve ključne faze i aktivnosti i da iz njih izvučete pouke i lekcije za budućnost. Cilj evaluacije nije da se proizvede izveštaj i pošalje donatorima, već i da se usvoje važna iskustva i uvidi. To znači da evaluacija nije samo stvar gledanja ka spolja, već sjajna prilika da se grade timovi, stvaraju nove metode i prilike, i postavljaju temelji za budući rad. Ispod nudimo neka pitanja koja vam mogu biti od pomoći na ovom putu.

Da li ste ostvarili svoje postavljene rezultate?  
Kako znate to?

Kako biste opisali taktike i strategije koje ste koristili i koje su najviše urodile plodom?

Šta je presudno uticalo na celokupan uspeh ili neuspeh vašeg projekta?

Šta je proizvelo najslabiji efekat? Zašto?

Na koji deo kampanje/ programa ste potrošili najviše vremena, novca i truda? Da li je vredelo?

Kakav je bio učinak vaših različitih komunikacijskih napora? Kako biste ove razlike tumačili?

Koji delovi programa su najviše dotakli, pokrenuli ili zamislili vašu publiku i saradnike?



# Kraj je novi početak

Kao što smo sugerisali i ranije, proces prikupljanja sredstava ne završava se u trenutku zatvaranja i izveštavanja o projektu ili programu koji ste realizovali. Dobar fandrejzing nastoji da održi uspostavljene odnose živim i traga za načinima da raznolike aktere sve dublje i češće uključuje u rad i zalaganje organizacije. Stoga, osim izveštavanja o proteklom aktivnostima, upoznajte donatore i sa narednim idejama i nastojte da ih učinite aktivnijim saradnicima kako u procesu evaluacije tekućih i završenih projekata, tako i u procesu koncipiranja novih.

***Kako možete da održavate interesovanje vaših donatora za podršku vašim narednim idejama i projektima?***

Nakon što se projekat ili program završio, zakažite sastanak sa vašim donatorima (ukoliko je moguće) i razgovarajte sa njima o vašim budućim planovima, kao i njihovim narednim donatorskim interesima. Možda postoje zajedničke tačke za nastavak saradnje u budućnosti. U slučaju

kraudfanding kampanje, objavite vaše naredne korake i želje zajednici koju ste formirali u toku kampanje. Još bolje, uključite ih u proces maštanja o narednoj akciji!

# Alternativne ideje za fandrejzing

U ovom delu ćemo predstaviti niz ideja, pristupa i metoda koje zaobilaze uobičajene prepreke i ponore fandrejzinga i sežu dalje od uobičajenih koncepcija i verovanja fandrejzera o kojima smo pričali na početku. Sve ideje su preuzete iz prakse i zabeležene prilikom Dana izgradnje kapaciteta 2015, dobijene kroz pozive Evropa Nostre za dostavljanje ideja i primera, ili kroz naše razgovore sa različitim stručnjacima u

oblasti nasleđa koji imaju zanimljiva iskustva u fandrejzingu. Ideje koje nudimo ne treba posmatrati kao bilo kakva nova pravila ili zagarantovana rešenja. Takođe, ove ideje nisu ni alternativa svemu što se trenutno radi, naprotiv, upravo su inspirisane praksom. Zato ih najpre treba posmatrati kao poziv na eksperimentisanje i dalji razvoj postojećih metoda i pristupa.

# #1 | prevođenje nasleđa

Zamislite kako šetate nepoznatim gradom. Odjednom, jedan spomenik privuče vašu pažnju. Stojite i neko vreme ga posmatrate. Ne osećate ništa posebno i nastavljate kao da se ništa nije dogodilo. Spomenik je možda izradila poznata umetnica, možda ga lokalci obožavaju, možda ga mrže... Za vas to je gomila kamenja naređanih jedni na druge u sasvim beznačajan oblik. Teško je ceniti i uživati u nasleđu ukoliko nemate makar osnovno razumevanje kakvu ulogu ono igra u životima ljudi koji ga okružuju.

**Mnogi tvrde da je traženje sredstava zapravo pričanje priča. Ljude privlače priče o objektima i mestima, a ne objekti i mesta.**

Sada zamislite da ste član ili članica komisije za odabir projekata ili da ste donator. Da li biste uložili pare u restauraciju tog spomenika? Verovatno ne. Ne postoji ni jedna priča koju možete sebi ili drugima ispričati o tom spomeniku. Upravo zato, mnogi tvrde da je traženje sredstava zapravo pričanja priča. Ljude privlače priče o objektima i mestima, bar jednako koliko sami objekti i mesta. Rečima jednog iskusnog fandrejzera: *“dobri predlozi projekata uspevaju da ožive predele i objekte, i omogućavaju mi da prepoznam njihovu vrednost - na kraju dobrog predloga, ja sam inspirisan.”*<sup>[15]</sup>

Međutim, to ne znači da će svaka priča biti prijemčiva svakom uhu. U nekim slučajevima će fotografija ili ilustracija dosegnuti do umova i srca publike mnogo brže i mnogo snažnije nego bilo kakav tekst. Takođe, način na koji je priča ispričana igra veoma važnu ulogu. Ono što je za istoričare umetnosti važno, botaničarima će biti sasvim konfuzno ili nevažno, a ono što se programerima podrazumeva, arheolozima će biti sasvim strano i nejasno. Zbog toga je važno prevesti značenja, vrednosti i informacije o materijalnoj i nematerijalnoj baštini u priče koje će biti čitljive i zanimljive publikama kojima se obraćamo.

Prevođenje se može desiti između mnogih “jezika” i za mnoge publike. Za svako prevođenje, potrebno je da poznamo prakse, teorije i aktuelna kretanja u datom polju (onih na čiji jezik prevodimo) i da smo u stanju da pozicioniramo naš rad u posmatrani kontekst. Drugim rečima, pitanje je kako možemo da vidimo sopstveni rad tuđim očima i da ponudimo tumačenja koja će biti razumljiva drugima. Ova veština je takođe ključna i za angažovanje javnosti i edukaciju zajednica. U tabeli na narednim stranama, nudimo primere prevođenja u kojima nasleđe dobija nova i drugačija značenja. Istovremeno, ova prevođenja mogu da otvore i nove mogućnosti za fandrejzing i da zaobiđu prepreke i rizike koje postojeći sistem nasleđa nameće.

Oblast (jezik)	„Prevod”	Primer	Prilika
----------------	----------	--------	---------

### Izgradnja identiteta

Većina identiteta zasnovana je na prošlosti na neki način. U tom smislu, nasleđe je ključno za razumevanje, propitivanje i promociju identiteta kao što su Toskanci, Evropljani, socijalisti ili žene.	Razmislite na koji način nasleđe kojim se bavite može da pokrene diskusije, da pojača osećaj pripadnosti ili da dovede u pitanje uobičajene identite.	<u>Muzej zlatnog doba</u> iz Horna u Holandiji, iskoristio je statu generala Koena da pokrene <u>veliku debatu</u> o kolonijalnoj prošlosti zemlje i o tome šta danas znači biti Holanđanin.	Aplicirajte na konkurse koji su posvećeni pitanjima nacionalnog ili regionalnog identiteta ili pronađite partnere koji se bave ovim pitanjem.
--	---	--	---

### Interkulturalna medijacija

Nasleđe je često povezano sa zajednicama koje na neki način predstavljaju “druge”, što znači da su ili manjinske ili su nestale. U ovim slučajevima, bavljenje tim nasleđem predstavlja priliku za medijaciju i komunikaciju između dominantne/većinske grupe i drugih.	Razmislite kako nasleđe kojim se bavite može da igra ulogu u medijaciji i interkulturalnom dijalogu unutar nekih zajednica ili između dve i više grupa.	Projekat “ <u>Izbegličko nasleđe</u> ” organizacije DAAR ( <u>Umetnička rezidencija za dekolonijalizaciju arhitekture</u> ) iz Palestine, nastoji da vrednuje sećanja i arhitektonsko nasleđe izbegličkih kampova u Palestini za nominaciju za UNESCO Listu svetske baštine, čime nastoje da skriveno i zanemareno nasleđe izbegličkih zajednica predstave kao vredno čuvanja.	Pretvorite vaš lokalitet ili priču u mesto susreta različitih zajednica i identiteta i potražite sredstva koja su namenjena izgradnji interkulturalnih kompetencija ili uspostavljanju interkulturalnog dijaloga.
---	---	--	---

### Diplomatija

U slučajevima u kojima neko nasleđe prelazi državne granice (recimo Secesija ili Rimsko carstvo) interkulturalna komunikacija neodvojiva je od kulturne diplomatije.	Posmatrajte nasleđe kao mrežu kompleksnih interkulturalnih i međunarodnih odnosa koji su se odigravali u prošlosti i gledajte kako su oni danas postavljeni i kako se razvijaju.	<u>Fondacija Akvileja (Fondazione Aquileia)</u> iz Italije je vodila projekat <u>Povređena arheologija</u> , u saradnji sa regijom Fruli-Venecija, koji se bavio uništavanjem nasleđa. U okviru projekta, uspostavljali su saradnju sa raznim zemljama i regijama sa kojima ih povezuje zajedničko nasleđe ali i željeni diplomatski odnosi.	Potražite sredstva i fondove stranih zemalja i fondacija koje bi mogle biti zainteresovane za nasleđe u vašem okruženju.
--	--	--	--

Oblast (jezik)	„Prevod”	Primer	Prilika
----------------	----------	--------	---------

### Konflikti

Rekonstrukcija nasleđa nakon oružanih konflikata smatra se ključnim preduslovom za povratak normalnosti u zajednice koje su pogođene ratom. Nakon konflikata, interpretacija nasleđa i prisećanje bolnih sećanja takođe igraju važnu ulogu u pomirenju.	Istražite načine na koje neslaganja oko istorije i nasleđa igraju važnu ulogu u stvaranju i rastu nasilja i mržnje. U suprotnom pravcu, razgovor o nasleđu i razumevanje tuđe perspektive mogu da pokrenu dijalog i uspostave razumevanje.	<u>Kulturno nasleđe bez granica</u> je svoje <u>Regionalne kampove restauracije</u> razvilo na ideji zajedničkog rada mladih stručnjaka u oblasti nasleđa sa Balkana. Proces restauracije predstavlja bezbednu platformu za izgradnju odnosa i druženje među onima koji se inače ne bi sreli.	Ako radite u post-konfliktnim regijama, potražite fondove koji se bave uspostavljanjem mira, tranzicionom pravdom i sličnim temama.
---	--	---	---

### Turizam

S obzirom da su kultura i nasleđe danas među najvažnijim motivima za putovanje, nasleđe i njegova savremena upotreba mogu da pruže mestima autentičnost i poželjnost na turističkom tržištu.	Razmislite šta je to što privlači posetioce u vaš kraj. Koje priče, koje kulture, motivi, zvuci, slike? Kakva bi iskustva u vezi s njima mogli da ponudite iz ugla nasleđa kojim se bavite?	<u>Svetsko nasleđe Edinburga (Edinburgh World Heritage)</u> iz Velike Britanije izdalo je turističku mapu koju su kreirali sa lokalnim građanima. Na mapi se nalaze tajne priče, lična iskustva, manje poznate informacije i mesta koja nisu na uobičajenim turističkim putanjama.	Potražite lokalnu turističku agenciju, hotel ili restoran koji prihoduje od nasleđa kojim se bavite i tražite partnerstvo ili donaciju kako biste zajedno kreirali bogatija iskustva i očuvali nasleđe.
--	---	--	---

### Urbani razvoj

Kako gradovi postaju veći i gušći, sve veći broj objekata dobija novu funkciju. Ipak, sećanja ostaju i ona mogu da igraju važnu ulogu u savremenim procesima upotrebe i razumevanja mesta.	Upoznajte se sa razvojnim projektima u vašem gradu ili kvartu. Na koji način memorija mesta može da posluži kao inspiracija ili zanimljivo iskustvo u budućem razvoju?	Organizacija <u>Budućnost za religijsko nasleđe (Future for Religious Heritage)</u> širom Evrope radi sa zakupcima i vlasnicima objekata koji su nekada imali religijsko značenje (npr. napuštenim crkvama) i nastoji da ukaže na potrebu poštovanja i poznavanja nekadašnjih funkcija i značenja tih objekata.	Ponudite svoje znanje o mestima i objektima trenutnim i budućim urbanistima, investitorima i korisnicima prostora koji žele da budu upoznati sa istorijom mesta na kojem rade ili žive.
--	--	---	---

Oblast (jezik)	„Prevod”	Primer	Prilika
<b>Životna sredina</b>			
Nekadašnji načini življenja neretko sa sobom nose i drugačije odnose sa prirodom, okruženjem i prirodnim resursima. Poznavanje nasleđa može biti put za otkrivanje drugačijih ekoloških prošlosti i promatranje savremenih praksi.	Posmatrajte vaše nasleđe iz ekološkog ugla i vidite da li ono može da ukaže na drugačije ekološko ponašanje u prošlosti i da kao takvo posluži kao važno učenje za danas i sutra.	Organizacija <a href="#">Eliniki Etaria (Elliniki Etaria)</a> , iz Grčke, bavi se zaštitom životne sredine i nasleđa. U svom radu izučava na koji način kultura oblikuje odnos ljudi sa okruženjem i životom i kako su promene u kulturi vodile do neodrživijih odnosa sa prirodom.	Uspostavite partnerstva sa ekološkim grupama, istraživačima i aktivistima i pronađite zajedničke teme i izvore finansiranja.
<b>Obrazovanje</b>			
Susret sa većinom lokaliteta zahteva neki oblik učenja. Međutim, objekat, mesto ili predmet mogu da posluže kao dobra škola za upoznavanje sa mnogim istorijskim događajima.	Razmislite na koji način vaši programi mogu da postanu celovita obrazovna iskustva za širu javnost. Šta je to što nasleđe kojim se bavite može da poduči danas?	Osim estetskih i umetničkih narativa, <a href="#">Englesko nasleđe (English Heritage)</a> , iz Velike Britanije pretvara nasleđe srednjevekovnih zamaka u prostor za zanimljiva učenja o higijeni i zdravlju te istorijske epohe.	Uspostavite saradnju sa školama, univerzitetima i obrazovnim centrima i aplicirajte za obrazovna sredstva.
<b>Kreativne industrije</b>			
Savremeno stvaralaštvo je uvek u relaciji s prošlošću i nasleđem. Ne čudi što muzička i filmska industrija toliko pozajmljuju od prethodnih epoha.	Na koji način objekat, mesto, predmet ili nematerijalna baština kojom se bavite mogu biti reinterpretirani kroz film, video igru ili neki industrijski proizvod?	Projekat <a href="#">Folk (Folkk)</a> dizajn inkubatora <a href="#">Nova Iskra</a> iz Srbije povezao je mlade industrijske dizajnere sa tradicionalnim zanatlijama koji su zajedno stvarali savremene predmete za kućnu upotrebu sa tradicionalnim motivima.	Uspostavite saradnju sa dizajnerima, zanatlijama, dizajnerima igara, nameštaja ili zvuka i ponudite narative koje poznajete kao ideju za nove projekte i proizvode.

## #2 | **dobri argumenti**

Način na koji se sredstva danas dodeljuju sve je više racionalizovan i birokratizovan, a kriterijumi su sve precizniji. U takvom kontekstu, uloga istraživanja i analize je značajno uvećana. Danas je uobičajeno da pre samog programa donacija, donator naruči sopstveno istraživanje koje će program uklopiti u potrebe i trendove samog sektora, kao i u odnose sa drugim donatorskim programima. Naučni podaci se sve češće zahtevaju i od aplikanata i njihovih evaluatora. Sveukupno gledano, politike i menadžment nasleđa sve više postaju zasnovani na merenjima, evaluacijama i činjenicama.

To predstavlja izazov za manje organizacije. Potencijalno rešenje je kontinuirano praćenje najvažnijih naučnih trendova u oblasti nasleđa. Međutim, još bolje je priključiti se istraživačkim projektima. Na taj način, same organizacije mogu da budu upoznate sa najnovijim nalazima i da donekle i utiču na njih. Najbolji način za to je uspostavljanje partnerstava sa naučnim i istraživačkim institucijama. Dobra vest je da sa druge strane, one takođe tragaju za partnerima iz prakse. Kroz partnerstva svako radi ono što najbolje ume, a obe strane dobijaju priliku da budu saslušane i u toku sa dešavanjima.

Istovremeno, veliki projektni konzorcijumi nisu jedini način da se bude deo istraživačkih napora. Za male organizacije u oblasti nasleđa saradnja sa pojedinim istraživačima, doktorantima ili masterantima koji rade manja, fokusiranija istraživanja, takođe može biti veoma značajno iskustvo. Ono može doneti nove perspektive, pokrenuti nova razmišljanja o okruženju ili sopstvenom radu, ali i proizvesti nove metode rada i utemeljene argumente za buduće projekte i procese fandrejzina.

### **Kulturno nasleđe vredí Evropi**

Primer ovog pristupa je projekat i istraživanje [Kulturno nasleđe vredí Evropi \(Cultural Heritage Counts for Europe\)](#), podržan od strane [Programa za kulturu Evropske unije \(2007-2013\)](#). [Evropa Nostra](#) kao nosilac projekta predvodila je konzorcijum sastavljen od istraživačkih institucija i tematskih evropskih mreža koje se na neki način bave nasleđem. U okviru projekta mapirane su i analizirane

postojeće studije širom Evrope koje se bave uticajem i značajem kulturnog nasleđa. U ovom projektu svi su imali koristi. Naučne ustanove su dobile pristup informacijama i članstvu velikih profesionalnih mreža; pristup kanalima diseminacije naučnih rezultata; kao i priliku da utiču na donosiocce odluka kroz svoja istraživanja. Sa druge strane, mreže su dobile naučne podatke i analize

relevantne za njihov rad. Ovakve saradnje su sve češće, između ostalog i zato što donatorski programi sve više zahtevaju saradnju istraživača i naučnika sa sa praktičarima.

## #3 | birajte svoj kamen

Ustaljeno je mišljenje da muzealije i istorijski predmeti imaju univerzalnu vrednost. Međutim, hteli bismo ovde da sugerišemo da su predmeti zapravo vrlo specifični i idiosinkratični fenomeni. Prednost projekata u oblasti nasleđa je da organizacije koje stoje iza njih mogu da se igraju sa vezama koje ti predmeti grade sa vrlo specifičnim pričama, mestima, predmetima, ljudima i sećanjima. Komad papira ili istorijsko mesto više nemaju samo jedno istorijsko značenje, već u sebi sadrže čitav niz ličnih asocijacija, priča i emocija. I to je sjajna vest. Jer što je mesto ili predmet specifičniji i ličniji, to će njegova zaštita lakše privući pažnju i podršku. Mnogi će ljudi rađe doprineti zaštiti lokalnog parkića nego udaljenog arheološkog nalazišta od svetskog značaja. U slučaju parkića, ljudima je mnogo lakše da sebi i drugima objasne šta je to što podržavaju. Ako mogu da biraju određeno drvo, klupu, statuu ili putić, još bolje.

Ovo se zove personalizovano donatorstvo i omogućava da se naprave veoma lične veze između donatora i predmeta koji se štiti ili obnavlja. U mnogim takvim pristupima, donatori dobijaju različite opcije, biraju, doniraju i nakon toga bivaju informisani o daljem razvoju događaja i sudbini predmeta koji su odabrali. Pokazalo se da ovakva personalizacija proizvodi mnogo bliskije odnose i povećava šansu za fandrejzing. U nastavku nudimo nekoliko ideja za personalizovani fandrejzing.

**U projektima restauracije**, napravite plan restauracije koji deli celinu na manje delove i nudi opcije za doniranje određenim predmetima i delovima — nekoj škrinji, određenoj fresci, delu fasade i slično. Takve donacije mogu se na različite načine učiniti vidljivim. Diskretne gravure, upisi na legende, sertifikati sa nazivom objekta i donatora ili kopije restauratorskih planova sa označenim mestom doniranja. Na primer, u okviru prikupljanja sredstava za restauraciju orgulja u crkvi opatije Valtam ([Waltham Abbey Church](#)) u Velikoj Britaniji, svaki donator je imao priliku da bira određenu cev koju želi da zaštiti i dobio sertifikat sa nazivom cevi i donatora ili nekim drugim imenom po izboru donatora.

**U obrazovnim projektima**, odredite broj polazika seminara ili treninga, i ponudite donatorima da stipendiraju pojedinačnu polaznicu ili polaznika. [Program Kreativnog mentorstva](#) iz Srbije prikuplja školarine za učesnike programa kroz dijalog sa donatorima. Na taj način, kompanija iz određenog mesta (npr. iz Kosjerića) daje stipendiju jednoj mladoj osobi iz tog mesta i tako doprinosi ne samo programu u celini, već lokalnoj dimenziji. Znanje koja će



osoba tačno imati benefite od donacije mnogim donatorima znači puno i može da pozitivno utiče na njihovu odluku da podrži projekat!

**U programima digitalizacije baštine**, kreirajte manje ili veće delove kolekcije ili tematske kolekcije koje digitalizujete i tražite donacije za tu određenu kolekciju spram veze donatora i teme. Kada je posao završen, uvek možete dodati imena donatora negde u zahvalnicama ili im poslati personalizovane dokumente i kompilacije kao zahvalnicu.

Specifičnosti vaše organizacije, određena dinamika i tematika vašeg projekta, odlike nasleđa kojim se bavite ili karakteristike grupe sa kojom saradujete - sve to može doneti nove izazove ali i prilike za prikupljanje sredstava. Ključ uspeha je da potražite unikatne, zanimljive i inspirativne veze među njima, kao i načine pakovanja, pripovedanja i saopštavanja ovih specifičnosti donatorima na način koji je prihvatljiv i vama i njima.

## #4 | pratite želje korisnika

Podrška koja dolazi za organizacije koje se bave nasleđem može se činiti kao zasnovana na vrlo racionalnim odlukama koje uključuju detaljnu analizu svih aspekata projekta od strane onih koji su odlučili da ga podrže. Međutim, istina je mnogo kompleksnija. Mnoge odluke su emotivne, a naizgled marginalni detalji nekada mogu pretegnuti u vašu korist. Iskrena poruka, dobro odabrana ilustracija ili citat, upečatljive izjave i dobar dizajn itekako utiču na finalnu odluku. Sa druge strane, nejasne instrukcije, komplikovane procedure doniranja, sumnjive ili površne izjave lako mogu udaljiti vaše potencijalne donatore.

Međutim, kako možemo da znamo koji su to detalji koji prave razliku? Niko ne može da zna šta se dešava u glavama njihovih potencijalnih donatora. Ipak, ono što možete da uradite je da svoje postojeće procedure, dokumente, načine komunikacije i kanale analizirate. Najpre samostalno, a potom uz pomoć što raznovrsnije grupe ljudi koju možete da okupite. Pitajte ih šta misle i osećaju o tome, i analizirajte njihove odgovore. Oni vam mogu pružiti važan uvid u to kako bi ljudi generalno mogli da reaguju da javno dostupne informacije o vašoj organizaciji. Ti uvidi će vam sigurno značiti u promišljanju budućih koraka.

U nastavku nudimo listu ideja koje su odigrale važnu ulogu za neke organizacije. Možda će značiti i vama, i učiniti proces doniranja vašem projektu ili organizaciji uzbudljivijim, upečatljivijim i prijatnijim.

**Vidljiva opcija doniranja** na sajtu vaše organizacije izgleda kao zanemarljiv detalj. Ipak, jedno dugme može privući ili odbiti nekoga ili im bar sugerisati da ste u potrazi za donacijama. Iako su u pitanju najčešće veoma mali iznosi, oni se mogu nakupiti vremenom, a vas ništa ne koštaju. Neke organizacije nude odvojene opcije za svaki projekat ili akciju kako bi donatori bili sigurniji šta je to što zapravo podržavaju.

**Poštanske koverta i nalepnice sa adresom donatora** predstavljaju rešenje iz prošlog veka koje još uvek može da bude zanimljivo. Markice sa slikama mesta ili predmeta kojim se vaša organizacija bavi, mogu biti zanimljiv podsetnik na vašu organizaciju. Doktor bez granica, kao i mnoge druge organizacije koriste ovu vrstu promocije.

**Razglednice** (digitalne ili štampane) koje sadrže sve informacije o mogućnostima i procedurama doniranja možete adekvatno dizajnirati sa motivima nasleđa kojim se bavite, informacijama o edukativnim sadržajima, zanimljivim pričama i slično.

**Novogodišnje čestitke i brošure** u kojima vaše pratioce i donatore podsećate na svoj rad, iznosite im planove za narednu godinu i tražite od njih da nastave da vas podržavaju, zanimljiv su način podsećanja podržavalaca da postojite.

**Mogućnosti za oslobađanje od poreza** mogu značajno uticati na odluku donatora. Istaknite jasno koje olakšice čekaju one koji doniraju novac vama i istovremeno pokažite da mislite na svoje donatore.

Ponudite donacije vašem projektu u formi **rođendanskih kupona i poklona**. Umesto kupovine garderobe ili potrošne robe, nekome može biti mnogo privlačnije da u slavljenikovo ime pokloni donaciju projektu, organizaciji ili misiji koja je bliska slavljeniku.

## #5 | svaka ideja nađe svog pratioca

Gomila je nekada predstavljala pogrdnu reč. Međutim, u poslednjih nekoliko decenija, gomile (neodređene grupacije ljudi koje su međusobno nepovezane i neorganizovane) su od problematičnih postale konstruktivne i u tom procesu postale nezaobilazan partner. Sada, platforme za kraudsorsing (u korenu reči je pojam crowd = gomila) cvetaju u oblastima od medicine i inženjerstva do kulture i umetnosti. U oblasti nasleđa, gomile su pre svega predstavljale potencijalnu opasnost za nasleđe. Eksperti su bili ti koji razumeju i štite nasleđe, ali vremena su se promenila. Ilustrativan primer transformacije kroz koji je

**U poslednjih nekoliko decenija, gomile su od problematičnih postale konstruktivne i u tom procesu postale nezaobilazan partner.**

prošao pojam gomile su kraudfunding platforme koje su od svojih početaka pre desetak godina prerasle u milionsku industriju. U okviru te industrije postoje platforme koje su izrasle u multinacionalne korporacije sa hiljadama zaposlenih i projekata koji se svakog meseca podržavaju.

U oblasti kulture sve veći broj organizacija okreće se kraudfunding platformama. Istraživanje [IDEA Konsalta](#) (IDEA Concult) pokazuje da je u EU od 2013. do 2018. više od 70,000 kampanja prikupilo više od 247 miliona evra donatora.<sup>[16]</sup> Specijalizovane platforme za umetnost i kulturu sve se više otvaraju (kao što su [Patreon.com](#) za muzičare, [Dartagnans.fr](#) za nasleđe ili [DigVentures.com](#) za arheologiju), a mnoge vlade tragaju za načinima da podrže ovakve prakse (na primer u Engleskoj, [Umetnički savet \(Arts Council\)](#) nudi da podrži organizacije istom sumom koju su dobile kroz kraudfunding, dok [Art Bazel](#), čuveni sajam savremene vizuelne umetnosti saraduje sa platformom [Kickstarter.com](#) kako bi podržao nezavisne umetničke aktore).

Naravno, postoje i brojni razlozi da se bude skeptičan u pogledu preteranog okretanja kraudfundingu. Jedan od njih je taj što su mnoge ovakve platforme prerasle u sajtove za prikupljanje kapitala koji je u potrazi za profitom ili za kupovinu proizvoda po pred-produkcijskim cenama. U oblasti umetnosti, najbolje uspevaju veliki komercijalni projekti koji mogu da ostvare tržišni uspeh. Pomenuto istraživanje IDEA Konsalta pokazuje da je od 2013. samo 1% kraudfunding prihoda otišao za nasleđe kao neprofitabilnu oblast. U tom smislu, za neprofitne aktore kojima je finansijska pomoć najviše potrebna, nema preterano mnogo mesta na ovim platformama. Osim toga, mnoga državna tela mogla bi da se ulenje i prepuste finansiranje "gomili" što izuzetno pogoduje neoliberalnim trendovima. Konačno, kraudfunding je izrazito zahtevna aktivnost, koja podrazumeva mnogo teškog rada, kompetitivnosti, rizika i predanosti, za ishod koji je spektakularno neizvestan.

Ipak, kraudfanding mnogim organizacijama može da ponudi izlaz ka nekim neobičnim, hrabrim i eksperimentalnim projektima za koje tradicionalni donatori ne bi bili zainteresovani, kao i da smanji zavisnost od jednog izvora finansiranja. Štaviše, kraudfanding kampanje mogu nezavisno od prikupljenih sredstava da budu sjajna promotivna kampanja. Konačno, ukoliko prikupite sredstva od nepoznatih ljudi onlajn, vrata tradicionalnijih donatora vam mogu biti otvorenija, jer imate u ruci zanimljivu ideju, podržanu od mnogih. U nastavku, nudimo nekoliko saveta i ideja za one koji žele da provere da li zaista svaka ideja nađe pratioce.

### **Proširite postojeće mreže**

Mnoge uspešne kraudfanding kampanje su neretko deo dužih projekata i napora. Nalazišta o kojima se pričalo, koja su saradivala sa školama, koja su se pojavljivala u medijima, mnogo će lakše prikupiti sredstva putem kraudfandinga. U tom smislu, kraudfanding kampanja nije nužno najbolji prvi korak. Pre nego što počnete kampanju, uspostavite saradnju sa medijima, različitim partnerima i angažujte svoje postojeće i potencijalne društvene krugove.

### **Učinite svoju misiju i viziju jasnim i glasnim**

Kao što smo već pisali, ljudi mahom pružaju podršku ljudima koji se zalažu za sličnu stvar. Stoga je od neprocenjivog značaja da podelite sa svetom razloge zbog kojih radite to što radite. Iskren, osećajan i inspirativan video u kojem pokrećete kampanju postao je s razlogom nezaobilazan u kraudfandingu, upravo zato što je to trenutak u kojem potencijalni donatori mogu da vide ko stoji iza kampanje i šta želi njome da postigne.

### **Odaberite platformu koja najviše odgovara vašem projektu**

Kraudfanding je gotovo nezamisliv bez neke od digitalnih platformi koje će ugostiti vašu kampanju. Sa rastom broja mogućih platformi, izbor je sve teži i otvara brojna dodatna pitanja. Pre svega, čime se bavi vaš projekat? Koje publike bi mogle da budu najzainteresovanije i koje platforme su njima najbliže? Ukoliko u vašem okruženju postoji specijalizovana platforma za zaštitu i obnovu nasleđa, onda je to verovatno najbolji izbor. Sa druge strane, ukoliko vaša potencijalna publika već koristi neku platformu, onda je to dobro rešenje. Konačno, treba da odaberete i koji tip platforme odgovara vašoj kampanju. Neke obavezno nude nagrade za donatore. Druge se baziraju na donacijama za koje donatori ne dobijaju ništa, dok treće predstavljaju više beskatne kreditne izvore. Konačno, neke vam isplaćuju sve što ste prikupili bez obzira koliko je to, dok druge zahtevaju da predete limit koji ste na početku postavili. U potrazi za platformom koja vam najviše odgovara, konsultujte mapu kraudfanding platformi na [Kraudfanding za kulturu \(Crowdfunding4Culture\)](#).

### **Gradite poverenje od prvog dana**

Sa kraudfandingom, najveći izazov je to što ljudi treba da podrže nešto što još uvek nastaje. To razumljivo otvara prostor za sumnje, a dodatno ih potpiruje i to što mnoge organizacije koje pokreću kampanje nisu naučene na tu vrstu otvorene i direktne komunikacije (pravljenje ličnih videa, personalizovane nagrade, kontinuiran boravak na društvenim mrežama i stalna izloženost pitanjima može za mnoge biti nepoznat i neprijatan teren). Međutim, sama ideja kraudfandinga je otvaranje i deljenje, stoga, ponudite jasan uvid u ono čime se vaša organizacija bavi. Budite lični i direktni. Budite jasni i transparentni o tome kako planirate da potrošite prikupljena sredstva. Na primer, iskustva pokazuju da kampanje koje funkcionišu o principu “sve ili ništa” (u kojima se postavlja ciljana suma na početku i sredstva se prebacuju samo ako je suma prikupljena) imaju više uspeha od “zadržite sve” kampanja (u kojima sva sredstva - ma koliko se prikupi - odlaze organizaciji). Moguće objašnjenje za to je da rizik koji su “sve ili ništa” kampanje spremne da preuzmu znači da postoji iskrenost i posvećenost na strani organizatora. Međutim, ukoliko vam ova vrsta otvaranja i rizika ne prijaju, možda kraudfanding nije za vas.

### **Počnite polako i postepeno rastite**

Prvi ljudi koji podrže kampanju su najčešće poznanici, prijatelji i rodbina. Počnite upravo s njima. Teško je podržati projekat koji niko još nije podržao. Jednom kada imate primarnu grupu okupljenu iza vašeg projekta, širite krugove promocije. Konačno, kada ste pokrenuli širi talas, uložite sve u pokretanje lavine. Mnogi će vas podržati tek kada je osećaj urgentnosti prisutan.

### **Pretvorite kraudfanding u promotivnu kampanju**

Postojeće kraudfanding platforme sugerišu da je kontinuirana i inspirativna komunikacija nezaobilazna. Vođenje kampanje je mnogo više od slanja početnih informacija i čekanja. Od prvog do poslednjeg dana, vaš krug pratilaca mora da raste. Zbog toga su vaše postojeće mreže pre kampanje ključne, one će poslužiti kao temelj za sve naredne veze. Uspešne kraudfanding kampanje prelivaju se u Fejsbuk, Tviter, Instagram, u masovne medije i u razgovore u kafićima. Nikada ne zapostavite moć komunikacija i angažujte osobe koje će kontinuirano pratiti i unapređivati vašu komunikaciju preko društvenih medija.

### **Omogućite raznolikost i prilagodljivost**

Kao i druge aktivnosti koje uključuju veliki broj ljudi, kraudfanding zavisi od potreba i očekivanja velikog i raznolikog kruga ljudi. Kako biste sve što više zadovoljili, ponudite raznolike opcije učešća. One mogu da počnu sa nemonetarnim davanjima (ako vam nešto tako treba) i donacijama od jednog evra, i mogu se protezati do donacija od hiljadu evra. I oni koji vam daju jedan evro nalaziće se u vašem krugu i možda će vas promovisati, pričati svima o vama, postati neka vrsta vašeg ambasadora ili garanta vaše legitimnosti ili popularnosti. Drugim rečima, svi su dobrodošli.

### **Budite demokratični**

Uspešne kraudfanding kampanje uključuju i po nekoliko hiljada ljudi. Toliki broj uvek podrazumeva i veliku

raznolikost. Raznoliki komentari i perspektive mogu da budu ne samo različiti, nego i suprotstavljeni, pa čak i konfliktni. Ukoliko pokušate da tu raznolikost ukrotite i utišate, to se može pokazati kontraproduktivnim. Bolje je da stvorite prostor u kojem neslaganja mogu da se izraze, uz zadržavanje pozitivne i saradljive atmosfere uprkos neslaganjima.

### **Nagradite one koji vas podržavaju**

Za razliku od kampanja u kojima podržavaoci doniraju za razvoj nekog proizvoda, u neprofitnim kampanjama nagrade nisu toliko važne. Međutim, ipak osmislite niz nagrada koje su specifične za vas i upečatljive; koje su maštovite; koje mogu da se prilagode različitim donatorima; koje su autentične i nezamenljive; i koje mogu da pokrenu razgovor i interesovanje u različitim krugovima.

## #6 | saradljive korporacije

U zapadnoevropskim zemljama sa dugom istorijom kapitalizma, korporativna društvena odgovornost (KDO) nije nikakva novina. U drugim delovima Evrope, može delovati kao nova praksa koja stiže sa Zapada. Međutim, mnoge državne i javne kompanije su i u komunističkim i socijalističkim uređenjima imale ustaljene prakse davanja za društveno korisne projekte i programe (mnoge su čak imale svoje domove kulture, muzeje i pozorišta). Ipak, danas KDO postaje sve popularniji: udruženja potrošača rangiraju kompanije spram visine KDO ulaganja; zaposleni vrše pritiske na uprave da se više angažuju u pogledu društveno odgovornih projekata; mnoge vlade predlažu legislative koje ohrabruju KDO.

Stoga, KDO postaje sve češća tema udžbenika, naučnih radova, konferencija, seminara, priručnika, novinskih članaka i televizijskih priloga. Kompanije sve češće otvaraju departmane za KDO i pokreću specijalne programe za donacije i pomoć u raznim poljima. Za razliku od nekada, KDO postaje sve kompetitivnija i racionalnija praksa.

Kompanije istovremeno menjaju svoja očekivanja i pronalaze nove načine da kroz KDO ostvare svoje korporativne interese. Slika kompanije koja pasivno daje polako se gubi. Kompanije postaju partneri lokalnih zajednica, pokretači projekata i programa, jer im to podiže vidljivost i približava ih potencijalnim korisnicima. Napori u okviru korporativne društvene odgovornosti se sve češće preklapaju sa interesima kadrovske, PR i marketinške službe. Iako je još uvek moguće pronaći kompaniju koja će jednostavno dati novac za nekakvu restauraciju i tražiti samo diskretan pomen, sve veći broj njih (kao u primeru na sledećoj strani) će tragati za prisnijim i saradljivijim odnosom u kojem će kompanija biti aktivnija, uložiti svoje različite resurse i vidljivost i tako doprineti čitavom projektu.

To je ono što zovemo “saradljive korporacije” i u neku ruku, taj trend predstavlja dobru vest. Kompanije sa svojim zaposlenima postaju angažovanije i svesnije problema koji ih okružuju, a organizacije u oblasti nasleđa mogu da računaju na veću pomoć i angažovanje. Takođe, svakim narednim angažovanjem, kompanija se na neki način obavezuje da neku temu prati duže i kontinuirano donira. Sa druge strane, aktivno učešće kompanije može da znači manje čistih sredstava za organizacije civilnog društva, kao i nebalansiran odnos u kojem su one primorane da se uklupe u strategiju brenda i način komunikacije kompanije i tako budu mnogo manje vidljive, iako će možda veći deo posla uraditi.





## I LUOGHI DEL CUORE

LA TUA SEGNALAZIONE SALVA.



INTESA  SANPAOLO

Projekat “Mesto koje volim (I luoghi del cuore)” započela je 2003. čuvena fondacija za očuvanje italijanske životne sredine Fondo per l’Ambiente Italiano (FAI) u saradnji sa Banka Intesom Sanpaolo. Od tada, projekat je prerastao sva očekivanja. U okviru projekta, građani su pozivani da predlože mesto koje vole kojem je potrebna zaštita. Od tada, poziv za nominovanje predstavlja kompleksnu kampanju u kojoj svesrdno učestvuju i građani, i fondacija i banka. Informacije o projektu se dele putem internet prezentacija i socijalnih medija, ali i u ekspoziturama banke i fondacije.

Nakon osam krugova nominacija, projekat je dosegao najrazličitije grupe građana. Građani mogu da svoje nominacije predaju u ekspoziturama, onlajn, telefonom ili poštom, i ovaj diverzitet pristupa znači i ogroman diverzitet onih koji nominuju - od najmlađih do najstarijih. Nakon nominacija, građani glasaju za omiljena

mesta i na kraju glasanja banka izdvaja sredstva za obnovu mesta koja su prikupila najveći broj glasova građana.

Osim nominovanja i obnova, projekat je iznedrio i čitav niz sporednih pozitivnih efekata. Iznad svega, lista nominacija predstavlja izuzetnu promociju raznolikosti italijanskog nasleđa i kao takva podiže svest građana o njihovoj istoriji i okruženju. Isto tako, projekat sugeriše aktivniju ulogu građana u brizi i očuvanju nasleđa.

Ovo je odličan primer saradnje u okviru koje civilna organizacija i banka udružuju svoje resurse i reputaciju i ostvaruju ono što ni jedna od njih dve same ne bi mogle da postignu. Ovaj projekat preuzet je kao dobra primer od strane Banka Intesa u Srbiji, koja je u saradnji sa Evropa Nostra Srbijom i Republičkim zavodom za zaštitu spomenika kulture, vodila program Mesto koje vodim tokom 2012-2013. godine.

## #7 | nije zlato sve što sija

U mnogim slučajevima, naši projekti ne zahtevaju novac, već proizvode i usluge koje plaćamo novcem. Stoga se novac neretko može zaobići. Štaviše, organizacije koje su spretne sa donacijama u naturi, razvijaju bliskije i dugoročnije odnose sa donatorima, jer ne plaćaju svaki put nekog drugog, već računaju na proizvode i usluge određenih preduzeća. Iz perspektive donatora, neretko je lakše ustupiti proizvode nego uplatiti novac. Stoga, nenovčane donacije mogu biti sjajan način da se prikupe resursi i saraduje, naročito sa malim i srednjim preduzećima.

Kada tragate za ovakvim donacijama, razmislite o vezama vašeg projekta i samih proizvoda i usluga koje tražite. Na primer, ukoliko nameravate da otvorite interpretativni centar, lokalna prodavnica ili proizvođač tehnike bi mogli da doniraju svoje proizvode. Ukoliko pravite edukativni program ili konferenciju, lokalni restoran ili prodavnica mogu da doniraju hranu ili piće. Ukoliko se bavite promocijom i podizanjem svesti, onda su lokalni portali, novine i radio stanice adresa za saradnju. Organizacije koje imaju potrebu za kancelarijskim prostorom mogu prići većim kompanijama, kulturnim centrima ili većim organizacijama civilnog društva koji im mogu ustupiti radni sto ili kancelariju. Mnogim organizacijama, mogućnost da imaju radni sto ili salu za sastanke jednom nedeljno rešava brojne probleme. Slično tome, znanja i iskustva drugih organizacija i pojedinaca - za pisanje projekata, računovodstvo, oglašavanje, programiranje, pravnu zaštitu itd. - takođe mogu biti donirana i tako osetno smanjiti potrebu za finansijskim prihodom.

Konačno, sa sve većom popularnošću korporativne društvene odgovornosti o kojoj smo pisali u prethodnom delu, kompanije mogu biti zainteresovane da vam ustupe znanja i veštine svojih zaposlenih kao vid donacije. Štaviše, sve veći broj firmi organizuje posebne sate, dane ili nedelje u okviru kojih njihovi zaposleni mogu da se bave volonterskim i društveno-korisnim radom. Za takve aktivnosti, vaša organizacija može biti odličan partner. Osmislite celodnevno druženje i rad na čišćenju, konzervaciji, promociji nasleđa kojim se bavite ili nekom drugom aktivnošću koja je vama potrebna a istovremeno može biti zabavna i edukativna za zaposlene. Ukoliko je u pitanju čišćenje lokaliteta na primer, ne samo da će vaš posao biti unapređen, nego će i novi posetioci moći da čuju i uživaju u prostoru koji je čist i lepo uređen.

## #8 | zajedničko nasleđe, zajednička odgovornost

Kada putujemo u inostranstvo, neretko posećujemo istorijske predele, četvrti i muzeje. Kada nekome opisujemo gde živimo, takođe najčešće referišemo na neki događaj, prostor, građevinu ili priču iz prošlosti. Sve ove reference predstavljaju nasleđe. Međutim, kada nasleđe treba štiti, obnavljati, istraživati i promovisati, odgovornost pada na ramena nekolicine odgovornih institucija ili na male volonterske grupe građana. U slučajevima u kojima neko nasleđe uživa kolektivnu pažnju i privrženost, fandrejzing zapravo znači povezati nečiji kulturni identitet sa idejom odgovornosti za zaštitu nasleđa koje je u osnovi identiteta. Drugim rečima, uključiti turističke aktere, lokalnu samoupravu, lokalne biznise, hotele, prodavnice, restorane i građane - a pogotovo one koji imaju direktnu korist od imidža i turizma - u proces zaštite, očuvanja, promocije i finansiranja zajedničkog nasleđa.

Štaviše, važnost deljenja odgovornosti prevazilazi pitanje fandrejzinga. Uspostavljanjem saradnje sa lokalnom privredom, školama, nevladinim organizacijama i udruženjima dostupnost nasleđa postaje sve veća. Sa druge strane, korisnici, klijenti i posetioci lokalnih kafea, restorana i hotela će na taj način postati i vaši posetioci. Na primer, kroz saradnju sa lokalnim ugostiteljima možete razviti specijalno jelo, piće ili proizvod inspirisan i nazvan po lokalnom nasleđu. To može biti praistorijsko jelo ili piće poznate istorijske ličnosti ili veče posvećeno nekoj istorijskoj grupi. Za svako veče posvećeno nasleđu ili kupljen obrok, restoran, hotel ili kafe će odvojiti manji procenat prihoda u "kutiju za nasleđe" a za uzvrat dobiti sertifikaciju da su deo napora za zaštitu i očuvanje lokalnog nasleđa.

### Narodni muzej u Kikindi, Srbija

Mnogi građani Kikinde, prodavnice i mali biznisi koristili su na različite načine najpoznatiji muzejski predmet - skelet mamuta Kike - kao znak za njihove poslove ili različite upotrebe u svakodnevnom životu. Tako je muzej došao na ideju da napravi knjigu vizuelnih standarda

inspirisanih Kikom i ponudi ove ilustracije svim građaninima da ih besplatno koriste. Sada svi koji prodaju suvenire, voze taksije, prodaju lokalne namirnice i slično mogu da se povežu sa tim važnim nasledem grada.

U ovakvim situacijama, moguće je i tražiti od komercijalnih aktera da

manji procenat od prodaje preusmere u fond za zaštitu nasleđa.

# Izvori

- i. Govor Ursule von der Lejen pred Evropskim parlamentom, 27. novembra 2019. Dostupan na: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/speech\\_19\\_6408](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/speech_19_6408)
1. Na strani 28. u Sargeant, A., & Shang, J. (2010). *Fundraising Principles and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
2. Redaelli, E. (2016). *American Cultural Policy and the Rise of Arts Management Programs: The Creation of a New Professional Identity. Cultural Policy, Work and Identity: The Creation, Renewal and Negotiation of Professional Subjectivities*, 145.
3. Peterson, R. A. (1986). *From Impresario to Arts Administrator: Formal Accountability in Nonprofit and Cultural Management*. U P. DiMaggio (urednik), *Nonprofit Enterprise in the Arts* (161-183), New York, NY: Oxford University Press.
4. GUSA (2017). *Giving USA 2017: The Annual Report on Philanthropy for the Year 2016*. Giving USA.
5. Rose-Ackerman, S. (1982). Charitable giving and "excessive" fundraising. *The Quarterly Journal of Economics*, 97(2), 193-212.
6. IoF (2017). *Charity today*. Institute of Fundraising. Dostupno na: <http://www.institute-of-fundraising.org.uk/library/charity-today-2017/>
7. Wagner, L., & Ryan, J. P. (2004). Achieving diversity among fundraising professionals. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2004(43), 63-70. OR IoF (2012). *Diversity in the fundraising profession*. Institute of Fundraising. Dostupno na: <http://www.institute-of-fundraising.org.uk/library/diversity-in-the-fundraising-profession/diversity-in-the-fundraising-profession.pdf>.
8. Na strani 167. u Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press.
9. Klein, K. (2011). *Fundraising for social change* (6th edition). John Wiley & Sons.
10. Engleska kovanica *crowdfunding* (crowd = gomila, funding = finansiranje) znači prikupljanje sredstava od velikog broja nepoznatih manjih donatora. Varijacija je pojma *crowdsourcing* (prikupljanje ideja i usluga od nepoznate gomile), koji opet referiše na pojam *outsourcing* (pribavljanje usluga izvan kompanije). Zbog ove bogate istorije pojma kao i nepostojanja adekvatnog prevoda na srpski jezik, ovaj pojam ostavljamo kao tuđicu.
11. CAF (2016). *World Giving Index*. US: Charities Aid Foundation.
12. Jung, Y. (2015). Diversity matters: Theoretical understanding of and suggestions for the current fundraising practices of nonprofit art museums. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 45(4), 255-268.
13. Brown, W. A. (2005). Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317-339.
14. Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1-16.
15. Na strani xiii u Clarke, C. (2009). *Storytelling for grantseekers: A guide to creative nonprofit fundraising*. John Wiley & Sons.
16. IDEA Consult. (2017). *Reshaping the crowd's engagement in culture*. IDEA Consult, European Crowdfunding Network & Ecorys. Dostupno na: <http://www.crowdfunding4culture.eu/study-reshaping-crowd's-engagement-culture-now-available>

## O autorima

**Višnja Kisić** je istraživačica, predavačica i praktičarka koja radi u oblasti upravljanja, interpretacije i politika nasleđa. Docentkinja je na Fakultetu za sport i turizam u Novom Sadu, predavačica na UNESCO katedri za kulturnu politiku i menadžment Univerziteta umetnosti u Beogradu i Univerzitetu Hasan II u Kazablanci, i gostujući predavač na Univerzitetu Lion 2, Univerzitetu Upsala i Univerzitetu za međunarodne odnose u Pekingu. Od 2011. kao generalna sekretarka vodi organizaciju Evropa Nostra Srbija. Osnivačica je programa za profesionalni razvoj stručnjaka u kulturi Kreativno mentorstvo, a radila je u kustoskim i edukativnim odeljenjima Narodnog muzeja u Beogradu, Muzeja Pegi Gughenajm, Venecijanskog bijenala i Muzeja umetnosti i arheologije u Kolumbiji, Mizuri, SAD. Bila je istraživačica, predavačica i konsultantkinja u preko 20 zemalja Evrope, Afrike, Bliskog Istoka i Južne Amerike. Autorka je preko 30 naučnih i stručnih knjiga i članaka. Dobitnica je evropske nagrade za kulturnu politiku za knjigu: "Governing Heritage Dissonance: Promises and Realities of Selected Cultural Policies". Ukoliko želite da kontaktirate Višnju, kliknite [ovde](#).

**Goran Tomka** je istraživač i predavač u oblasti studija publike, novih medija, kulturne raznolikosti i kulturnih politika. Doktorirao je na Fakultetu dramskih umetnosti u Beogradu u oblasti studija kulture i medija. Predaje na UNESCO katedri za kulturnu politiku i menadžment, na programu za kulturni turizam Fakulteta za sport i turizam iz Novog Sada i na master programu kreativnih industrija na Fakultetu za medije i komunikaciju, a gostuje i kao predavač na Univerzitetu Lion 2 i Univerzitetu za međunarodne odnose u Pekingu. Takođe radi kao konsultant, trener i kritičar, a neki od njegovih angažmana uključuju: program za edukaciju producenata u kulturi u arapskom svetu (Al Mawred Abbara programme); izradu Strategije kulturnog razvoja grada Novog Sada 2016-2025; rad na analizama kulturnih politika na Kompendijum kulturnih politika Evrope Saveta Evrope i drugi. Autor je preko 30 naučnih i stručnih knjiga i članaka. Njegovu knjigu "Audience Explorations: Guidebook for Hopefully Seeking the Audience" izdala je međunarodna pozorišna mreža IETM 2016. godine. Ukoliko želite da kontaktirate Gorana, kliknite [ovde](#).

## O Evropa Nostru

Evropa Nostra je pan-evropska federacija nevladinih organizacija u oblasti nasleđa koja je podržana od strane brojnih javnih tela, privatnih kompanija i pojedinaca. S obzirom da njeno članstvo dolazi iz preko 40 zemalja Evrope, Evropa Nostra predstavlja glas civilnog društva koje je posvećeno očuvanju i promociji evropskog kulturnog i prirodnog nasleđa. Osnovana 1963, danas predstavlja najreprezentativniju mrežu u oblasti nasleđa u Evropi.

Evropa Nostra zagovara očuvanje ugroženih evropskih spomenika, lokaliteta i predela, pre svega kroz program *7 najugroženijih*. Takođe promovise izvrsnost kroz *EU Nagradu za kulturno nasleđe / Nagradu Evropa Nostru*. Osim toga, Evropa Nostra aktivno učestvuje u kreiranju EU strategija i politika u domenu nasleđa kroz struktuiran dijalog sa institucijama širom Evrope i kroz vođenje *Evropske alijanse za nasleđe 3.3*. Konačno, Evropa Nostra je aktivno promovisala i doprinosila Evropskoj godini kulturnog nasleđa 2018.