



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

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

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

## Įvairus jaunimo veiklos rėmimas Europoje

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

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

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

Jaunimo  
veiklos  
rėmimas



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

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

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

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

## Vadyba

### Finansų ir ryšių vadyba

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

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

## Konkurencija dėl finansavimo

### Konkurencija – kaip svarbiausias lėšų skyrimo pagrindas

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



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

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

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

## Kaip naudotis „T-Kit“?

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

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

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

**Redaktorius**  
**Tobias Lessenkemper**



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai  
ir finansų valdymas

Kaip naudotis  
„T-Kit“