

6

„Die Phönizier haben das Geld erfunden – warum bloß so wenig?“

(Fenicjanie wymyślili pieniądze – lecz dlaczego tak mało?!)

-----> Johann Nepomuk Nestroy (1801–62)  
dramaturg austriacki



Poszukiwanie funduszy i zarządzanie finansami są wyzwaniem stojącym przed zorganizowanymi inicjatywami młodzieżowymi, odkąd zaczęły się one pojawiać – mniej więcej 150 lat temu. Przez cały ten okres fundusze dla inicjatyw młodzieżowych w Europie zbierane były z różnych źródeł. Finansowego i materialnego wsparcia udzielali zawsze członkowie organizacji młodzieżowych i osoby prywatne. Przez cały wiek XX pomoc finansową świadczyły wspólnoty religijne, partie polityczne i państwo, choć z biegiem czasu ich role ulegały znacznym zmianom. Ostatnią była redefinicja roli państwa po zakończeniu zimnej wojny dzielącej Europę.

U progu XXI wieku we wszystkich częściach Europy obserwujemy trzy główne tendencje w finansowaniu i zarządzaniu finansami inicjatyw młodzieżowych:

- powstała kombinacja europejskich źródeł finansowania w połączeniu z rosnącym różnicowaniem i coraz większym wpływem finansowania międzynarodowego;
- zarządzanie finansami nie ogranicza się już tylko do czystej administracji i podziału pieniędzy, zamieniając się w złożony system relacji z darczyńcami: publicznymi czy prywatnymi, indywidualnymi lub grupowymi, a także z członkami organizacji, uczestnikami i młodymi ludźmi;
- dostęp do funduszy staje się coraz bardziej konkurencyjny, co sprawia, że podstawowym modelem są konkretne programy przyznające dotacje zgodnie z szybko zmieniającymi się priorytetami politycznymi lub obowiązującymi w danej organizacji grantodawczej (udzielającej dotacji). Programy te zorientowane są na sam projekt, w przeciwieństwie do finansowania administracyjnego, a darczyńcy włączają się częściowo w tworzenie długoterminowej wizji efektów finansowania.

## Kombinacja europejskich źródeł finansowania inicjatyw młodzieżowych

Fundusze dla inicjatyw młodzieżowych na wszystkich szczeblach zbierane są z coraz liczniejszych źródeł. Jeden projekt często otrzymuje finansowanie od osób prywatnych na szczeblu lokalnym, publiczne – na szczeblu regionalnym lub narodowym, a także międzynarodowe – z budżetu Unii Europejskiej. Sam projekt może też powstać jako część regionalnej polityki wobec młodzieży, być może we współpracy z jakąś fundacją, która sfinansuje pewne działania pilotażowe. Zdarza się też, że młodzież realizująca projekt uczestniczyła w kursie szkoleniowym Rady Europy w Europejskim Centrum Młodzieży i tam znalazła inspirację dla swoich pomysłów.

Powyższy przykład nie odnosi się tylko do sektora młodzieży. Różnorodność źródeł finansowania to coraz powszechniejsza cecha polityki społecznej w Europie. Oczywiście modele są różne – widać to na przykładzie roli niezależnych organizacji grantodawczych, takich jak fundacje i trusty. Niezależni darczyńcy weszli na scenę w bezprecedensowy sposób. Nie dalej jak 15 lat temu nie odgrywali niemal żadnej roli w większości z 45 krajów członkowskich Rady Europy. Dziś trusty i fundacje, programy społeczne firm i filantropi indywidualni finansują inicjatywy młodzieżowe we wszystkich częściach naszego kontynentu.

Również fundusze Unii Europejskiej dotarły do każdego zakątka Europy. W taki czy inny sposób mogą z nich korzystać wszystkie kraje europejskie. Młodzi ludzie i organizacje młodzieżowe z krajów nie będących członkami Unii Europejskiej mają często dostęp do inicjatyw na rzecz demokratyzacji czy rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, a nawet mogą uczestniczyć w specjalistycznych programach młodzieżowych i edukacyjnych.

Ważną rolę we wspieraniu i finansowaniu inicjatyw młodzieżowych odgrywa oczywiście państwo i samorządy lokalne. Dzięki podejmowanym przez Radę Europy działaniom na rzecz rozszerzania potencjału i rozwijania współpracy, władze na wszystkich szczeblach wspomagają inicjatywy młodych i można tu już mówić o tendencjach na skalę europejską.<sup>1</sup>

1. Por. Howard Williamson, Supporting young people in Europe: principles, policy and practice, [Wspieranie młodzieży w Europie: zasady, polityka i praktyka], Rada Europy, Strasbourg, 2002.

Odnalezienie się w tym labiryncie stało się kolejną umiejętnością, którą muszą zdobyć wolontariusze i pracownicy instytucji działających na rzecz młodzieży. Zbyt często zdarza się, że osoby pracujące z młodzieżą same zajmują się zbieraniem funduszy przy znikomej pomocy osób zarządzających organizacją. Ambitne plany nie zawsze idą w parze ze wsparciem, chyba że za takie uznamy życzenie powodzenia przy zdobywaniu funduszy! Mamy nadzieję, że niniejszy T-Kit, przystępny podręcznik zbierania funduszy (Część I), zapełni tę lukę. Finanse mogą być labiryntem, naszkicowaliśmy więc w wielkiej skali mapę sektora europejskich darczyńców, z całą jego różnorodnością. Choć wydaje się to oczywiste, chcemy wyraźnie zaznaczyć, że ze szczybla i perspektywy europejskiej nie jesteśmy w stanie dostarczyć wam szczegółowych informacji o działaniach waszych lokalnych władz, podejmowanych na rzecz grup młodzieżowych. Możemy jednak odpowiedzieć, jakie stawiać pytania i gdzie szukać dostępnych źródeł pomocy finansowej.

Koncentrujemy się na zasadach oraz sposobie działania różnych darczyńców i instytucji finansujących. Dzięki naszej współpracy z Europejskim Centrum Fundacji jesteśmy również w stanie przedstawić wam bardziej dogłębny obraz zagadnień związanych z niezależnymi darczyńcami (grantodawcami) w Europie.

### **Zarządzanie finansami i relacjami**

Poznanie źródeł finansowania to dopiero pierwszy krok, kolejnym jest zrozumienie swoich darczyńców. Zarządzanie finansami przekształca się coraz bardziej w zarządzanie relacjami. Nie mamy tu na myśli, że będziecie musieli rozmawiać z menadżerem banku, ale że każdy projekt młodzieżowy wiąże się z całym ciągiem relacji, z których wiele łączy się z transakcjami finansowymi. Dopiero gdy zrozumiecie motywacje waszych partnerów finansowych, odniesiecie długofalowy sukces w gromadzeniu funduszy. Zapewnienie środków dla waszej organizacji wymaga zbudowania relacji i prowadzenia stałego dialogu z darczyńcami. Ostatecznie chcecie, aby wasze pomysły miały wpływ na ich plany finansowe.

Część II niniejszego T-Kitu pozwala spojrzeć na zarządzanie finansami z tej właśnie perspektywy. Nie mówimy w niej o wewnętrznym zarządzaniu relacjami z członkami organizacji, uczestnikami działań czy młodymi ludźmi jako takimi. Te kwestie omawia T-Kit „Zarządzanie organizacją”.

Mówimy także raczej o koncepcji rozporządzania finansami niż o księgowości, chociaż właściwie prowadzone i udokumentowane księgi rachunkowe to rzecz bardzo ważna, nawet dla niewielkiej organizacji młodzieżowej. Tendencja ta znów odwołuje się do zarządzania relacjami, tym razem jako procesu budowania uzasadnionego i zinstytucjonalizowanego zaufania dla waszej organizacji, jej zdolności skutecznego prowadzenia projektów, mądrego wydawania pieniędzy i gromadzenia potrzebnej dokumentacji.

### **Konkurencyjność jako podstawowe założenie przy przyznawaniu funduszy**

Konkurencyjność przy staraniu się o fundusze stała się normą niemal wszędzie. Choć, niestety, nie wszystkie konkursy są uczciwe, europejskie instytucje finansujące przedsięwzięły liczne środki, by zapewnić uczciwy i sprawiedliwy system przyznawania dotacji (grantów). Wybór projektów odzwierciedla określone priorytety polityczne i organizacyjne. Definiując swoje priorytety przy przyznawaniu dotacji darczyńcy i instytucje finansujące starają się osiągnąć określone cele dzięki współpracy z innymi organizacjami. Proces ten jest zatem pożądanym i odzwierciedla słuszną troskę instytucji finansujących i ich przedstawicieli podejmujących strategiczne decyzje.

Młodzi ludzie nie żyją jednak według cyklu trwania projektów. Osoby pracujące z młodzieżą myślą w kategoriach procesów edukacyjnych i rozwojowych, a nie celów zarządzania. Odejście od strukturalnego wsparcia administracyjnego w kierunku programów grantowych dla projektów niesie ze sobą poważne skutki dla pracy i kultury organizacji. Nie jest to skutek z gruntu negatywny, pozwala bowiem na zmiany programu i priorytetów. Jednak organizacjom, które nie mają jasno sprecyzowanej misji, strategii i celów, trudno będzie przystosować się do tej rzeczywistości, nie będą czuły się w niej bezpiecznie i nie będą miały żadnego wpływu na to, w jaki sposób redystrybuowane są dostępne fundusze.

Określenie swojej misji i strategii oraz jasnych celów dla własnych działań stało się kluczowym zadaniem dla organizacji i osób pracujących z młodymi ludźmi. Seria pakietów T-Kit jest dobrą ilustracją zmian, jakie zaszły w zasadach zarządzania. By stanąć w szranki o fundusze, musicie dokładnie wiedzieć, co jesteście w stanie zaoferować darczyńcy oraz jak możecie pogodzić jego cele określone w programie dotacyjnym z celami własnego projektu. Wyzwanie, jakie przed wami stoi, to zidentyfikować priorytety wspólne dla was i instytucji finansującej. Jest to istotne, zwłaszcza jeśli zależy wam na utrzymaniu własnej wizji projektu. W przeciwnym wypadku wasza organizacja ryzykuje przekształcenie się w agencję realizującą pomysły i politykę innych ludzi. Ważne też, byście sami brali udział w debacie we własnym środowisku. Organizacje młodzieżowe powinny czynnie uczestniczyć w debatach finansowych, a nie zachowywać się jak pasywni odbiorcy nowych pomysłów finansowania.

Aktywny udział w debacie na temat finansowania pozwoli wam również szybko reagować na zmieniające się priorytety i mody. Zbyt często można zaobserwować, że instytucje finansujące usiłują osiągnąć długofalowe cele rozwoju poprzez krótkoterminowe programy finansowania. W takich warunkach trudno zdobyć długoterminowe środki na rozwój organizacji, zwłaszcza jeśli nie bardzo można liczyć na źródła publiczne.

### **Jak korzystać z T-Kita**

Pamiętając o tych tendencjach, podzieliliśmy T-Kit na dwie główne części: jedną na temat źródeł finansowania i drugą – poświęconą zarządzaniu finansami. Część trzecia zawiera słowniczek oraz listę polecanych lektur, zarówno drukowanych jak i internetowych. w całej książce znajdziecie porady, które my – autorzy tego T-Kita – uznaliśmy za pomocne. Tam, gdzie to możliwe, staraliśmy się również podawać dobre przykłady z życia, odnoszące się do tematów omawianych w tekście.

Przekonacie się, że T-Kit można przeczytać za jednym razem oraz że jest w nim trochę powtórek. Są one zamierzone. Po pierwsze, poszczególne rozdziały można czytać oddzielnie i zrozumieć jako oderwane całości. Po drugie, dla wielu z omawianych kwestii powtórek nigdy za wiele – zawsze znajdują się źle skalkulowane budżety, zbyt późno składane niespójne raporty, niedotrzymane terminy itd. Tego typu problemów T-Kit pomoże wam uniknąć.

T-Kit nie ma ambicji być pozycją wyczerpującą temat. Wielu aspektów finansowania i zarządzania finansami nie mogliśmy omówić. Z waszą pomocą być może będziemy mogli skoncentrować się na nich w przyszłości i zaadaptować je do zmieniających się realiów. Jak zawsze, z radością przyjmujemy wasze komentarze.

**Tobias FLESSENKEMPER**  
*Redaktor*