

Proizvod 5.1

Prikaz finansijske održivosti mreža

Nacrt	Duncan Walker, <i>ISEN</i>	Datum	10.10.22	Verzija n° 01
Revidirala	Claudia Piovano, <i>Galileo Progetti</i>	Datum	08.11.22	Verzija n° 02
	Marijana Arisankoska, <i>CDI</i>		08.11.22	Verzija n° 02
	Duncan Walker, <i>ISEN</i>	Datum	01.12.22	Verzija n° 03
FINALNA VERZIJA				
Odobreno od strane	<i>Martina Paterniti (ENSIE)</i>	Datum	01.12.22	

Sadržaj

Kontekst NetWorks projekta	4
Uvod	4
1. Pravna forma	5
1.1 Udruženje	6
1.2 Fondacija	6
1.3 Konzorcijum	7
1.4 Federacija	7
1.5 Nefitna organizacija	7
1.6 Nevladina organizacija (NVO)	7
1.7 Zadruga	7
1.8 Neformalna mreža	8
2. Nefitna / Profitna organizacija	8
3. Korišćenje profita ili viška	8
4. Članstvo	9
5. Upravljačka struktura	9
6. Finansijska održivost	10
7. Prihod	11
7.1 Članarine	12
7.2 Višegodišnje finansiranje	12
7.3 Projektno finansiranje	13
7.4 Financijamento Europeu	13
7.5 Ko-finansiranje zajedničkih projekata	13
7.6 Prihodi od razmene dobara i usluga	14
8. Troškovi	14
8.1 Ljudski resursi	15
8.2 Kancelarijski troškovi	16



Grant Agreement: 621524-EPP-1-2020-1-BE-EPPKA3-IPI-SOC-IN

8.3 Organizacioni troškovi	16
Zaključak	16
Prilog – Lista ispitanika	18

Kontekst NetWorks projekta

Net-Works projekat sufinansiran od strane Erasmus + programa koji ima za cilj da pomogne u uspostavljanju novih nacionalnih ili regionalnih mreža pružalaca obrazovanja odraslih zasnovanih na radu kako bi se povećao njihov kapacitet da se bave izazovima radne integracije odraslih osoba koje pripadaju ranjivim društvenim grupama. Ciljevi projekta su da mreža obezbedi znanjem i alatima potrebnim za jačanje njihove sposobnosti da efikasno i efektivno realizuju obrazovanje odraslih – posebno za one najudaljenije od tržišta rada – unutar zemalja učesnica projekta. Net-Works projekat teži da pruži odgovor na tri ključna izazova:

1. Nedovoljna povezanost i umrežavanje između različitih aktera u oblasti socijalne inkluzije i obrazovanja odraslih na radnom mestu, stoga postoji potreba za razvojem sinergije i dijaloga;
2. Nedostatak svesti o modelu obrazovanja zasnovanog na radu i potreba da se stimuliše i ojača svest i znanje donosilaca odluka;
3. Potreba za povoljnim okruženjem za pružaoce usluga obrazovanja odraslih na radu: razvijanje rešenja i strategija, dugoročna saradnja, dodeljivanje sredstava itd..

Izazovi se rešavaju kroz različite pristupe, od desk istraživanja do interaktivnijih metoda kako bi se povećala izgradnja kapaciteta mreža. Ovaj prikaz čini jedan od rezultata Radnog paketa 5 – Saradnja i finansijska održivost.

Uvod

Kada se razmišlja o osnivanju bilo koje organizacije, nakon što je svrha definisana, postoje neka ključna razmatranja koja uključene strane moraju da istraže i uzmu u obzir. Ova razmatranja obično uključuju vrstu organizacije koja se osniva, odnosno pravnu formu koju će organizacija imati. Zakonodavni kontekst zemlje u kojoj se organizacija osniva će naravno uticati na ova razmatranja. Ista razmatranja se moraju uzeti u obzir prilikom uspostavljanja nove mreže, a važna odluka koju je potrebo doneti je pravnu formu organizacije, s obzirom na opcije dostupne u regionu ili zemlji u kojoj će mreža raditi (ili barem biti primarno zasnovana ako funkcioniše u brojnim regionima/zemljama). Kao što

je navedeno u ovom izveštaju, može se odlučiti da nova mreža zapravo ne zahteva formalno registrovano pravno lice, već će funkcionisati na neformalnoj osnovi.

Kada se donese odluka o pravnoj formi mreže, mora se razmotriti povezana struktura upravljanja. Interna pravila nove organizacije mogu biti diktirana pravnim oblikom koji se koristi ili se moraju utvrditi na samom početku i uneti u upravljački dokument (npr. statut) nove organizacije.

Važno pitanje i za pravnu formu i za strukturu upravljanja je članstvo u mreži. Kome je mreža namenjena – ko će biti članovi? Kakav će oblik imati to „članstvo“, koje je povezano i sa pravnim oblikom organizacije i sa njenom upravljačkom strukturom?

Ova tri ključna razmatranja članstva, pravnog oblika i upravljanja su međusobno povezana i ne mogu se razmatrati izolovano.

Kada se ovi faktori razmotre i usaglase, posebno važan faktor će biti kako će organizacija (ako je osnovano posebno pravno lice) biti održiva da nastavi svoje aktivnosti tokom dužeg vremenskog perioda, odnosno kako će organizacija biti finansijski održiva. Naravno, kao što ćemo videti u ovom izveštaju, u zavisnosti od toga kako je mreža uspostavljena može značiti da joj je potrebna vrlo mala finansijska podrška da bi se preduzeo prilično obimni posao u ime svojih članova. Međutim, u ovom izveštaju će se videti da veoma malo mreža zaista postoji bez finansijske podrške.

Informacije koje se pominju u ovom modulu zasnovane su na anketi sprovedenoj za potrebe Net-Works projekta. Ukupno 26 ispitanika u anketi su prvenstveno bili članovi ENSIE – Evropske mreže preduzeća za socijalnu integraciju, vodećeg partnera na projektu Net-Works. Ispitanici su različite organizacije koje deluju na regionalnom, nacionalnom i evropskom nivou. Spisak ispitanika, od kojih su mnogi mreže socialnih preduzeća, nalazi se u Dodatku 1 ovog izveštaja.

1. Pravna forma

Tabela ispod daje pregled različitih tipova pravnih formi koje različite mreže koriste. Trebalo bi napomenuti da različiti entiteti u različitim državama članicama mogu imati vrlo slične karakteristike, ali pošto su zasnovani na zakonodavstvu njihove zemlje, mogu imati različita imena. Kada razmišljate o uspostavljanju nove mreže, važno je uzeti u obzir legitimne forme pravnih lica koje su dostupne u zemlji u kojoj će mreža [primarno] raditi.

Pravna forma	Broj
Udruženje	16
Fondacija	3
Konzorcijum	1
Federacija	2
Neprofitna organizacija	2
Zadruga	1
Neformalna mreža	1

Možda postoje razlike između zemalja u pogledu karakteristika određenih tipova kompanija, ali dali smo kratke definicije za svaku od terminologija koja se koristi.

1.1 Udruženje

“grupa ljudi organizovanih sa zajedničkom misijom” što bi se naravno moglo primeniti na mnoge od navedenih formi.

Ova definicija sugerise sledeće karakteristike udruženja.

1. Članovi - Nije moguće da jedna osoba osnuje udruženje, udruženje se može formirati samo uz saradnju, saglasnost i zalaganje više ljudi. Članstvo u većini udruženja je fakultativno ili dobrovoljno. Ljudi zajedničkih poslova, interesa itd. postaju članovi udruženja da bi postigli svoj zajednički cilj.
2. Zajednička svrha – Svako udruženje ima zajedničku svrhu ili cilj. Svrha bi trebalo da bude specifična.
3. Pravila – Pravila su uokvirena za nesmetano funkcionisanje udruženja. Ova pravila pomažu u održavanju discipline u udruženju.

1.2 Fondacija

Uopšteno govoreći, fondacija je neprofitna kompanija ili dobrotvorni fond koji daje grantove organizacijama, institucijama ili pojedincima u dobrotvorne svrhe kao što su

nauka, obrazovanje, kultura i religija. Postoje dva tipa fondacija: privatne fondacije i javne dobrotvorne organizacije koje daju grantove.

1.3 Konzorcijum

Konzorcijum je grupa koju čine dva ili više pojedinaca, kompanija ili javnih institucija koje rade zajedno na postizanju zajedničkog cilja. Subjekti koji učestvuju u konzorcijumu udružuju resurse, ali su inače odgovorni samo za obaveze koje su navedene u ugovoru konzorcijuma.

1.4 Federacija

Federacija je grupa društava ili drugih organizacija koje su se udružile, obično zato što dele zajednički interes.

1.5 Nefitna organizacija

Nefitna organizacija je, u nekim zemljama, posebno pravno lice organizovano i radi za kolektivnu, javnu ili društvenu korist, za razliku od entiteta koji posluje sa poslovnim ciljem da ostvari profit za svoje vlasnike.

1.6 Nevladina organizacija (NVO)

NVO je organizacija koja se uglavnom formira nezavisno od vlade. Neke zemlje imaju posebne zakone o tome kako se NVO formiraju i rade. Oni su tipično nefitni subjekti, a mnogi od njih su aktivni u humanitarnim ili društvenim oblastima; mogu uključiti i klubove i udruženja koja pružaju usluge svojim članovima i drugima. Istraživanja pokazuju da nevladine organizacije imaju visok stepen povjerenja javnosti, što ih može učiniti korisnim glasnogovornikom zabrinutosti društva i zainteresovanih strana. Međutim, NVO takođe mogu biti lobističke grupe koje rade u interesu korporacija.

1.7 Zadruga

Zadruge su autonomna udruženja ljudi koja teže da ostvare svoje ciljeve kroz zajedničko i demokratski kontrolisano preduzeće. Zadruge su višestruki fenomen. Međunarodna zadružna alijansa (ICA) ih definiše na sledeći način: „Zadruga je autonomno udruženje ljudi koji su se dobrovoljno ujedinili da zadovolje svoje zajedničke ekonomske, društvene i kulturne potrebe i težnje kroz zajedničko i demokratski kontrolisano preduzeće”.

1.8 Neformalna mreža

Neformalna mreža je grupa ljudi koji dele zajedničku brigu, skup problema ili interesovanje za neku temu i koji se okupljaju da bi ispunili i individualne i grupne ciljeve.

Neformalne mreže se često fokusiraju na razmenu najboljih praksi i stvaranje novih znanja za unapređenje domena profesionalne prakse. Interakcija na stalnoj osnovi je važan deo ovoga.

Mnoge praktične zajednice oslanjaju se na sastanke licem u lice, kao i na okruženja za saradnju zasnovana na online komunikaciji, povezivanju i sprovođenju aktivnosti u zajednici.

2. Neprofitna / Profitna organizacija

Kao što je prethodno opisano, termin „neprofitna“ može u nekim zemljama da opiše specifičan tip pravne forme, ali on takođe uvek opisuje prevashodni etos grupe ili pravnog lica, u poređenju sa „profitnom“ organizacijom koja je bila osnovana od strane jednog ili više ljudi sa ciljem generisanja finansijske koristi za svog vlasnika.

100% odgovora na anketu naših mreža izjavilo je da sebe smatraju „neprofitnim“ u svom etosu.

3. Korišćenje profita ili viška

Naravno, iako se organizacije možda ne smatraju „profitnim“ entitetima, one u stvari mogu ostvariti profit (ili se obično nazivaju „viškom“) na kraju svoje finansijske godine kako bi bile održive. Od 13 ispitanika koji su odgovorili na pitanje da li je njihov profit ponovo uloženi u organizaciju, svi su izjavili da je 100% njihovog profita ponovo uloženo u organizaciju. U mnogim slučajevima, njihovo zakonodavstvo koje reguliše pravnu formu (tj. udruženje, fondacija itd.) diktira [minimalni] iznos viška koji mora da se zadrži u organizaciji. U stvari, u nekim zemljama, zakonodavstvo može diktirati maksimalan iznos sredstava koji se može potrošiti na „administrativne“ troškove, s tim da će se preostala

sredstva potrošiti direktno na pružanje usluga/aktivnosti u skladu sa navedenom svrhom organizacije.

4. Članstvo

Broj članova unutar mreže može značajno da varira, posebno kada rade na lokalnom nivou ili rade u veoma specifičnoj oblasti. Kod ispitanika naše ankete ovaj broj kretao se od nula do preko 600 članova. (Napomena: nula, odnosi se na organizacije koje možda trenutno ne funkcionišu kao mreža, ili one grupe koje nisu osnovane kao posebno pravno lice, na primer, „neformalna“ mreža).

Broj članova	Broj ispitanika
Zero	3
1 – 20	9
21 – 50	7
51 – 100	3
100 – 500	3
> 500	1

Ukupan broj članova predstavljenih od strane ispitanika iznosio je 1.644. Prosek (među onima sa članovima) je 71.

5. Upravljačka struktura

Zamolili smo ispitanike da opišu kako su njihovi članovi deo upravljačke strukture organizacije. Iako postoji širok spektar procesa, postoji niz zajedničkih karakteristika, od



kojih neke mogu biti diktirane njihovim pravnim tipom kompanije, na primer, zadruge u kojima svi članovi imaju jednake glasove i jednaku odgovornost za rad organizacije.

- Generalna skupština“ ili „veće“ gde su svi članovi pozvani da prisustvuju i daju svoj doprinos.
- Upravni „odbor“ ili ga biraju članovi kao podskup generalne skupštine. U zavisnosti od prirode mreže, interna „pravila“ organizacije mogu nalagati da odbor mora uključiti predstavnike ciljne grupe korisnika organizacije, kao što su mladi ljudi, osobe sa invaliditetom ili osobe iz određenog etničkog porekla.
- Odbor može biti odgovoran za nadgledanje svakodnevnih aktivnosti organizacije.
- U nekim slučajevima, upravni odbor ne može biti izabran od strane članova, već se sastoji od zainteresovanih strana ili predstavnika zainteresovanih strana u sektoru.
- Često može doći do internog (ponovnog) izbora članova odbora na periodičnoj osnovi (npr. svake 3 godine) sa maksimalnim dozvoljenim mandatom za direktore da služe u odborima.
- U okviru različitih struktura mogu biti izbori za određene uloge, kao što su predsednik ili predsedavajući, potpredsednik, blagajnik, sekretar itd. Ove uloge mogu biti definisane u zakonodavstvu ili propisima koji regulišu određene forme pravnih lica, ili će u najmanju ruku biti definisane u upravljačkom dokumentu (npr. statutu) organizacije.

6. Finansijska održivost

Da bi bilo koja organizacija opstala tokom bilo kog vremenskog perioda, mora imati resurse za preuzimanje aktivnosti koje namerava da realizuje. Iako postoje neke „neformalne“ mreže kao što je gore opisano, one se zasnivaju na modelu i praksama neke vrste zajednice gde se organizacije slične namene udružuju kako bi razmenile iskustvo i učile jedna od druge, ali ne osnivaju posebno pravno lice, što zahteva ograničene resurse za funkcionisanje. Glavni resurs koji svaki član mreže ulaže je svoje vreme, i često se radi na dobrovoljnoj osnovi, od strane članova koristeći sopstvene resurse (tj. telefon, prevoz, računar, itd.).

Za sve druge vrste mreža, gde su osnovana pravna lica/preduzeća, uvek je potreban određeni stepen resursa za preduzimanje aktivnosti za mrežu. U stvari, samo osnivanje pravnog lica neizostavno uključuje naknade, a možda i određene poreze. Iako mnoge mreže imaju koristi od volontera i resursa „u naturi“ (posebno u ranim danima osnivanja organizacije), verovatno je da će na kraju ovi resursi imati trošak za organizaciju, pa stoga mreže moraju doneti određeni prihod za finansiranje ovih resursa.

U sledećim odeljcima analiziramo gde mrežne organizacije ostvaruju svoje prihode i koji su tipični rashodi na resurse.

7. Prihod

U anketi sprovedenoj za ovaj izveštaj dato je 25 odgovora o „tipičnom“ godišnjem prihodu organizacija. [Uobičajeno jer prihod može značajno da varira iz godine u godinu, u zavisnosti od izvora]

Godišnji prihod	Broj ispitanika
Zero	2
€1 - €20,000	1
€20,000 - €50,000	2
€50,000 - €100,000	4
€100,000 - €250,000	6
€250,000 - €500,000	4
€500,000 - €1 million	2
>€1 million	4

Prosečan prihod za 25 ispitanika iznosi oko 550.000 evra godišnje.

Odeljci u nastavku pružaju kratku analizu tipičnih izvora prihoda za različite organizacije koje su odgovorile na anketu.

7.1 Članarine

Neke mreže svojim članovima naplaćuju godišnju naknadu, dok druge ne. Od 26 ispitanika, 8 je navelo da ne naplaćuje naknade (ovo naravno uključuje i one bez formalnih članova). Ukupno 18 organizacija je navelo da naplaćuju članarinu od svojih članova. U proseku onih organizacija koje naplaćuju članarine, članarine čine 27% ukupnog godišnjeg prihoda organizacije. U rasponu od samo 1% prometa, do 75% ukupnog godišnjeg prihoda.

Naknade koje se naplaćuju članovima značajno variraju po obimu, pri čemu neke mreže naplaćuju samo 30 € godišnje za pojedince i 100 € za organizacije članice (socijalna preduzeća). Međutim, neke mreže imaju članove čije naknade mogu biti nekoliko hiljada evra godišnje. Postoji više načina na koje se obračunavaju članarine, uključujući:

- Paušalna naknada se naplaćuje svim članovima – svi plaćaju isto svake godine, iako neke mreže mogu naplatiti nižu naknadu (ili bez naknade) za prvu godinu članstva
- Kategorije naknada, sa jednostavnom strukturom, na primer pojedinci, organizacije članice (tj. socijalna preduzeća ili specifične podskupine), pridružene organizacije (tj. one organizacije koje su primarni korisnici mreže, kao što su socijalna preduzeća, ali koje posluju u određenom ekosistemu).
- Naknade se povećavaju u zavisnosti od niza faktora, kao npr
 - Broj zaposlenih u organizaciji članici
 - Promet organizacije članice
 - Za evropske mreže, naknada se može izračunati na osnovu ekonomskog indeksa zemlje članice
 - Kombinacija faktora, npr. paušalna naknada, plus dodatni na osnovu FTE-a, prometa itd
 - Naknade koje se obračunavaju na osnovu jednog ili više faktora mogu biti ograničene

7.2 Višegodišnje finansiranje

Osigurati periodično finansiranje tokom niza godina bilo bi izuzetno korisno za mrežu, posebno ako to finansiranje dolazi od vlade jer bi se to smatralo sigurnijim (iako je poznato da promene u političkom okruženju utiču na to gdje se državna sredstva troše). Takođe, može biti pitanja o autonomiji organizacije ako je visok procenat njenih prihoda od vlade. Međutim, u našem istraživanju samo 6 ispitanika je izjavilo da su dobijali periodična, višegodišnja sredstva od svojih regionalnih/nacionalnih vlada. Dve organizacije su

prijavile da je ovaj oblik višegodišnjeg finansiranja predstavljao više od 90% njihovog godišnjeg prometa, pri čemu je jedna prijavila 30% prihoda i jedna organizacija koja je navela da periodično finansiranje predstavlja samo 6% njihovog ukupnog godišnjeg finansiranja.

7.3 Projektno finansiranje

Umesto da primaju dugoročne, ili periodične višegodišnje, obaveze finansiranja, češće je da vlade i državne agencije isplaćuju sredstva za specifične projekte ili programe. Ukupno 15 naših ispitanika je navelo da dobijaju sredstva od vladinih agencija za realizaciju projekata/programa. Ovaj oblik finansiranja, za širok spektar tipova projekata, predstavljao je između 20% i 90% ukupnog godišnjeg prihoda za mreže.

7.4 Financijamento Europeu

Čak i češći od finansiranja „domaćih“ projekata je prihod kroz projekte koje finansira Evropska unija. ukupno 20 organizacija koje su odgovorile na našu anketu navele su da trenutno (ili su ranije) dobile sredstva za projekte EU. Ovo finansiranje je predstavljalo između 1% i 98% ukupnog godišnjeg prihoda za one organizacije koje primaju sredstva EU, sa prijavljenim prosekom od 50% prometa. Tabela ispod pokazuje broj organizacija koje učestvuju u različitim programima finansiranja;

- [Erasmus+](#) = 16
- [European Social Fund Plus](#) = 6
- [Interreg Europe](#) = 5
- [Horizon 2020 /Horizon Europe](#) = 1
- [LIFE](#) = 1
- [Instrument for Pre-Accession Assistance \(IPA\)](#) = 1
- [COSME](#) = 1
- [Financing cross border cooperation](#) = 1

7.5 Ko-finansiranje zajedničkih projekata

U mnogim gore navedenim evropskim programima finansiranja, finansiranje nije u vidu 100% bespovratnih sredstava EU, već je potreban nivo sufinansiranja od strane članova projektnih konzorcijuma. Od 20 organizacija koje su navele da dobijaju sredstva od EU,

njih 12 je navelo da je za jedan ili više njihovih projekata potrebno sufinansiranje. Dakle, odakle ovo sufinansiranje dolazi?

- Interni resursi organizacije, odnosno rezervna sredstva
- Članarine
- Prihodi od trgovanja/privredne aktivnosti/konsultantskih usluga
- Volontiranje
- Regionalno/opštinsko finansiranje
- Ostali prihodi od grantova van EU
- Na nekim projektima, neki članovi konzorcijuma mogu platiti veći nivo sufinansiranja kako bi „nadoknadili“ vodećem partneru vreme za pripremu aplikacija itd.

7.6 Prihodi od razmene dobara i usluga

Kako su mnoge mreže socijalnih preduzeća same po sebi socijalna preduzeća, one ostvaruju određeni prihod od „dohodaka od trgovine“. Nešto više od polovine (14) ispitanika u anketi je navelo da prima neki oblik trgovinskog prihoda, koji se kretao od samo 2% ukupnog prihoda do 55% godišnjeg prometa (prosečno 25%). Komercijalne aktivnosti koje ostvaruju ovaj prihod uključuju:

- Usluge ljudskih resursa za društvena i klasična preduzeća (obuka, koučing, konsalting)
- Poslovni saveti/konsultacije preduzetnicima, preduzećima, nevladinim organizacijama, opštinama itd
- Programi preduzetništva koje je kupio javni subjekt
- Usluge uključujući vođenje olakšanih sesija umrežavanja, radionica, obuka, itd.
- Obrazovanje i mentorstvo za socijalna preduzeća, vladine strukture, društvene investitore za kreiranje uticajnih poslovnih modela
- Organizacija ili realizacija događaja
- Usluge prevođenja

8. Troškovi

Tabela ispod rezimira ukupne godišnje troškove organizacija koje su odgovorile na našu anketu. Nije iznenađujuće što se cifre blisko poklapaju sa ciframa o prihodima.

Godišnji rashodi	Broj ispitanika
Zero	2 (2)
€1 - €20,000	2 (1)
€20,000 - €50,000	4 (2)
€50,000 - €100,000	2 (4)
€100,000 - €250,000	6 (6)
€250,000 - €500,000	3 (4)
€500,000 - €1 million	2 (2)
>€1 million	4 (4)

Prosečna prijavljena godišnja potrošnja bila je 532.000 evra (u poređenju sa prosečnim prihodom od 550.000 evra).

8.1 Ljudski resursi

Kao i u svakom poslu, jedan od najvećih troškova za mreže je trošak zapošljavanja osoblja. Od 26 ispitanika, samo 3 mreže / organizacije su navele da nisu zapošljavale kadar, dok su preostale 23 navele da su zapošljavale najmanje jednu osobu. Ukupno 19 organizacija je pružilo informacije o finansijskom trošku zapošljavanja osoblja, u rasponu od 35% do 80% ukupnog godišnjeg prihoda. U proseku, troškovi osoblja su predstavljali 58% godišnjeg prometa mreže / organizacije.

U 13 organizacija koje su dale informacije, ukupno je 126 zaposlenih (u proseku 9,69). Radilo se o mešavini punog i skraćenog radnog vremena i takođe se razlikovalo da li je osoblje na stalne ugovore ili kratkoročne ugovore za određene projekte. Ukupno 9 organizacija je navelo da imaju osoblje sa punim radnim vremenom, a 9 je navelo da ima zaposlene na pola radnog vremena.

Pošto je veliki broj mreža blisko povezan sa jednom ili više organizacija članica (osnivača), pitali smo da li je osoblje koje smo angažovali samo radilo za mrežu ili su zaposleni radili i za mrežu i za „roditeljsku“ organizaciju. Ukupno 9 ispitanika je navelo da zaposleni rade za obe organizacije, dok u 15 slučajeva zaposleni rade isključivo za mrežu. Nisu dati

nikakvi konkretni podaci, ali smo svesni da jedan broj mrežnih organizacija koristi različite programe stažiranja, bilo na evropskom nivou ili delujući unutar zemalja članica.

8.2 Kancelarijski troškovi

Još jedan značajan trošak za svaku organizaciju su kancelarijski prostori iz kojih mreža funkcioniše. Međutim, u mnogim slučajevima mreže mogu da rade bez namenskog kancelarijskog prostora, posebno u trenutnoj klimi rada na daljinu. U našem istraživanju, 13 organizacija je navelo da ne iznajmljuju kancelarijski prostor za aktivnosti mreže, a 14 je navelo da iznajmljuju. Ukupno 9 organizacija iznajmljuje sopstveni prostor, isključivo za potrebe mrežnih aktivnosti, dok ostale koriste objekte organizacija članica/partnera. Troškovi zakupa kancelarijskih objekata mogu biti oko 10% ukupnih troškova organizacije.

8.3 Organizacioni troškovi

Zamolili smo mrežne organizacije da navedu koje druge troškove imaju na godišnjem nivou (odvojeno od aktivnosti koje se preduzimaju u okviru projekata). Uključeni rashodi:

- Komunikacije, marketing, veb sajt, itd
- IT, telefon, internet
- Iznajmljivanje automobila i gorivo
- Putni troškovi i propratni troškovi
- Osiguranje
- Iznajmljivanje prostora
- Troškovi revizije i računovodstva
- Oporezivanje i bankarski troškovi
- Obuka
- Zagovaranje

Zaključak

Informacije date u ovom izveštaju daju prikaz šta bi sve bilo potrebno uzeti u razmatranje prilikom uspostavljanja nove mreže ili organizacije, pružajući informacije o postojećim organizacijama i mrežama koje rade širom Evrope. Ove informacije uključuju:

- Različite vrste organizacija koje mreže koriste za uspostavljanje specifičnih entiteta za svoje aktivnosti



- Strukture upravljanja u okviru ovih pravnih lica
- Kako mreže sarađuju sa članovima i kako su njihovi članovi deo strukture upravljanja
- Različiti tokovi prihoda za mreže
- Koji su verovatni prihodi/troškovi u radu mreže

Nalazi iz ove ankete i izveštaja biće od velike vrednosti za partnere na projektu koji pokreću nove mreže u svojoj zemlji ili regionu kada razvijaju dugoročne akcione planove (proizvod 5.3 u projektu Net-Works). Partneri koji već upravljaju mrežama će takođe razviti dugoročne akcione planove i mogu steći dragocene uvide iz ovog izveštaja kako bi ponovo procenili svoj pristup strukturi, upravljanju, prikupljanju sredstava i održivosti. Sadržaj ovog izveštaja će takođe dati informacije o preporukama politika koje su uključene u Mapu puta održivosti (proizvod 5.2).



Prilog – Lista ispitanika

[A3S](#) - Portugal

[ACT Grupa](#) - Hrvatska

[ADV Romania](#) - Rumunija

[Arbeit plus](#) - Austrija

[Center for Education and Development](#) - Makedonija

[Coalition of youth organisations SEGA](#) - Makedonija

[Consorzio Abele Lavoro](#) - Italija

[COORACE](#) - Francuska

[De Omslag](#) - Holandija

[ENSIE - European Network of Social Integration Enterprises](#) – Belgija

[FAEDEI](#) - Španija

[FEICAT](#) - Španija

[Future Development Agency](#) - Ukrajina

[Galileo Progetti](#) - Mađarska

[HERW! N](#) – Belgija

[IDC \(Initiative for Development & Cooperation\)](#) - Srbija

[Irish Social Enterprise Network](#) - Irska

[Kooperationen](#) - Danska

[Lifelong Learning Network](#) - Makedonija

[Lithuanian Social Business Association](#) - Litvanija



[Phoenix-Genossenschaft](#) - Nemačka

[RES](#) (Réseau d'entreprises sociales) - Belgija

[RISE](#) (Romanian Network of Social Enterprises of Insertion through Economic Activity) – Rumunija

[SUA The Social Entrepreneurship Association of Latvia](#) - Letonija

[TESSEA](#) – Češka

[ULESS - Luxembourg Union of the Social and Solidarity Economy](#) – Luksemburg

