LIETUVOS IR ŠVEICARIJOS BENDRADARBIAVIMO PROGRAMA

LĖŠŲ PRITRAUKIMAS IR PLANAVIMAS

Galimybių studija

civitta

2013 Gegužė

Turinys

Turinys **2**

Santrumpos **3**

Iliustracijų sąrašas **4**

Santrauka **5**

Įvadas **8**

1. Finansiniai NVO iššūkiai **9**

1.1. Lietuvoje veikiančių NVO finansinis kontekstas 9
1.2. Finansavimo praktikų pasekmės NVO veiklai 10
1.3. Galimi NVO finansavimo būdai 11
1.4. Privačios finansinės paramos teisiniai - mokestiniai aspektai 13

2. LGL privačių lėšų pritraukimo galimybės **15**

2.1. Pasirengimas vykdyti lėšų pritraukimą 16
2.2. Finansavimo šaltinių identifikavimas 24
2.2.1. Ūkinė veikla – mokymai lygybės ir nediskriminavimo temomis 25
2.2.2. Narystės mokesčio įvedimas 32
2.2.3. Suvenyrų ir paramai skirtos atributikos pardavimai 33
2.2.4. 2 proc. paramos skatinimas 36
2.2.5. Bendradarbiavimas su kultūros įstaigomis ir meno mėgėjais 38
2.2.6. Verslo donorų įtraukimas 39

3. Ilgalaikis organizacijos vertinimas **41**

3.1. Stiprybės ir galimybės 41
3.2. Prioritetinės veiklos 42

4. Išvados **45**

5. Summary **48**

5.1. Financial context 49
5.2. Capacity building 51
5.3. Funding opportunities and challenges 54
5.4. Conclusions 59

6. Priedai **62**

6.1. Įstatų pavyzdys įtraukiant lėšų pritraukimą 62
5.2. Detalus mokymo programos turinio pavyzdys 65
6.3. Parama 2004-2011m. 66

Santrumpos

ES	Europos Sąjunga
LPĮ	Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymas
GPMĮ	Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas
ILLGA	International Lesbian and Gay Association
LGL	Lietuvos gėjų lyga
NVO	Nevyriausybinė organizacija
LGBT	Lesbiečių, gėjų, biseksualų ir transeksualų bendruomenė

Iliustracijų sąrašas

Paveikslas 1: Rėmėjų piramidė 12
Paveikslas 2: Organizacijos tikslai 15
Paveikslas 3: „Aids walk“ 2013 lėšų pritraukimo kampanija 17
Paveikslas 4:„Charitywater“ verslo donorų pritraukimo modelis 18
Paveikslas 5:pareigybės aprašas 20
Paveikslas 6: UNHCR lėšų pritraukimo akcija 21
Paveikslas 7: Airijos LGBT bendruomenės pagalbos linijos pavyzdys 23
Paveikslas 8: LGL pasirengimo vertinimas 24
Paveikslas 9: Finansavimo modelis 25
Paveikslas 10: Strateginiai lygybės tikslai 26
Paveikslas 11: Projekto paraiškos B dalies reikalavimai 28
Paveikslas 12: Mokymų įkainiai 30
Paveikslas 13: „Human Rights Campaign“ internetinė parduotuvė 34
Paveikslas 14: „Human Rights Campaign“ internetinės parduotuvės produktai 35
Paveikslas 16: LGL stiprybių ir silpnybių analizė 42
Paveikslas 17: Finansinės strategijos proceso schema 43
Paveikslas 18: LGL strategic goals 48
Paveikslas 19: UNHCR website 52
Paveikslas 20: NGO budget 54
Paveikslas 21: "Human Rights Campaign“ approach 57
Paveikslas 22: "Human Rights Campaign" internet store 58

Santrauka

Lėšų veiklos ir programų išlaidoms kompensuoti bei organizacijos tikslams pasiekti dauguma nevyriausybinių organizacijų (toliau - NVO) gauna iš už organizacijos ribų, ieškodamos savanoriškos fondų, verslo įmonių, individualių rėmėjų ir vyriausybinių institucijų finansinės paramos. Tačiau tokia finansinė parama – tai ne tik vienpusis pinigų judėjimas iš minėtų šaltinių į NVO. Tai abipusis procesas, kuris yra svarbus ir įpareigojantis tiek rėmėjui, tiek organizacijai. Labai svarbu, kad kaip lėšų gavėja NVO būtų skaidri ir atskaitinga, lėšas naudotų atsakingai ir pagal rėmimo paskirtį, kad finansuojantys asmenys ir organizacijos visada galėtų stebėti projekto eigą, o lėšų paieška taip pat atitiktų NVO misiją.

Lietuvos gėjų lyga (toliau - LGL) - nepriklausoma nevyriausybinė nacionalinė organizacija, vienijanti homoseksualius, biseksualius ir transseksualius piliečius nuo 18 metų. Ši organizacija yra vienintelė ir ilgiausiai veikianti tokia Lietuvoje. Deja, kaip ir daugelis nevyriausybinio sektoriaus subjektų, šios asociacijos veikla didele dalimi priklauso nuo išorinio finansavimo, kurį šiuo metu daugiausiai sudaro projektinės lėšos. Esant tokiai situacijai, sudėtinga laiku reaguoti į organizacijos narių poreikius bei vykdyti neplanuotas administracines veiklas.

Atlikta studija identifikavo, jog LGL infrastruktūra nėra pritaikyta vykdyti aktyvų lėšų pritraukimą – trūksta informacijos apie būdus, kaip organizacija gali būti remiama, kokie principai taikomi valdant rėmėjų lėšas, kas yra atsakingas už finansavimo strategijos įgyvendinimą. Nepaisant teigiamų poslinkių organizuojant LGL internetinį įvaizdį, galima teigti, jog komunikacija apie konkrečius rėmimo atvejus nėra pakankamai suasmeninta, o organizacijos „komercinė vertė“ bei marketingo strategija išlieka gana fragmentiškos. Esant tokiai situacijai, lėšų pritraukimas nėra sistemingas, todėl kritiškas LGL galimybių ir priemonių pritraukti lėšas iš alternatyvių šaltinių vertinimas yra labai reikalingas.

Keletas aptariamų būdų, kaip LGL galėtų įgyti daugiau finansinio savarankiškumo, įtraukia tokias galimybes kaip ūkinės veiklos puoselėjimas (lyčių lygybės ir nediskriminavimo mokymų programos ES finansuojamuose darbuotojų kvalifikacijos kėlimo projektuose), suvenyrų ir su renginiais susijusios atributikos pardavimai (pvz. „Baltic pride“ remiantys drobiniai maišeliai ar marškinėliai), kooperavimas su meno ir kultūros įstaigomis ar organizacijomis rengiant jungtines temines parodas ar renginius. Kitos siūlomos priemonės apima pasiūlymus įvesti metinį nario mokestį bei plėsti verslo rėmėjų ratą apibrėžiant konkrečią pridėtinę vertę remiančiai organizacijai (pvz. laisvos nuo diskriminacijos vietos pažymėjimą ar statuso suteikimą).

Studijos metu organizacijos įvaizdis ir infrastruktūros nepritaikymas lėšų pritraukimui buvo identifikuoti kaip didžiausi organizijos trūkumai, kuriems turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys. Nors įvaizdis reikalauja ilgalaikių marketingo ir komunikacijos pastangų, infrastruktūra ir medžiagos pritaikymas aktyviai lėšų paieškai gali būti išskiriami kaip trumpalaikiai ir nesunkiai įgyvendinami tikslai.

Taip pat buvo pastebėta, jog organizacija menkai išnaudoja savo narių potencialą. Nesant įteisintai narystei, asociacija funkcionuoja kaip itin laisvos formos subjektas, kurioje nedirbantys biure nariai nesidalija finansine atsakomybe, už organizacijos veiklos vystymą (išskyrus valdančiuosius organus). Nario mokesčio įvedimas ne tik leistų sustiprinti organizaciją finansiškai, bet ir lavintų narių atskaitingumą už finansinį savarankiškumą ir vykdomas veiklas. Verta paminėti, jog verslo rėmėjų pritraukimas taip pat turėtų remtis bendromis narių pastangomis plėsti verslo kontaktų ratą, efektyviai vykdyti komunikaciją, plėtoti bendradarbiavimą ir filantropiją.

Apibendrinant galima teigti, jog LGL nepilnai išnaudoja savo potencialo pritraukti alternatyvius finansavimo šaltinius. Pagrindinėmis to priežastimis galima įvardinti nepasirengimą vykdyti organizuotą finansavimo paiešką, infrastruktūros ir reklaminės

medžiagos kiekį ir kokybę, komunikacijos neefektyvumą pristatant organizacijos pridėtinę vertę potencialiems verslo rėmėjams. Remiantis atlikta studija siūloma prioritetą teikti kompetencijų ir infrastruktūros tobulinimui bei strateginės komunikacijos vystymui. Ilgalaikės pastangos turėtų būti skirtos LGL įvaizdžio gerinimui, donorų bazės administravimui bei plataus masto organizacijos narių mobilizacijai vykdyti efektyvų lėšų pritraukimą.

Šis leidinys paruoštas įgyvendinant Lietuvos Respublikos ir Šveicarijos Konfederacijos bendradarbiavimo programos, kuria siekiama sumažinti ekonominius ir socialinius skirtumus išsiplėtusioje Europos Sąjungoje, nevyriausybinių organizacijų subsidijų schemos remiamą Asociacijos Lietuvos gėjų lyga projektą „LGL institucinių gebėjimų stiprinimas“ (Sutarties Nr. CH-5-FM-1/30).

Įvadas

Lietuvos gėjų lyga (LGL) - nepriklausoma nevyriausybinė nacionalinė organizacija (NVO), vienijanti homoseksualius, biseksualius ir transseksualius piliečius nuo 18 metų. Ši organizacija yra vienintelė ir ilgiausiai veikianti tokio pobūdžio NVO Lietuvoje. Nuo 2005 m. LGL įkurtas vienintelis Lietuvoje lesbiečių, gėjų, biseksualų ir transeksualų bendruomenės (toliau – LGBT) centras į savo veiklą nuolat pritraukia daug lankytojų ir savanorių. Asociacijos veiklos spektras yra labai platus: pradedant advokatavimo veiklomis, konferencijų, mokymų bei renginių organizavimu, ir baigiant pačiomis įvairiausiomis veiklos skirtomis LGBT centro lankytojams: sporto mėgėjų klubas, kino peržiūros vakarais, diskusijos, įvairios dirbtuvės ir pan. Be šių veiklų LGL nuolat vykdo skirtingo pobūdžio projektus ir kasmet organizuoja „Baltic Pride“ renginius.

Esant dideliam įvairių paslaugų bei veiklų poreikiui, asociacija LGL turi labai ribotus išteklius ir veiklos laisvę, kadangi ženklia dalimi priklauso nuo tarptautinių fondų ar kitų valstybių vyriausybių paramos, kuri dažniausiai skirta siaurai tikslinei veiklai. Organizacija iš esmės neturi jokios aiškios lėšų pritraukimo strategijos. Toks finansinio savarankiškumo nebuvimas trukdo sėkmingai įgyvendinti svarbias visuomenei veiklas, kurios nepatenka į tuo metu vykdomų projektų rėmus.

Ši galimybių studija „Lėšų pritraukimas ir planavimas“ – dalis projekto „LGL institucinių gebėjimų stiprinimas“, kuria siekiama atlikti LGL galimybių analizę ir parengti lėšų pritraukimo planą. Studija pristato gerąsias patirtis tiek Lietuvoje, tiek ir užsienyje, identifikuoja galimus lėšų šaltinius, tikslus ir veiklas, kurioms šiuo metu lėšos yra reikalingiausios, organizacijos SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizę, vystymo planą trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu.

1. Finansiniai NVO iššūkiai

Nepaisant augančio nevyriausybinio sektoriaus aktyvumo, Lietuvoje esantis pilietinės visuomenės potencialas yra silpnai išnaudojamas viešojoje politikoje, o dominuojančioje politinėje kultūroje (įskaitant ir žiniasklaidą) mažai vietos tenka socialinėms inovacijoms ir su jomis susijusiems pilietinių vertybių pokyčiams. Ypač trūksta dėmesio ir finansinės paramos sritims susijusioms su didesniu gyventojų įgalinimu, platesniu socialiniu pasitikėjimu, kolektyvinėmis iniciatyvomis ir pilietine atsakomybe.

Dėl savo visuomeninio aktyvumo „lengviausiai“ į NVO veiklą įsitraukia aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys (kas antras universitetinį išsilavinimą įgijęs asmuo pats dalyvauja bent vienos NVO veikloje, o absoliučios daugumos NVO lyderiai turi universitetinį išsilavinimą) bei 18-25 metų jaunimas (26 proc. šios amžiaus grupės asmenų patys dalyvauja NVO veikloje)[1]. Nepaisant sąlyginai aukšto pasirengimo ir pakankamos kompetencijos valdyti organizacijos resursus, vienu didžiausių NVO iššūkių išlieka lėšų pritraukimas.

1.1. Lietuvoje veikiančių NVO finansinis kontekstas

NVO finansų trūkumo ir finansavimo šaltinių bei jų apimčių nestabilumo problemos nesunkiai identifikuojamos remiantis informacija, skelbiama viešojoje erdvėje, tačiau detalių tyrimų, kuriuose būtų aptariami NVO finansavimo šaltiniai, jų pasiskirstymas, panaudojimo efektyvumas ar lėšų pritraukimo praktikos Lietuvoje veikiančiose NVO, pastebimai trūksta. Remiantis egzistuojančiais duomenimis, galima teigti, jog:

- Apytiksliai pusės aktyviai Lietuvoje veikiančių NVO metinis biudžetas nesiekia 20 000 Lt, o metinio NVO biudžeto vidurkis tėra 3 000 - 5 000 Lt (Transparency International Lietuvos skyrius, 2007);

[1] Socialinės ir ekonominės plėtros centras (SEPC), „NVO fondo galimybių studija“, 2010

- Daugelis NVO veikia neturėdamos aiškaus biudžeto ar iš viso jokių apibrėžtų lėšų (net 19,5 proc. NVO lyderiai nežino, kokia jų organizacijos metinė apyvarta (Transparency International Lietuvos skyrius, 2007);
- Dviejų trečdalių NVO vadovai didžiausia veiklos problema įvardina lėšų stygių (Transparency International Lietuvos skyrius, 2007);

Apibendrinant galima teigti, jog daugiau negu pusę (55 proc.) NVO pajamų sudaro viešasis finansavimas (projektinis finansavimas, valstybės ir savivaldybių lėšos), o filantropijos pagrindu gautos lėšos sudaro tik apie 24 proc. viso NVO finansavimo (vietinių ir tarptautinių fondų parama bei privačių rėmėjų indėlis) (SEPC, 2010).

1.2. Finansavimo praktikų pasekmės NVO veiklai

Esant nepakankamam finansavimui, organizacijos nespėja įsisavinti naujų technologijų, nebesugebama skleisti informacijos apie vykdomą veiklą, laiku atsiliepti į atstovaujamos grupės poreikius, kyla sunkumų komunikuojant ilgalaikę organizacijos strategiją, misiją ir kuriant nusibrėžtą pridėtinę vertę visuomenei. Vertinant netvarią NVO finansavimo situaciją, galima pažymėti du kertinius aspektus: **a) lėšų stygių** bei **b) didelę NVO sektoriaus priklausomybę nuo projektinių lėšų**. Abi situacijos gali sukelti neigiamas pasekmes NVO finansų valdymui, tačiau būtent priklausomybės aspektas reikalauja detalesnio paaiškinimo.

Projektams skirtomis lėšomis dažniausiai negalima finansuoti organizacijos kasdieninės veiklos ar administracinių išlaidų, nesusijusių su projektu, taip pat negalima finansuoti kitų organizacijos projektų. Svarbu pastebėti, jog šiais pinigais negalima finansuoti ir infrastruktūrinių projektų, pvz. įsigyti informacinių technologijų įrangos ar padengti patalpų priežiūros ar įsigijimo išlaidų. Tokiu būdu, nepaisant gausaus vykdomų projektų skaičiaus, organizacijos susiduria su finansinėmis problemomis užtikrinant savo kasdieninę veiklą ar tenkinant elementarius biuro poreikius.

Tiesioginė priklausomybė nuo projektų ne tik verčia atitinkamai koreguoti NVO veiklas, bet ir sukuria papildomas administracines naštas, kurios būtų išvengtos užtikrinus mažiau apibrėžtą finansavimo formą nesusijusią su projektu. Kitaip tariant, projektinei veiklai skiriama daugiau vidinių resursų nei tiesioginei organizacijos programai. Tokia situacija signalizuoja itin didelį finansinį nestabilumą, nes organizacijai nustojus vykdyti projektus, disponuojamų lėšų kiekis nėra pakankamas užtikrinti kokybišką bei savarankišką NVO veiklą. Dažna organizacija susiduria su situacija kuomet priklausomybė nuo projektinių lėšų nuolatos auga, kadangi nebelieka laiko ir resursų ieškoti kitų finansavimo šaltinių.

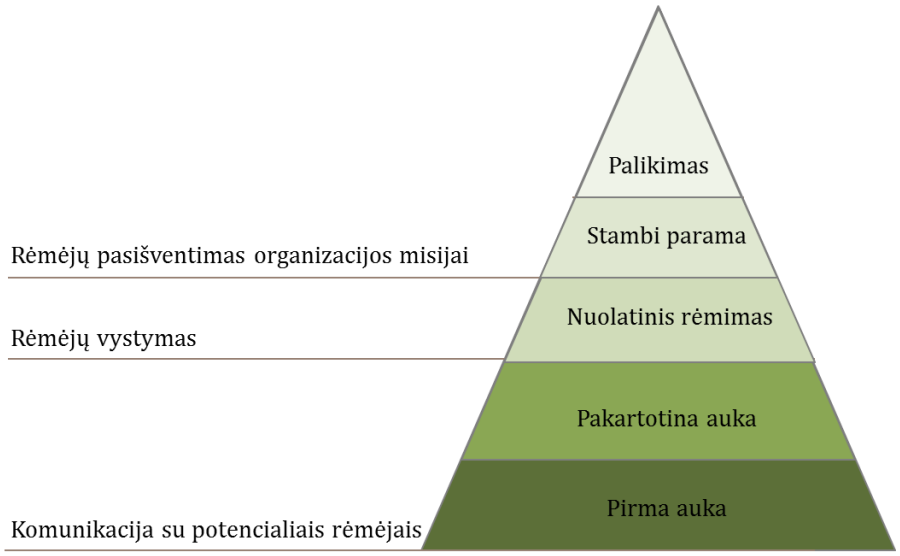
Esant nedideliems, dažnai pagrįstais savanorystės pagrindais, organizacijos žmogiškiesiems resursams nuolatiniai projektai ne tik sukuria papildomą darbo krūvį, bet ir neigiamai veikia organizacijos motyvaciją vykdyti numatytą misiją, komunikuoti veiklos progresą ir pritraukti daugiau savanorių. Dėl glaudaus ryšio tarp organizacijos biudžeto ir projektų finansavimo šaltinių kyla pavojus išsivystyti politinei priklausomybei nuo remiančiosios organizacijos ar institucijos. Nesant pakankamai finansinių šaltinių diversifikacijai taip pat nukenčia viešoji nuomonė apie NVO nešališkumą ir savarankiškumą vykdant savo veiklą ar renkantis naujas veiklos kryptis.

1.3.Galimi NVO finansavimo būdai

Nors NVO finansavimo metodikos, šaltiniai ir strategijos skiriasi priklausomai nuo vykdomos veiklos, narių skaičiaus ir organizacijos misijos, remiantis akademine literatūra, tyrimais bei analizuojant plačiausiai paplitusias praktikas, galima išskirti tris pagrindinius NVO lėšų šaltinius:

Valstybinės lėšos - šiai finansavimo šaltinių kategorijai priskiriami valstybinių organizacijų, įstaigų ir institucijų asignavimai, užsienio šalių teikiama parama, Europos Sąjungos ar kitų tarptautinių institucijų finansinė parama asignavimų, dotacijų, subsidijų ar projektinių lėšų forma;

Privačios lėšos iš fizinių ir juridinių asmenų – bene sunkiausiai pritraukiama finansavimo forma, kuriai priskiriamos anoniminės ir atviros donorų lėšos, privatūs indėliai, įtraukiant 2 proc. pajamų mokesčio asignavimą, taip pat privačių ar viešų fondų skiriamas finansavimas arba verslo įmonių parama. Žemiau pateikta iliustracija atspindi skirtingus privačių rėmėjų intensyvumo lygius (žr. pav.1). Tiek verslo, tiek ir privačių rėmėjų pritraukimo atvejais organizacija privalo identifikuoti, informuoti, sužadinti interesą ir įtraukti potencialius rėmėjus į organizacijos misijos vykdymą. Vis dėlto, svarbu nepamiršti skirtingų šių grupių motyvų ir lūkesčių skiriant paramą vienai ar kitai NVO veiklai.



Paveikslas 1: Rėmėjų piramidė

Nuosavos lėšos – nuosavas NVO lėšas dažniausiai sudaro nario mokestis, renkamas iš tikrųjų organizacijos narių, kurių sprendimu formuojama organizacijos veikla ir strategija (biuro savanoriams dažnai taikoma išimtis). Taip pat nuosavos lėšos gali būti kaupiamos iš palūkanų ar investicijų, kurios kaupiamos panaudojant NVO turimas lėšas. Vis dėlto, bene didžiausią dalį šios kategorijos lėšų sudaro finansinė grąža gaunama iš ūkinės veiklos vykdymo. Priklausomai nuo organizacijos veiklos profilio ir turimų resursų ūkinė veikla gali būti

vykdoma teikiant konsultavimo, informavimo, mokymo ar kitokias paslaugas atitinkančias organizacijos turimas kompetencijas bei resursus.

Siekiant užtikrinti subalansuotą NVO biudžetą rekomenduojama pasitelkti kuo įvairesnius finansavimo būdus, kurie skatintų organizacijos savarankiškumo vystymąsi bei leistų disponuoti lėšomis atsižvelgiant į poreikius esamuoju laiku. Idealiu atveju projektinės bei valstybinės lėšos turėtų sudaryti nedominuojančią viso organizacijos biudžeto dalį, o privačių donorų parama, drauge su NVO narių indėliu, apimti didžiąją finansinių išteklių dalį.

1.4. Privačios finansinės paramos teisiniai - mokestiniai aspektai

Parama gali būti teikiama pinigais, turtu arba paslaugomis. Be to, parama gali būti teikiama anonimiškai. Pažymėtina, kad parama (kaip ir labdara) negali būti teikiama tabako, alkoholio gaminiais, ribotai apyvartoje esančiais daiktais (tam tikrų savybių turinčiais daiktais, kurių apyvarta ribojama dėl saugumo, sveikatos apsaugos ar kitų visuomenės poreikių). Ribotai apyvartoje esantiems daiktams nepriskiriamos laisvoje prekyboje esančios prekės (maisto produktai ar medikamentai), nors jų realizavimo terminas apribotas.

Parama paprastai yra savanoriška ir neatlygintina, išskyrus atvejus, kai jos gavėjas įsipareigoja reklamuoti paramos teikėją, tačiau reklamos išlaidų suma neturi viršyti 10 proc. paramos teikėjo suteiktos paramos vertės. Kai reklamuodamas paramos teikėją paramos gavėjas patiria daugiau kaip 10 proc. reklamos išlaidų, visą suteiktos paramos vertę paramos gavėjas turi priskirti apmokestinamosioms pajamoms, o reklamuojamo paramos teikėjo paramai suteiktų lėšų suma nelaikoma parama, todėl skaičiuojant apmokestinamąjį pelną negali būti atimama iš pajamų.

Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymo pataisose (toliau LPĮ) 12 str. 2 punkte nustatyta, kad paramos gavėjai privalo atskirai tvarkyti gaunamos paramos apskaitą (joje nurodyti gautos paramos teikėjus, kai parama nebuvo gauta anonimiškai, bei vertę ir jos

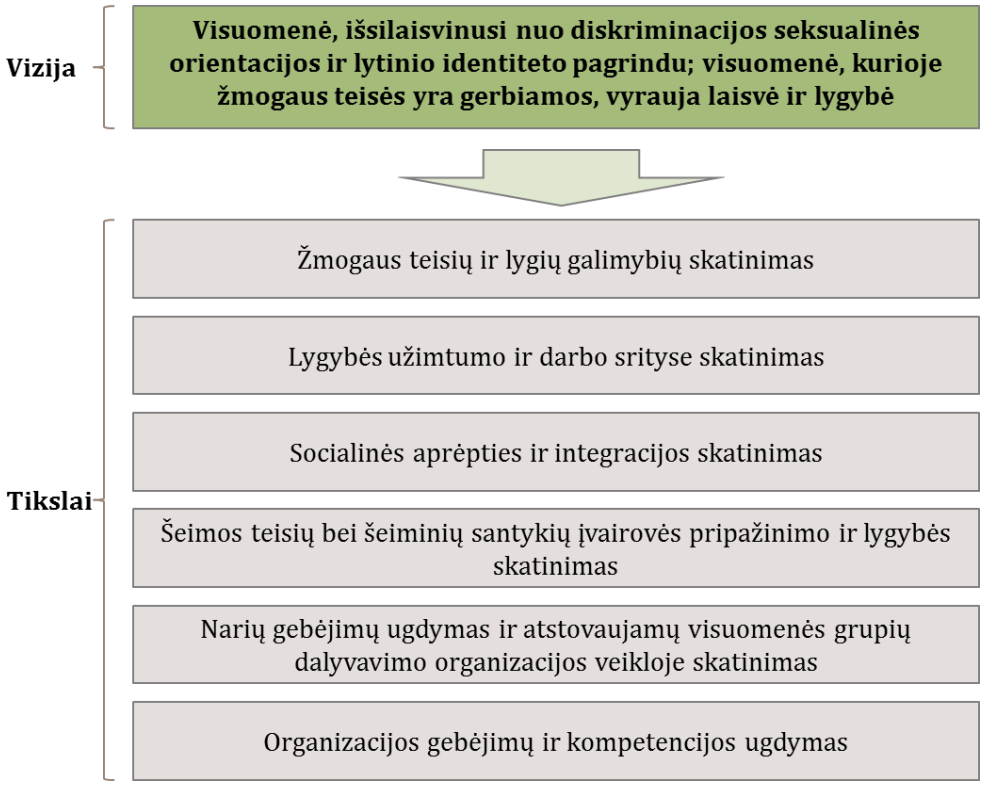
panaudojimą (įvardyti konkrečius davėjus, jeigu kaip parama gautos lėšos ar turtas perduotas kitam asmeniui) bei pačių teikiamos paramos apskaitą (joje nurodyti duomenis apie konkrečius gavėjus, paramos dalyką ir jo vertę).

Paramos gavėjas, perduodamas kitam ūkio subjektui parduoti kaip paramą gautas materialines vertybes, šį faktą turi įforminti juridinę galią turinčiais dokumentais. Materialinių vertybių perdavimo dokumentai privalo turėti visus rekvizitus, nustatytus Buhalterinės apskaitos įstatymo (Žin., 2001, Nr. 99-3515) 13 straipsnyje. **Anonimiškai gauta parama** turi būti apskaitoma Lietuvos Respublikos finansų ministro 2000 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. 350 „Dėl Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymo įgyvendinimo“ patvirtinta Anonimiškai gautos paramos apskaitos tvarka. Gyventojų pajamų mokesčio įstatymo 17 str. 1 d. 18 punkte nustatyta, kad pajamų mokesčiu neapmokestinamos pajamos, gautos kaip labdara LPĮ nustatyta tvarka.

NVO finansavimas Lietuvoje išlieka problematine sritimi nepasaint augančio visuomenės dalyvavimo tokių organizacijų veiklose. Projektinis finansavimas nesukuria tvarumo valdant organizacijos biudžetą, kadangi organizacijai nesuteikiama galimybė savo nuožiūra valdyti lėšas pagal realius bendruomenės poreikius. Alternatyvūs finansavimo šaltiniai gali būti randami tiek pasitelkiant privačius rėmėjus, tiek ir įtraukiant organizaciją į ūkinę veiklą ar nuosavų lėšų generavimą.

2. LGL privačių lėšų pritraukimo galimybės

Remiantis atlikta situacijos ir ilgalaikės organizacijos strategijos analize, toliau pateikiamos gairės galimiems būdams pritraukti lėšas, teikiant pirmenybę privačiam kapitalui bei ilgalaikės partnerystės su donorais vystymui. Formuojant ir vertinant galimybes buvo atsižvelgiama tiek į organizacijos veiklos specifiką, tiek ir užsienio organizacijų pavyzdžius. Pateikiami pasiūlymai ilgalaikei finansavimo strategijai apima įvairias iniciatyvas ir praktikas taikytinas NVO sektoriuje. Remiantis strateginiais dokumentais, tokiais kaip Strateginis asociacijos LGL planas 2011-2014 m. bei metine organizacijos ataskaita 2010-2011 m., organizacijos tikslai gali būti iliustruojami žemiau pateikta diagrama:



Paveikslas 2: Organizacijos tikslai

Nepaisant kryptingos orientacijos į su homofobijos prevencija sietinas temas, organizacijos veikla apima platų spektrą veiklų orientuotų į įvairovės, lygybės, humaniškumo, žmogaus teisių ir universalių žmogiškųjų vertybių pagrindu vykdomas veiklas, todėl toliau pateikiamos

finansavimo gairės remiasi įvairialypiu organizacijos kontekstu, vertybėmis ir galima pridėtine verte potencialiems privatiems ir verslo donorams.

2.1. Pasirengimas vykdyti lėšų pritraukimą

Vykdant duomenų analizę pastebėta, jog LGL infrastruktūra nėra tinkamai pasirengusi vykdyti organizuotą ilgalaikį lėšų pritraukimą. Vertinant LGL informacijos sklaidos priemones, matomas aiškus infrastruktūros trūkumas – nėra aiškūs organizacijos rėmimo būdai, trūksta informacijos apie konkrečius poreikius, kuriems tenkinti būtų skiriama donorų parama. Esant vartotojui lengvai prieinamos informacijos stygiui, matome keletą aspektų, kuriems turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys:

- **Infrastruktūros tobulinimas** – vertinant LGL internetinę infrastruktūrą matomas ryškus priemonių ir orientacinės informacijos apie būdus, kuriais būtų galima finansiškai prisidėti prie organizacijos veiklos, trūkumas. Pravartu įsidėmėti, jog privačiai aukojantys fiziniai asmenys nėra linkę ieškoti informacijos ir dažnai renkasi iš didelio kiekio NVO, tad informacija apie galimybes prisidėti prie LGL veiklos finansiškai turėtų būti lengvai pastebima, pateikiama patraukliu formatu, aiški ir skaidri.

  „Aids walk“ 2013 lėšų pritraukimo kampanija pateikia puikų pavyzdį, kaip galima įtaigiai pateikti finansavimo klausimą. Geltona juosta internetinio puslapio viršuje suteikia galimybę stebėti progresą siekiant užsibrėžto finansinio iššūkio, o nuoroda į paramos suteikimo būdą yra itin aiški (žr. pav.3).

Paveikslas 3: „Aids walk“ 2013 lėšų pritraukimo kampanija

Tiesa, tenka pastebėti, jog sprendimas viešai dalintis informacija apie vienos ar kitos kampanijos sėkmę yra labiau tinkamas konkrečių masinių iniciatyvų metu, tačiau taikomas net ir ilgalaikėje NVO veikloje gali pasiteisinti kaip skatinantis skaidrumą, atvirumą visuomenei ir vaizdžiai iliustruojantis kiekvieno aukojančiojo indėlį sprendžiant vieną ar kitą socialinį klausimą.

- **Komunikacija** apie papildomų finansavimo šaltinių paiešką turi turėti aiškų adresatą, tikslą, numatomą poveikį ir atgalinį ryšį su aukojančia puse. Priklausomai nuo organizacijos orientacijos į individualius asmenis arba verslo donorus, rėmimo būdai turėtų atitikti galimybes ir paramos mastą. Puikus pavyzdys randamas „Charity water“ NGO svetainėje, kurioje siekiama pritraukti lėšas švaraus vandens tiekimo

užtikrinimui problematiniuose regionuose – čia parama išskiriama į minimalų finansinį poveikį turinčią individualią kontribuciją, už kurią aukojantys gali nemokamai parsisiųsti suasmenintą atvirutę arba dedikuoti dovaną draugui, o verslo donorams siūloma prisijungti prie plačios skalės projektų, kuriuose jų finansinė parama yra išskirtinai akcentuojama kaip pagrindinis finansavimo šaltinis (žr. pav.4). Siekiant skatinti skaidrumą aukojant bei naudojant gautas lėšas, daug dėmesio skiriama grįžtamojo ryšio užtikrinimui bei aktyviam NVO bendruomenės įtraukimui į pasiektų rezultatų viešinimą.

Paveikslas 4:„Charitywater“ verslo donorų pritraukimo modelis

Nepaisant radikaliai skirtingo LGL profilio, rekomenduotina išsigryninti skirtingus finansinės paramos mastus ir sukurti infrastruktūrą, kurioje skirtingas turinys būtų

skiriamas verslo ir fiziniams donorams, pvz. parama tam tikrais produktais, laiku (konsultacijų forma), paslaugomis ar kitais alternatyviais būdais galėtų būti siūloma išskirtinai juridinių asmenų auditorijai, o nedidelės materialinė paramos paieškos būtų orientuotos į fizinius asmenis. Turint omeny viešąją nuomonę apie LGL, tikėtina, jog alternatyvūs paramos būdai padėtų ne tik gerinti finansinę padėtį, tačiau ir prisidėtų vystant organizacijos kompetencijas.

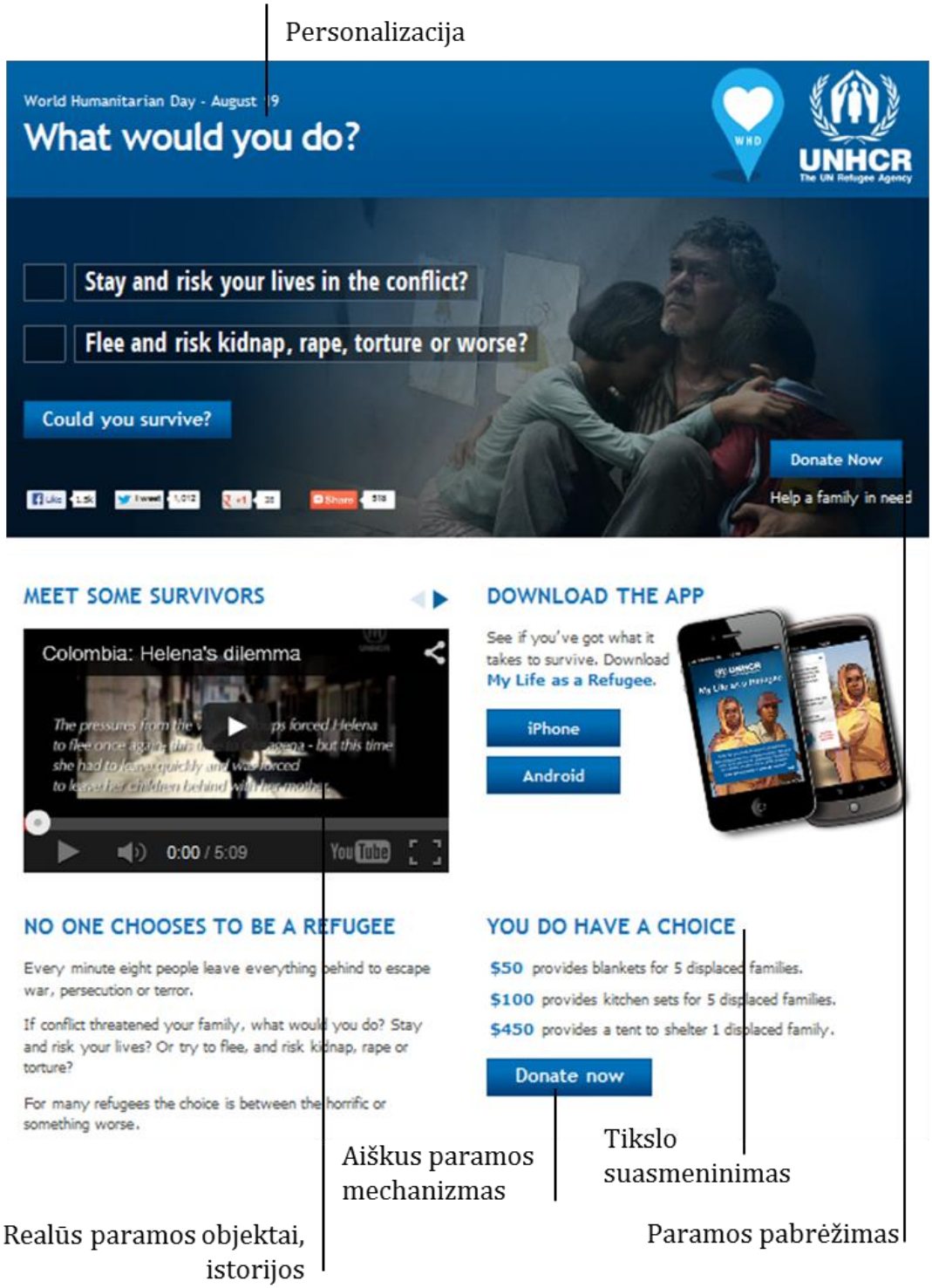
- **Informacijos apie organizacijos veiklą pateikimo formos pritaikymas** lėšų paieškai - kiekvienos NVO misija ir veikla turi būti aiškiai ir patraukliai komunikuojama potencialiems rėmėjams. Dažniausiai naudojamos komunikacijos formos – metinė veiklos ataskaita arba konkretūs paramos panaudojimo pavyzdžiai. Šie leidiniai turi būti ne tik informatyvūs, tačiau ir reprezentatyvūs tiek forma, tiek ir turiniu. Rengiant minėtus dokumentus, pravartu turėti omenyje jų rinkodaros funkciją ir auditoriją, kuriai šis turinys yra skirtas. Kitaip tariant, kaip ir bet kuri paslauga ar prekė, NVO privalo turėti savo „prekinę išvaizdą“, kuri skatintų visuomenės susidomėjimą vykdoma veikla. Išmoningas grafinio dizaino taikymas rengiant viešus organizacijos dokumentus – vienas iš efektyviausių būtų pristatyti organizaciją ir sukurti profesionalumo įspūdį.
- **Atsakomybės už lėšų pritraukimą įvedimas** – ilgalaikis lėšų pritraukimo efektyvumas yra tęstinis procesas reikalaujantis tinkamo pasiruošimo, laiko ir žmogiškųjų resursų. Periodiniai bandymai gauti finansinę paramą dažniausiai lieka vienkartiniai, jeigu nėra skiriamas deramas dėmesys užtikrinti nuolatinį bendradarbiavimą tarp remiančios ir remiamos pusės. Remiantis žinomų NVO patirtimi, galima teigti, jog daugelyje organizacijų egzistuoja konkreti atsakomybė ar darbo vieta, kurios tikslas užtikrinti sistemingą lėšų pritraukimą iš privačių ir verslo donorų. Tokiu būdu ne tik siekiama skatinti pastangų tęstinumą, bet ir paskirstyti atsakomybes bei krūvius organizacijos viduje. NVO, kurios tik pradeda alternatyvaus finansavimo paieškas, dažnai siekia profesionalo

paslaugų tam, kad būtų sukurtas potencialių donorų ratas, vyktų prasminga komunikacija tarp susidomėjusių šalių bei būtų kaupiamos lėšų pritraukimo kompetencijos organizacijos viduje. Remiantis rinkos tyrimais, galima teigti, jog dažniausiai pasitaikantis tokios pareigybės aprašas įtraukia žemiau išvardintas lėšų pritraukimo bei rinkodaros užduotis:

Aktyvus lėšų pritraukimas	▪ Lėšų pritraukimo plano vystymas ir vykdymas; ▪ Naujų finansavimo šaltinių paieška ir identifikavimas; ▪ Aktualių renginių lankymas ir dalyvavimas mezgant naujus ryšius; ▪ Lėšų pritraukimo renginių organizavimas; ▪ Remiančiųjų nuomonių rinkimas ir publikavimas, pozityvaus NGO įvaizdžio propagavimas; ▪ Dotacijų paieška, paraiškų pildymo proceso priežiūra; ▪ Rėmėjų pritraukimas konkrečioms iniciatyvoms; ▪ Tinkamos komunikacijos su donorais užtikrinimas; ▪ Reklaminės medžiagos rengimas, pvz. plakatai, lankstinukai, skrajutės dalinamos renginių metu; ▪ Socialinės žiniasklaidos išnaudojimas lėšų paieškos tikslais; ▪ Kampanijų efektyvumo vertinimas; ▪ Donorų duomenų bazės administravimas; ▪ Grįžtamojo ryšio su rėmėjais palaikymas.
Marketingas	
Administravimas ir priežiūra	

Paveikslas 5:pareigybės aprašas

- **Komunikacijos ir NVO žinutės forma** - dauguma aukojančiųjų finansiškai prisideda motyvuojami asmeninės patirties arba noro spręsti problemą, kuri yra kompleksinė ir nepavaldi vieno žmogaus norui keisti situaciją, todėl informacija apie tikslinės NVO progresą privalo būti ne tik lengvai prieinama, bet ir personifikuota (žr. pav.6).



Paveikslas 6: UNHCR lėšų pritraukimo akcija

Viena iš kertinių NVO rėmimo prielaidų – žmonės remia žmones, todėl NVO vykdoma veikla privalo turėti suasmenintą atspalvį, remtis konkrečiais pavyzdžiais apie atvejus, kuomet buvo suteikta reali pagalba asmeniui ar bendruomenei, pageidautina, jog būtų įtraukti susijusių asmenų įspūdžiai. Aukščiau pateikta iliustracija vaizduoja Jungtinių

Tautų pabėgėlių organizacijos pastangas taikyti suasmenintą ir į konkretų tikslą orientuotą informaciją apie paramos gavėją bei poveikį. Renkant finansinę paramą buvo pasitelkti realūs žmonės, kurie yra sulaukę pagalbos iš minėtos organizacijos. Taip pat, svarbu pastebėti, kad pats paramos suteikimas yra labai interaktyvus ir emociškai veiklus procesas - apleliuojama į žmonių asmeninę patirtį, vertybes, vyrauja įvairios ir modernios komunikacijos priemonės, taip sudaromas profesionalumo ir estetikos įspūdis.

Periodinis progreso vertinimas ir stebėsena – lėšų pritraukimas organizacijos viduje turėtų būti periodiškai vertinamas, kaip ir kiti organizacijoje vykstantys procesai. Be kertinių finansinių rezultatų, pravartu atkreipti dėmesį ir į alternatyvias priemones, tokias, kaip internetinio tinklalapio vartotojų srautas, jo charakteristikos ir sąryšis su NVO svetainėje skelbiamu turiniu. Vienas iš labiausiai paplitusių paprastų vertinimo įrankių - „Google analytics“, leidžiantis sekti vartotojus, identifikuoti jų geografinę vieta, vertinti susidomėjimą vienu ar kitu svetainės turiniu ar kitus aktualius aspektus. Nors ir nedidelės apimties, periodinis progreso stebėjimas ir informacijos apie susidomėjimą NVO rinkimas gali būti ne tik prasmingas, bet ir itin naudingas stengiantis efektyviau valdyti publikuojamą turinį, vertinti rinkodaros pastangas bei skatinti naujų komunikacijos būdų paiešką. Žinant savo tikslinę rėmėjų auditoriją, jos poreikius ir lūkesčius, lėšų pritraukimas gali būti vykdomas sistemingai ir optimaliai, todėl srauto stebėjimas leidžia greitai ir objektyviai vertinti organizacijos pastangas dirbant tiek įvaizdžio, tiek ir potencialių rėmėjų pritraukimo klausimais.

Žemiau pateikta Airijos LGBT bendruomenės pagalbos linijos svetainės ištrauka yra puikus interaktyvios paramos ir komunikacijos pavyzdys (žr. pav. 7). Šioje svetainėje ne tik gausu informacijos tiesioginiams paslaugos gavėjams, bet ir savanoriams bei paramos teikėjams, kuriems šios NVO veikla yra aktuali ir prasminga.

Paveikslas 7: Airijos LGBT bendruomenės pagalbos linijos pavyzdys

LGL atveju itin svarbu atskleisti organizacijos įvairiapusiškumą, pvz. dėmesį žmogaus teisėms, lygybei, socialinės atskirties mažinimui, tolerancijos ugdymui. Komunikacija šiomis temomis itin svarbi, kuriant asociacijos įvaizdį potencialių rėmėjų akyse. Turint omenyje visuomenės nuomonę apie LGBT bendruomenę, komunikacija turėtų būti orientuota į platesnio suvokimo apie LGL veiklą ir tikslus sklaidą. Šiuo metu nemaža dalis informacijos internetinėje erdvėje stipriai akcentuoja LGL bylinėjimosi pavyzdžius, kurie dažnam piliečiui kelia neigiamas asociacijas ir emocijas, todėl komunikuojant pravartu turėti omenyje transliuojamos informacijos poveikį bendruomenės įvaizdžiui ir potencialių rėmėjų nuomonei.

Vertinant organizacijos pasiruošimą vykdyti aktyvų lėšų pritraukimą, reikalingas kruopštus pasiruošimas, aktyvi komunikacija su NVO bendruomene bei detalus planavimas užsibrėžiant realius ir išmatuojamus finansinius tikslus. Imantis lėšų pritraukimo veiklos, atitinkami keitimai turi atspindėti ir organizacijos įstatuose (pvz. priedas nr. 1). Aktualu pastebėti, jog alternatyvaus finansavimo paieška reikalauja investicijų į vidines organizacijos kompetencijas, įvaizdį ir infrastruktūrą. Remiantis anksčiau minėtais kriterijais, galima teigti, jog LGL nėra pasirengusi vykdyti lėšų pritraukimą (žr. pav.8):

Kriterijus	Vertinimas (1 min-10 max)
Infrastruktūros pritaikymas (rėmimo mechanizmas, alternatyvos)	3
Adresatas, finansavimo poreikio pagrindimas (aiškus tikslas, numatytas poveikis)	0
Informacija potencialiems rėmėjams (marketingas, rinkodara)	4
Lėšų pritraukimo atsakomybė (atskira pareigybė)	nežinoma
Komunikacija su potencialiais rėmėjais (NVO žinutė, grįžtamasis ryšys, personifikacija)	2
Progreso stebėsenos sistema (kriterijai, periodiškumas)	nežinoma

Paveikslas 8: LGL pasirengimo vertinimas

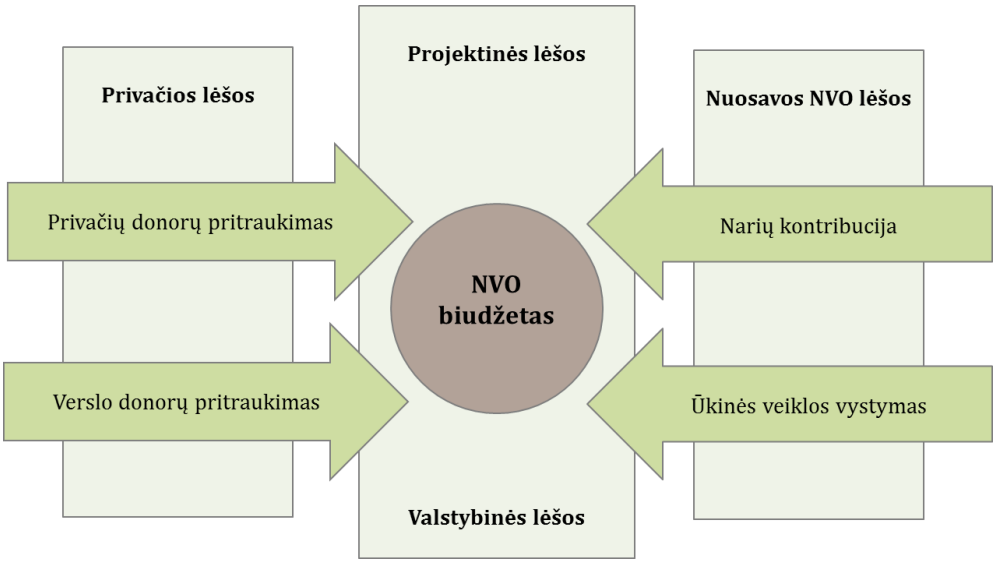
Praktiškai pagal visus išvardintus kriterijus LGL yra menkai pasirengusi, arba organizacijos pastangos pasirinktame kriterijuje yra nežinomos. Turint omenyje glaudų ryšį tarp minėtų kriterijų, svarbu skirti dėmesį visoms sritims, taip sukuriant papildantį efektą ir grįžtamąjį ryšį (angl. feedback loop). Taip pat svarbu pastebėti, jog daugelis tobulinimų nereikalauja didelių finansinių investicijų ir gali būti greitai atlikti pačios organizacijos pastangomis ir vidiniais resursais.

2.2. Finansavimo šaltinių identifikavimas

Remiantis surinkta informacija, galima teigti, jog didžioji dalis finansavimo, kuris šiuo metu yra prieinamas LGL, siejasi su projektine veikla ir yra finansuojamas iš valstybinių, o tiksliau tarptautinių, šaltinių. Esant tokiai situacijai organizacijai yra itin sunku užtikrinti tvarų vystymąsi, kuris būtų pagrįstas ilgalaikiu strateginiu planavimu įtraukiant savarankišką disponavimą turtu, kuris atsižvelgtų į narių poreikius realiu laiku. Siekiant išvengti neigiamų pasekmių, lėšų diversifikavimu siekiama įtraukti kuo įvairesnius finansavimo šaltinius,

ypatingą dėmesį skiriant privačioms lėšoms, gaunamoms iš individualių asmenų, fondų ar įmonių, bei nuosavų organizacijos lėšų generavimui vykdant ūkinę veiklą.

Studijos metu analizuojamos žemiau pateiktos keturios pagrindinės alternatyvaus finansavimo galimybės (žr. pav. 9). Kiekviena iš jų vertinama atskirai, vėliau įvedant apibendrintą stiprybių ir silpnybių analizę. Turint omenyje specifinę LGL interesų sritį bei kultūrinį ir politinį klimatą, kuriame ši organizacija vykdo savo veiklą, galimybės vertinamos pasitelkiant naudos, ilgalaikiškumo bei finansinės grąžos kriterijus. Taip pat atsižvelgiama ir į investicijų poreikį kiekvienai aprašomai alternatyvai.



Paveikslas 9: Finansavimo modelis

Tikėtina, jog ateityje projektinės lėšos išliks dominuojančiu LGL finansavimo šaltiniu, tačiau jo proporcija bendrame organizacijos biudžete turėtų kisti priklausomai nuo pastangų pritraukti lėšas tiek iš individualių asmenų, tiek ir įmonių, bei efektyvumo didinant nuosavas NVO lėšas.

2.2.1. Ūkinė veikla – mokymai lygybės ir nediskriminavimo temomis

Savanorišku pagrindu veikiančios organizacijos vaidina kertinį vaidmenį, dirbant su bendruomenėmis vietiniu, regioniniu, nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu. Didėjant nepasitenkinimui politika, įsitraukimas i savanoriškas ir bendruomenės iniciatyvas yra vienas

iš būdų žmonėms dalyvauti viešajame gyvenime ir aukojant savo laiką ir pinigus remti jiems rūpimą veiklą. Dėl ilgalaikio įsipareigojimo viešajam interesui NVO gali įgyti kompetenciją, kurios reikia didinant lygybės ir nediskriminavimo politikos poveikį ir efektyvumą. Vienas iš tokių būdų – specializuotų mokymų teikimas trečiosios pusėms, pvz. įmonėms ar institucijoms.

Lietuvos 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje lyčių lygybė ir nediskriminavimas yra apibrėžiamas kaip „moterų ir vyrų lygių galimybių užtikrinimas bei bet kokios diskriminacijos etninės ar rasinės priklausomybės, amžiaus, negalios, seksualinės orientacijos, tikėjimo ar įsitikinimo pagrindu panaikinimą“. Tai reiškia, kad siekiama užtikrinti moterų ir vyrų lygybę visose srityse bei panaikinti diskriminaciją visais paplitusiais pagrindais. 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje numatyti šie lyčių lygybės ir nediskriminavimo tikslai:

Lyčių lygybės in nediskriminavimo tikslai naudojant ES finansinę paramą

- Moterys ir vyrai turi būti lygūs sprendimų priėmimo srityje – remiantis demokratijos principais, kiekvienas asmuo turi vienodas teises lemti visuomenės raidos procesus.
- Moterys ir vyrai turi turėti lygias galimybes darbo rinkoje – moterys ir vyrai turi turėti vienodas salygas dalyvauti darbo rinkoje ir gauti vienodą darbo užmokestį už vienodą arba vienodos vertės darbo užmokestį.
- Moterys ir vyrai turi turėti galimybę vienodai dalytis pareigomis šeimai – ekonominis moterų ir vyrų įnašas į visuomenės gerovę yra vienodai svarbus.
- Moterys ir vyrai turi būti apsaugoti nuo smurto dėl lyties – smurtas yra pats grubiausias žmogaus teisių pažeidimas ir negali būti toleruojamas jokio asmens atžvilgiu.
- Moterys ir vyrai turi būti apsaugoti nuo diskriminacijos dėl jų lyties darbo santykiuose, mokslo ir švietimo srityje, parduodant prekes ir paslaugas, reklamoje.

Paveikslas 10: Strateginiai lygybės tikslai

Atsižvelgus į šiuos tikslus bet kurio iš ES lėšų finansuojamo projekto įgyvendinimo metu gali būti apgalvoti ir įgyvendinti tam tikri lyčių lygybės ir nediskriminavimo aspektai. Mokant lyčių

lygybės itin svarbu pripažinti, kad lytis neatsiejama nuo kitų tapatybės aspektų (pvz., tautybės, lytinės orientacijos, socialinės klasės, amžiaus religijos). Kai kuriose šalyse pastebima politinio dėmesio kaita link skirtingų tapatybės aspektų sąveikavimo (angl. intersectionality) ir įvairovės klausimų rodo, kad didėja poreikis atidžiau pažvelgti į struktūrinės nelygybės priežastis ir atitinkamai jas integruoti į mokymo programas bei kitas priemones kovoje su visų formų diskriminacija.

Remiantis LGL strategija ir paskutiniųjų metų veiklos ataskaitomis galima teigti, jog organizacija yra sukaupusi daug ir įvairios patirties organizuojant ir vedant mokymus lygybės ir nediskriminacijos klausimais. Atsižvelgiant į augantį dėmesį lygybės temoms ir jų formaliam įtraukimui į valstybės ir ES finansuojamų projektų turinį, ypač finansavimo priemonėse orientuotose į socialinės atskirties mažinimą bei darnų vystymąsį (2014 -2020 m.). Toliau pateikiamas pavyzdys iš finansavimo paraiškų pildymo formos, bendrosios B dalies, kurioje aiškiai nubrėžiamos gairės projekto planavimui įtraukiant lygybės aspektus (žr. pav. 11). Taip pat galime stebėti augantį kvalifikuotų lektorių ar juridinių asmenų, teikiančių organizuotas paslaugas lygybės ir nediskriminacijos temomis, stygių. Šiandien subjektų, teikiančių lygybės konsultavimo ir mokymo darbo vietoje paslaugas, tėra vienetai, tad dar labiau suintensyvėjus tokių paslaugų poreikiui augs tiek mokymų kainos, tiek ir kokybės bei kvalifikacijos reikalavimai. Nepaisant ryškios orientacijos į lyčių lygybę, priemonės užtikrinti strateginius lygybės tikslus įtraukia ir didelę dalį nediskriminavicijos temų, todėl programų įvairovė, kurioje atsispindi kuo platesnis įvairovės temų spektras, yra ne tik reikalingos, bet ir unikalios savo turiniu.

Remiantis Paraiškos bendrosios (A) dalies 13 punkto lentelėje „Projekto atitiktis horizontaliosioms sritims“ (toliau vadinama – A dalies 13 lentelė) pateikta informacija, išsamiai bei detaliai aprašomi konkretūs veiksmai, užtikrinantys tai, kad projektas prisidės prie lyčių lygybės ir nediskriminavimo principų įgyvendinimo. Aprašant būtina nurodyti, ar projekte numatyti mokymai moterų ir vyrų lygybės bei nediskriminavimo srityje apima bent vieną iš šių temų:

- *moterų ir vyrų lygių galimybių užtikrinimo užimtumo srityje teisinį reglamentavimą;*
- *moterų ir vyrų lygių galimybių užtikrinimo darbo vietoje praktinį taikymą (kokios yra darbdavio pareigos įgyvendinant moterų ir vyrų lygias teises; kokie veiksmai laikomi pažeidžiantys moterų ir vyrų lygias teises; kokie galimi praktiniai veiksmai (pvz., nusistovėjusių elgesio normų darbe, siekiant įsidarbinti arba įgyti profesinį išsilavinimą, ar būti paaukštintam pareigose stebėseną; kolektyvinių sutarčių, elgesio kodeksų, tyrimų ar pasikeitimo patirtimi ir geraja praktika stebėseną; vienodo požiūrio į moteris ir vyrus principo darbo vietoje propagavimas; reguliarus informacijos teikimas darbuotojams ir (arba) jų atstovams (informacija gali apimti moterų ir vyrų santykio skirtinguose organizacijos lygiuose; jų užmokesčio ir užmokesčio skirtumų bei galimų priemonių padėčiai pagerinti bendradarbiaujant su darbuotojų atstovais apžvalgą; kokie dažniausi skundai dėl moterų ir vyrų lygių teisių pažeidimo darbe; kokia skundų nagrinėjimo praktika ir kokie rezultatai);*
- *lygybės darboviečių kriterijus ir jų praktinį taikymą. Lietuvos ir ES patirtį. Moterų ir vyrų lygybės planus darbovietėse;*
- *moterų ir vyrų atlyginimų skirtumų priežastis ir būdus juos mažinti.*

Prie paraiškos gali būti pridedami ir papildomi dokumentai bei informacija, pagrindžianti šiuos atsakymus. Maksimalus puslapių skaičius – 0,5

Paveikslas 11: Projekto paraiškos B dalies reikalavimai

Vienas iš geųjų pavyzdžių - mokymo planas sukurtas remiantis lyčių lygybės ir įvairovės įgyvendinimo darbo vietose situacijos analize, atlikta Lietuvoje, Liuksemburge, Suomijoje ir Vokietijoje, siekiant nustatyti būdus, kaip lyčių lygybės ir įvairovės darbo vietose konsultacijos gali būti integruotos į nacionalines profesinio švietimo ir mokymo sistemos programas. Minėtas planas remiasi trimis dalimis:

I dalis: Įvadas į lyčių lygybės ir įvairovės planavimą darbo vietose. Ši dalis apima modulius, aiškinančius ES ir nacionalinius teises aktus bei politikos priemones, skirtas lygių galimybių visiems darbo vietose įgyvendinimui.

II dalis: Darbo vieta visiems: lygus elgesys ir bet kokios diskriminacijos draudimas. Ši dalis sieja modulius, suteikiančius bei pagilinančius žinias apie darbo jėgos įvairovę bei būtinybę darbo vietoje drausti diskriminaciją dėl lyties, amžiaus, rasės, tautybės, religijos, įsitikinimų, negalios ar seksualinės orientacijos.

III dalis: Lyčių lygybės ir įvairovės planavimas darbo vietose. Šią dalį sudaro moduliai, supažindinantys su problemų, dažniausiai iškylančių įgyvendinant lygų elgesį su visais darbo vietose, sprendimo metodais. Taip pat šiuose moduliuose pateikiami siūlymai, kaip parengti ir įgyvendinti lyčių lygybės ir įvairovės planus darbo vietose bei kaip įvertinti pasiektus rezultatus.

Vienas iš rekomenduotinų modulių šioje programoje – seksualinė orientacija ir lyties tapatumas. Šio modulio tikslai - apžvelgti ES teisės aktus, draudžiančius diskriminaciją dėl seksualinės orientacijos ir lyties darbo vietoje; didinti informuotumą apie gerąsias praktikas bei galimus šios srities problemų sprendimus; lavinti besimokančiųjų įgūdžius, numatyti diskriminacijos dėl seksualinės orientacijos darbo vietoje draudimo būdus. Siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus rekomenduojama, jog mokymų programa apimtų šiuos elementus:

- Pateikiama bendra informacija apie ES ir nacionalinius teisės aktus, draudžiančius diskriminaciją dėl seksualinės orientacijos ir lyties tapatumo darbo vietose.
- Remiantis statistiniais ir atliktų tyrimų duomenimis pristatomos skirtingos problemos, susijusios su darbe pasitaikančia diskriminacija dėl seksualinės orientacijos ir lyties, įskaitant tiesioginę ir netiesioginę diskriminaciją, seksualinį priekabiavimą, priekabiavimą dėl lyties, atsakomuosius veiksmus ar nurodymus diskriminuoti.
- Analizuojamos galimybės būti atvirais darbe svarba, įvairios su diskriminacija susijusios problemos, iškylančios dėl skirtingų darbo kultūrų. Taip pat aptariamos prevencinės priemonės, kurias turėtų taikyti įmonės ar organizacijos savo darbo vietose.
- Pateikiamos atvejo analizės ir gerosios praktikos kovojant su diskriminacijos dėl seksualinės orientacijos ir lyties darbo vietoje atvejais.[2]

[2] Detalus programos turinys gali būti apibendrintas galimybių studijos priede nr.2 pateikta lentele

Turint omenyje LGL veiklos pobūdį, galima teigti, jog specializuotų mokymų teikimas pasirinktomis lygybės temomis yra galimas, ypač jeigu pasitelkiamos ir kitos NVO dirbančios lygybės srityje. Remiantis Europos struktūrinių fondų agentūros duomenis, dažniausiai projektuose naudojami šie įkainiai:

Mokymai (perkant iš juridinio asmens)	**Taikomas įkainis**
1 lygis: Paprastas mokymų paslaugų lygis	2820 Lt/diena
2 lygis: Vidutinis mokymo paslaugų teikimo lygis	4700 Lt/diena
Mokymai (perkant iš fizinio asmens)	220-243 Lt/val.

Paveikslas 12: Mokymų įkainiai

Pagal pateiktą klasifikaciją, mokymai skirstomi į vidinius bei išorinius pagal organizacijos būdą, ir I ir II lygmens pagal apimtį bei dalyvių skaičių.

Vidiniai mokymai yra skirti vienos bendrovės darbuotojams ir mokymų turinys yra „priartinamas“ prie bendrovės veiklos specifikos. Šie mokymai gali būti skirti įvairaus profilio darbuotojams – vadovams, vadybininkams, klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojams, kitiems darbuotojams ir pan. Vidinių mokymų tikslas - atskleisti ir tobulinti įmonės darbuotojų kompetencijas, siekiant efektyviai panaudoti jų potencialą įmonės veikloje. Rengiant vidinius mokymus, jų turinys, metodikos, praktinės užduotys yra adaptuojamos atsižvelgiant į esamą įmonės darbuotojų kompetenciją bei norimus pasiekti rezultatus – siekiamos darbuotojų kompetencijos. Vidinių mokymų kaina priklauso nuo lektoriaus kvalifikacijos, įmonės specifinių poreikių (lemiančių specialaus pasirengimo mokymams apimtis).

Išoriniai mokymai – tai atviras seminaras, kuriame gali dalyvauti visi norintys asmenys. Atvirojo seminaro tema, programa, turinys, medžiaga ir kt. yra rengiami iš anksto ir priklauso nuo lektoriaus specializacijos bei įmonės, kuri organizuoja atvirą seminarą. Atviro seminaro kaina nustatoma vienam dalyviui.

1-ojo lygio mokymai. Organizuojant mokymus, dažniausiai pagrindinius kaštus sudaro tik mokestis už eksperto darbą. Į mokymo paslaugos sudėtį neįeina kavos pertraukėlių organizavimas mokymo dalyviams, mokymai organizuojami užsakovo patalpose, nėra organizuojamas dalyvių maitinimas. Ekspertai, vedantys mokymus, yra vidutinės kompetencijos, dažnai neturi praktinės patirties. Mokymų turinys apima dėstomo dalyko pagrindus.

2-ojo lygio mokymai. Organizuojant mokymus, į mokymo paslaugos sudėtį įtraukiamas kavos pertraukėlių organizavimas mokymo dalyviams, mokymai organizuojami specialiose mokymams pritaikytose patalpose (viešbučių konferencijų salės, auditorijos ir kt.). Gali būti organizuojamas dalyvių maitinimas pietų pertraukos metu. Teikiama padalomoji medžiaga. Ekspertai, vedantys mokymus, yra vidutinės arba aukštos kvalifikacijos, turintys praktinės patirties dėstomo dalyko srityje. Mokymų turinys neapsiriboja dėstomo dalyko pagrindų pateikimu, bet apima ir gilesnes specializuotas sritis.

220 – 243 Lt/val. įkainis naudojamas tuomet, kai mokymams pravesti samdoma ne teikianti mokymų paslaugas įmonė, o ekspertas kaip individualus asmuo. Tokiu atveju ekspertas praveda mokymus grupei asmenų. Mokymai gali būti organizuojami įmonės viduje (įmonės darbuotojams), taip pat gali būti ir atviro tipo mokymai, kuomet grupės surinkimu rūpinasi tam tikra organizacija (pvz. Verslininkų asociacija) ir ji samdo ekspertą mokymams pravesti.

Eksperto - lektoriaus, vedančio mokymus nurodyta tema, valandinis įkainis pateiktas įskaitant visus pagal autorinę sutartį mokamus mokesčius. Šiuo metu autorinės sutarties suma apmokestinama šiais mokesčiais: autoriaus – pajamų mokestis 15 proc., PSD 6 proc., Sodra 2 proc., užsakovo mokami mokesčiai – Sodra – 17 proc. Eksperto įkainis apima tik eksperto darbo apmokėjimą.

Nors esamas mokymų poreikis šiuo metu yra sąlyginai nedidelis (apie 10 - 12 iš ES finansuojamų projektų per metus), tikėtina, jog augant visuomenės pilietiškumui, tokio pobūdžio programos taps normalia įstaigų ir įmonių kompetencijų ugdymo dalimi.

Vertinant įkainius ir reikalingas kvalifikacijas galima teigti, jog LGL turi galimybę įsitvirtinti kaip aukštos kvalifikacijos lyčių lygybės ir nediskriminavimo mokymų tiekėjas. Be finansinės naudos, tokių paslaugų tiekimas taip pat gali būti vertinamas kaip žingsnis link platesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo, organizacijos įvaizdžio gerinimo bei artimesnio ryšio su privačiu sektoriumi vystymo.

2.2.2. Narystės mokesčio įvedimas

LGL teisinis statusas yra asociacija, kas, remiantis klasikiniu teisės apibrėžimu, verčia manyti, jog dalyvavimas organizacijos veikloje yra paremtas tam tikra naryste. Paprastai, ne pelno organizacijos skirstomos i dvi grupes:

1. Turtu paremtos organizacijos, apibendrintai vadinamos fondais (angl. Foundation). Joms būdinga tai, kad jie neturi narių, bet turi steigėjus, savininkus, dalininkus, kurie yra kažkuo prisidėję prie organizacijos steigimo ar tolesnio gyvavimo. Steigėjai ir savininkai kontroliuoja organizacijos veiklą.

2. Naryste paremtos organizacijos, apibendrintai vadinamos asociacijomis. Jose visuomet yra nariai, kurie gali įstoti ar išstoti iš organizacijos. Tokiose organizacijose sprendimų galia priklauso nariams, kurie arba tiesiogiai priima sprendimus, arba renka atstovaujamus organus.

LGL šiuo metu nėra taikoma oficiali narystė arba finansinis narių indėlis organizacijos veiklai paremti. Nario mokestis – tai nustatyto dydžio įmoka, skirta veiklai remti ir mokama

nustatytais laiko intervalais. Pagal savo pobūdį įmokos gali būti mokamos stojant į organizaciją arba periodiškai, remiantis valdybos nutarimu dėl mokesčio dydžio ir laiko.

Nario mokestis – ne tik galimybė finansiškai sustiprinti organizaciją, bet ir skatinti didesnę atskaitomybę nariams ir visai bendruomenei, didinti skaidrumą, aktyviau įtraukti narius į sprendimų priėmimą ir aktyvų domėjimąsi organizacijos veikla.

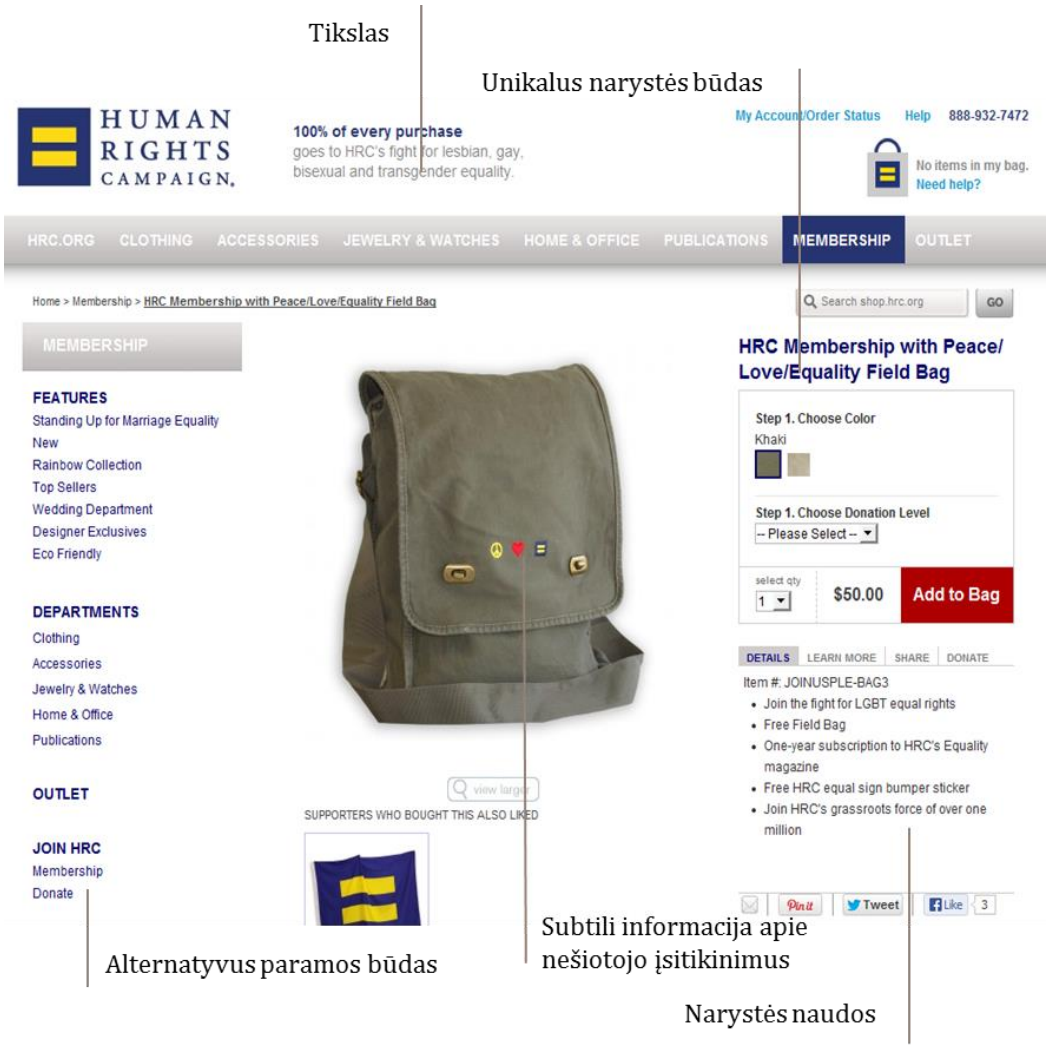
Nario mokestis – populiari ir daugelyje NVO sektoriaus organizacijų paplitusi praktika. Neretai tokiu būdu surenkamos lėšos yra vienintelis šaltinis organizacijos administracinėms funkcijoms palaikyti arba organizuoti neprojektinius organizacijos renginius, teikti paslaugas bendruomenei. Narystės mokestis taip pat skatina skaidrumą tvarkant organizacijos finansus.

2.2.3. Suvenyrų ir paramai skirtos atributikos pardavimai

Siekiant aktyviau vykdyti lėšų pritraukimą vis sparčiau pasitelkiami kanalai, kurie žadina ne tik žmonių pilietinę pareigą ar asmeninį norą prisidėti prie vienos ar kitos socialinės kampanijos, bet ir kursto ambiciją išsiskirti iš minios skoningais ir originaliais produktais. Pasaulio gamtos apsaugos organizacija (World Wildlife Foundation, WWF) neseniai sulaukė itin daug dėmesio įgyvendinusi “Give A Hand to Wildlife” kampanija sukurtą Saatchi & Saatchi reklamos profesionalų. Pagrindiniu atributu tapo idėjos interpretavimas pasitelkiant kūno tapybą ir moderniąsias rinkodaros priemones. Dėl savo originalumo bei unikalios prezentacijos kampanija ne tik sulaukė teigiamo įvertinimo, tačiau ir tapo populiariu susijusių suvenyrų atributu.

Taip pat buvo pastebėta, jog žmonės yra linkę įsigyti produktus, kurie turi specifinę idėjinę reikšmę, kuri tėra suprantama tam tikrai auditorijai. Kitaip tariant, aksesuaras nebūtinai

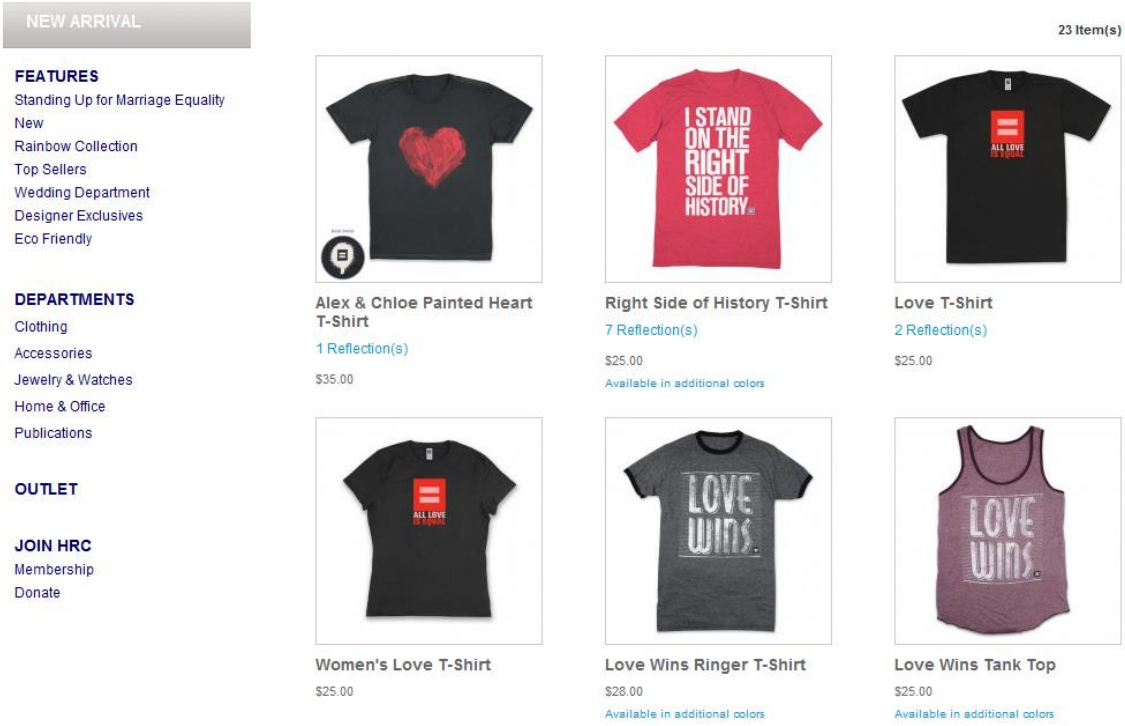
garsiai komunikuoja, kurią organizaciją remia jo nešiotojas, tačiau sukuria išskirtinumo ir priklausomybės tam tikrai grupei jausmą. Tokiu būdu vyksta neverbalinė komunikacija tarp suvenyrų turėtojų ir likusios auditorijos. Panašiu pavyzdžiu remiasi ir „Human Righs Campaing“ iniciatyvos kūrėjai, kurie išleido atskirą liniją su LGBT ir lygybės tematika (ir problematika) susijusių produktų seriją, kurioje gausu prekių, kurių neverbalinė komunikacija itin subtili, tačiau vienijanti (žr.pav.13).



Paveikslas 13: „Human Rights Campaign“ internetinė parduotuvė

Nepaisant sąlyginai aukštos kainos, kuri paprastai tokio pobūdžio kampanijose yra siejama daugiau su simboline parama nei su įsigyjamu produktu, pirkėjai yra susidomėję pirkiniu dėl jo reikšmės konkrečiai iniciatyvai ar socialiniam judėjimui.

Žvelgiant į LGL atstovaujamą socialinę grupę, jos interesus ir vykdoma veiklą, tikėtina, jog panašių suvenyrų įvedimas į rinką padėtų ne tik generuoti papildomas lėšas, tačiau ir skatintų organizacijos įvaizdžio gerinimą bei burtų bendruomenę. Vienas iš galimų scenarijų – atributikos skirtos paminėti „Baltic Pride“ renginį pardavimas. Dėl ypatingai jautrios renginio tematikos ne visi norintys išdrįsta prisijungti prie renginio fiziškai, tačiau nebūtinai atsisako remti pačią renginio idėją ir misiją. Sąlyginai neutralių marškinėlių ar drobinių maišelių linija (galbūt net bendradarbiaujant su jaunais dizaineriais) galėtų būti būdas rasti kompromisinį rėmimo būdą visoms susijusioms pusėms (žemiau pvz. iš HRC).



Paveikslas 14: „Human Rights Campaign“ internetinės parduotuvės produktai

Tikėtina, jog lygybės ir tolerancijos temų pateikimas „tinkama“ forma ne tik skatintų atviresnę paramą vykstančiam renginiui, bet ir įtrauktų daugiau socialinių ir verslo partnerių – susijusias NVO, populiarūs liberalaus jaunimo kavinių tinklai (pvz. Coffee Inn), kultūros ar meno centrai (galerijos, muzikos klubai, festivaliai). Idealiu atveju, patrauklaus produkto įsigijimas galėtų vystytis kaip socialinis fenomenas – kažkas populiaraus (angl. trendy), perkamo net nežinant

tiesioginės sąsajos ar idėjinės potekstės. Parinkus tinkamą prekybos pradžios laiką, tokie produktai taip pat prisidėtų prie informacijos apie vyksiantį renginį sklaidos ir populiarinimo.

Prekyba suvenyrais ir aktualia atributika – vienas iš nesunkiai įgyvendinamų lėšų pritraukimo būdų. LGL turi strategiškai svarbią misiją skleisti lygybės ir tolerancijos idėjas, padėti kurti antihomofobišką klimatą, tad prekyba suvenyrais, pvz. marškinėliais, kurie komunikuotų šią žinutę padėtų ne tik stiprinti organizaciją finansiškai, bet ir įtraukti daugiau socialinių partnerių, skatintų platesnį visuomenės susidomėjimą. „Baltic Pride“ galėtų tapti kasmetiniu antihomofobijos kampanijos atskaitos tašku, kurios metu visuomenė būtų skatinama ne tik finansiškai paremti organizacijos idėją, bet ir aktyviai dalyvauti kampanijos kūrime, vystyme, informacijos sklaidoje.

2.2.4. 2 proc. paramos skatinimas

Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas (toliau – GPMĮ) numato nuolatiniai Lietuvos gyventojui teisę nuo mokestinį laikotarpį (kalendoriniais metais) gautų pajamų išskaičiuota (mokėtina) pajamų mokesčio dalimi (iki 2 procentų) paremti pasirinktą subjektą, kuris pagal LPĮ turi teisę gauti paramą (Lietuvos Respublikoje įregistruotus labdaros ir paramos fondus, biudžetines įstaigas, asociacijas, visuomenines organizacijas, viešąsias įstaigas, religines bendruomenes, bendrijas ir centrus, tarptautinių visuomeninių organizacijų skyrius (padalinius), kitus juridinius asmenis, kurių veiklą reglamentuoja specialūs įstatymai ir kurių veiklos tikslas nėra pelno siekimas, o gautas pelnas negali būti skiriamas jų steigėjams, dalininkams ar nariams).

Nuolatiniai Lietuvos gyventojai savanoriškai, niekieno neverčiami, pasibaigus mokestiniam laikotarpiui, t.y. už praeitus kalendorinius metus, turi teisę pateikti prašymą skirti iki 2 procentų paramą ne pelno siekiančioms organizacijoms. Tai paramos teikimo būdas, nereikalaujantis iš gyventojo papildomų materialinių išlaidų. Gyventojas pats turi nuspręsti kokiais organizacijai nori skirti paramą. Taip pat pasirinkti ar skirti vienai organizacijai 2 procentus, ar dviem skirtingoms organizacijoms po 1 procentą. Gyventojas gali teikti prašymą skiriant 1 procentą paramos. Pagal įstatymą 2 procentai skaičiuojami ne nuo gyventojo pajamų, o nuo jo sumokėto gyventojų pajamų mokesčio. Nuo 2009 metų sausio Gyventojų pajamų mokestis yra 15 procentų. Todėl 2 proc. paramą galite skirti kiekvienais metais nuo sausio 1 d. iki gegužės 1 d. Gyventojai prašymus gali teikti elektroniniu būdu, naudojantis elektronine deklaravimo sistema, taip pat prašymą gali asmeniškai įteikti savo nuolatinės gyvenamosios vietos mokesčių administratoriui arba siunčiant paštu.

Vertinant LGL potencialą surinkti papildomų pajamų iš Gyventojų pajamų mokesčio, galima teigti, jog nesant pakankamai informacijos sklaidai bei komunikacijai, ši priemonė nėra pilnai išnaudojama ir papildomos marketingo ir rinkodaros pastangos galėtų atnešti finansinė naudos organizacijai.

2 proc. Gyventojų pajamų mokestis – tradicinė nedidelės apimties priemonė pritraukti finansinei paramai iš privačių asmenų. Dažniausiai siekiant maksimaliai išnaudoti šią priemonę, mobilizuojami organizacijos nariai, jų šeimos nariai, socialiniai partneriai. Verta pastebėti, jog ši priemonė beveik nereikalauja investicijų, o rezultatai yra užtikrinami efektyviai komunikuojant bei tinkamai pristatant savo organizacijos veiklą.

2.2.5. Bendradarbiavimas su kultūros įstaigomis ir meno mėgėjais

Užsienyje plačiai paplitusi bendradarbiavimo tarp NVO ir privačių rėmėjų praktika – kultūriniai renginiai, dažniausiai spektakliai, kurių metu siekiama nagrinėti tam tikrą problematiką. Neretai tokios iniciatyvos įtraukia ir labdaringus aspektus, pvz. dalis spektaklio surinkto pelno keliauja konkrečiai NVO veiklai. Taip pat tai yra puiki proga plačiau ir intymiau pristatyti pačią socialinę problemą, skatinti diskusijas ir plėsti kontaktų ratą.

Kita populiari alternatyva – kino peržiūrų vakarai ar festivaliai. Šiuo metu LGL vykdoma veikla dalinai įtraukia panašaus pobūdžio veiklas, tačiau finansinis aspektas lieka nuošalyje. Turint omenyje pirminę tokių renginių auditoriją, nemokamų renginių organizavimas yra suprantamas ir skatintinas, tačiau siekiant surinkti papildomų lėšų, įmanomos ir labiau komercializuotos iniciatyvos. Vienas iš pasiūlymų – kino peržiūros po atviru dangumi. Tokio pobūdžio kino festivaliai Vilniuje – dažnas ir populiarumo jau sulaukęs reginys. Vasaros metu Vilniuje stebimas itin suaktyvėjęs naktinis gyvenimas, tad nebrangios pramogos gryname ore yra mėgstamas dažno pasirinkimas. Filmų peržiūromis yra suinteresuoti ir kavinių bei barų savininkai, kadangi papildoma veikla skatina didesnį klientų srautą ir apyvartą. LGL galėtų pasinaudoti šia galimybe ir taip sustiprinti tiek savo biudžetą, tiek ir įvaizdį, skatinti informacijos sklaidą.

Kultūriniai renginiai – įdomus ir jautrus būdas pristatyti LGBT bendruomenės problematiką, įsiklausyti į dalyvaujančių požiūrį, didinti orgnanizacijos pastebimumą ir žinomumą. Nors užsienyje populiarūs teminiai spektaliai Lietuvoje dar yra naujiena, socialinių partnerių paieška meno bendruomenės sluoksniuose galėtų tapti įdomia galimybe LGL išbandyti savo jėgas. Kiek praktiškesnis pasiūlymas – vasaros kino vakarai po atviru dangumi, kurių metu būtų renkamas minimalus įėjimo mokestis.

2.2.6. Verslo donorų įtraukimas

Žvelgiant į viešąją nuomonę apie LGL ir jos vykdomą veiklą, pastebima aiški neigiama nuomonė. Deja, dažniausiai pasitelkiami tik iškraipyti teiginiai, homofobiška leksika ir nepagrįstos priešiškumo priežastys. Esant tokiam negatyviam klimatui, užtikrinti efektyvų verslo kooperavimą yra sunkiai įmanoma dėl nenoro būti afiliuojamiems su organizacijos nariais ar vykdoma konkrečia veikla, pvz. „Baltic pride“.

Vis dėlto, kintant tendencijomis ir augant dėmesiui tolerancijos problematikai darbo aplinkoje, galima spėti, jog dalis pastangų bus nukreiptos į įmonių vidaus kultūros kūrimą, pagarbos ugdymą, tarpasmeninių santykių gerinimą. Remiantis užsienio patirtimi, matomas aiškus įmonių noras būti viešai pripažintoms tolerantiškomis, „draugiškomis“, gerbiančiomis žmogaus teises ir nuolat skatinančiomis darbuotojų atvirumą bei saugumą. Lietuvoje kol kas jaučiamos tik tokios vidaus politikos užuomazgos, nors įmonių veikla vis labiau siejama su darbuotojų gerbūvio užtikrinimu.

Bendradarbiavimas su LGL galėtų tapti saugios darbo aplinkos sertifikavimo ženklu, remiančiu organizacijų ir įmonių pastangas tapti atviresnėmis bei tolerantiškesnėmis. Pridėtinė LGL vertė remiančioms įmonėms galėtų būti konsultacijos apie tai, kaip gerinti darbo klimatą, užtikrinti lygybę ir saugumą darbo aplinkoje, bei viešas patvirtinimas, kad įmonė yra pripažinta kaip moderni ir atvira. Tokiu būdu būtų kuriamas poreikis bendradarbiauti su LGL (arba NVO ar institucijų konsorciumu), taip pat gerėtų organizacijos įvaizdis.

Verslo donorų finansinė parama Lietuvoje nėra plačiai paplitusi, tad organizacijos įvaizdis neretai tampa pagrindiniu kriterijumi renkantis vieną ar kitą paramos gavėją. Itin retais atvejais parama yra strategiškai organizuota ir administruojama vieno ar kito Lietuvoje veikiančio verslo įmonių fondo:

„ Achemos grupės “ labdaros ir paramos fondas
„ Senukų “ labdaros ir paramos fondas
AB „ Kauno grūdai “ labdaros ir paramos fondas
Projekto „ Kas yra kas Lietuvoje “ labdaros ir paramos fondas
Labdaros ir paramos fondas „Viltis – Vikonda “
Vakarų Lietuvos pramonės ir finansų korporacijos labdaros ir paramos fondas
Baltijos baldų grupės labdaros ir paramos fondas
„ Vernito “ labdaros ir paramos fondas
Mantingos labdaros ir paramos fondas
„ Norfos “ labdaros ir paramos fondas
AB „ Varėnos statyba “ labdaros fondas „Varėnos statybininkas“
„ Valstiečių laikraščio “ labdaros fondas „Kaimo vaikai“
UAB „ Lietuvos rytas “ labdaros ir paramos fondas
„ Znad Wilii “ radijo stoties labdaros ir paramos fondas
Infobalt asociacijos fondas

Paveikslėlis 15: Lietuvoje veikiančių įmonių labdaros ir paramos fondai

Šiuo metu LGL neturi galimybės užtikrinti efektyvų verslo rėmėjų pritraukimą, tačiau ši pozicija galėtų sustiprėti bendradarbiaujant su kitomis panašaus pobūdžio NVO. Pastangos pritraukti verslo paramą turėtų būti orientuotos į ilgalaikių santykių vystymą, organizacijos narių mobilizaciją atsirenkant tikslines įmones ir aktyvią komunikaciją apie pridėtinę vertę, kurią LGL gali atnešti konkrečiai įmonei.

Verslo rėmėjų pritraukimas šiuo metu yra viena iš sunkiausiai įgyvendinamų lėšų pritraukimo strategijų, tad pastangos šia linkme turėtų būti tęstinės ir orientuotos į ilgalaikių santykių kūrimą bei LGL įvaizdžio gerinimą. Vienas iš metodų, kurie galėtų pozityviai prisidėti prie organizacijos žinomumo – įmonių tolerancijos sertifikavimo paslaugos, bendradarbiaujant su kitomis NVO ar atitinkamomis valstybinėmis institucijomis.

3. Ilgalaikis organizacijos vertinimas

Apibendrinant galima teigti, jog didžiausias LGL privalumas yra atstovaujama socialinė grupė. Dėl savo unikalios veiklos organizacija gali vykdyti finansiškai naudingas veiklas, kurios būtų neįmanomos kitoms NVO, tačiau pagrindinės priežastys, kodėl lėšų pritraukimas šiuo metu vyksta sąlyginai neefektyviai, yra įvaizdis, infrastruktūros trūkumas bei komunikacijos ir marketingo strategijos fragmentiškumas. Atsižvelgus į esamus trūkumus ir sistemingai juos šalinant, galimi šie alternatyvūs finansavimo būdai: nario mokestis, mokymai lyčių lygybės ir nediskriminavimo temomis, suvenyrų ir atributikos pardavimai, bendradarbiavimas su meno bendruomene organizuojant kultūrinius renginius, santykių su verslo donorais gerinimas vystant oficialų tolerantiškos įmonės vidaus politikos sertifikavimą ar kita.

3.1. Stiprybės ir galimybės

Atsižvelgiant į LGL strateginius dokumentus ir esamos finansavimo situacijos analizę, galima išskirti žemiau matomoje lentelėje pateiktas stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes, į kurias atsižvelgiant turėtų būti vystomas alternatyvaus organizacijos finansavimo planas. Verta prisiminti, jog išvardinti elementai yra labiausiai aktualūs vertinant organizacijos finansinę situaciją, tačiau kai kuriais atvejais gali būti taikomi ir kaip bendras organizacijos vertinimas.

Tarp didžiausių organizacijos silpnybių – negatyvus įvaizdis, nedidelis rėmimo alternatyvų pasirinkimas, matomumo (marketingo) trūkumas, neaiški pridėtinė vertė remiančiajai pusei. Esant įvardintiems trūkumams, kyla grėsmė partirti įvaizdžio krizę, neužtikrinti vidinių resursų, ypač laiko ir savanorių pasiskirstymo prasmėmis, sulaukti donorų abejingumo bei prarasti motyvaciją vykdyti lėšų pritraukimą.

Silpnybės	Stiprybės
▪ Negatyvus įvaizdis; ▪ Narystės statuso ir indėlio neapibrėžtumas; ▪ Menka narių mobilizacija vykdant lėšų pritraukimą; ▪ Neaiški „pridėtinė“ vertė rėmėjams; ▪ Infrastruktūros trūkumas; ▪ Nepibrėžtas alternatyvaus finansavimo panaudojimas (tikslas). ▪ Negausus rėmimo alternatyvų pasirinkimas.	▪ Vienintelė tokio tipo organizacija Lietuvoje; ▪ Gausūs vietiniai ir tarptautiniai partneriai; ▪ Išskirtinės ir unikalios kompetencijos; ▪ Proaktyvus požiūris į lėšų pritraukimą. ▪ Intensyvus žiniasklaidos dėmesys.
Grėsmės	**Galimybės**
▪ Įvaizdžio krizė; ▪ Žmogiškųjų resursų trūkumas; ▪ Narių abejingumas vykdyti lėšų pritraukimą; ▪ Laiko sąnaudų neadekvatumas pasiektiems rezultatams; ▪ Donorų abejingumas ; ▪ Rėmėjų baimė prarasti anonimiškumą; ▪ Motyvacijos praradimas.	▪ Finansinis savarankiškumas; ▪ Platus narių ratas; ▪ Įvaizdžio pagerėjimas; ▪ Informacijos apie savo veiklą sklaidos efektyvinimas; ▪ Socialinių partnerių ir donorų rato plėtra; ▪ Teigiamas indėlis aktyviai formuojant visuomenės požiūrį į LGBT bendruomenę. ▪ Efektyviai išnaudoti žiniasklaidos dėmesį.

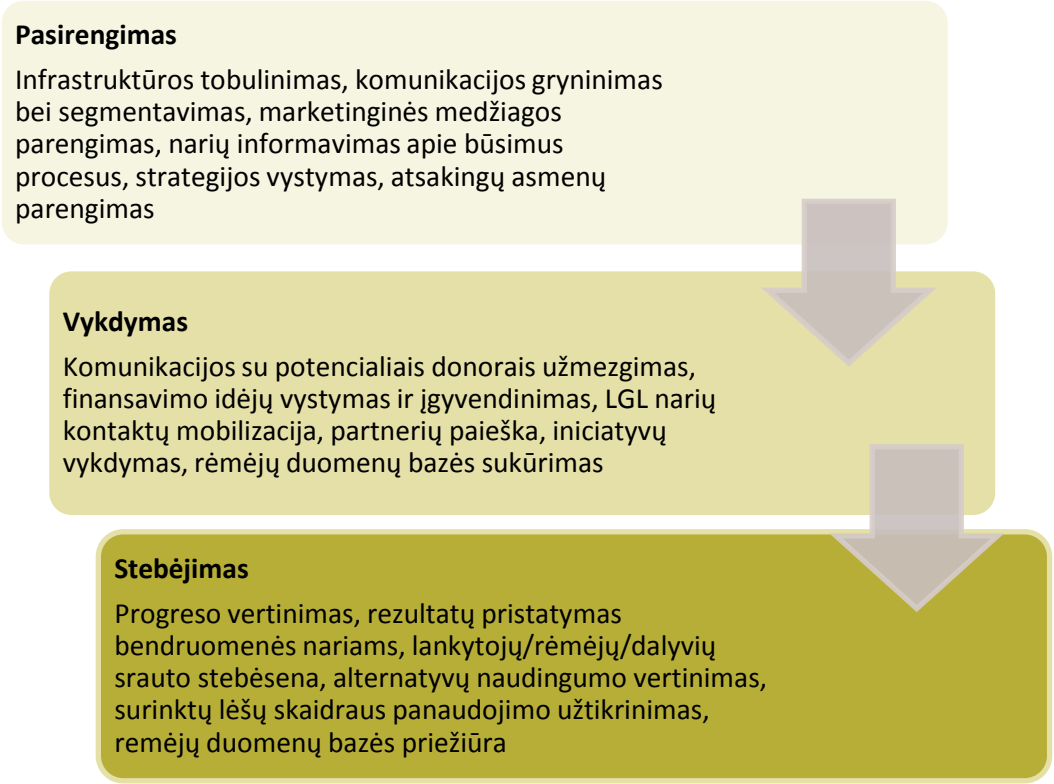
Paveikslas 15: LGL stiprybių ir silpnybių analizė

Nepaisant negatyvių aspektų, LGL taip pat turi nemažai neišnaudotų teigiamų charakteristikų – unikalumas, organizacijos unikalumas, specifinės kompetencijos, gausus tarptautinių ir vietinių partnerių ratas bei proaktyvus požiūris į alternatyvių finansavimo šaltinių paiešką. Pasitelkus įvardintas stiprybes organizacija galėtų sėkmingai vystyti finansinį savarankiškumą, gerinti įvaizdį, ieškoti plataus masto rėmėjų, skatinti informacijos apie savo veiklą ir misiją sklaidą.

3.2.Prioritetinės veiklos

Atsižvelgiant į galimybių studijoje pateiktus rezultatus, galima teigti, jog LGL nėra pasirengusi vykdyti aktyvią lėšų paiešką, todėl pirminės investicijos ir išskirtinis dėmesys turėtų būti skiriami infrastruktūros tobulinimui, finansinių kompetencijų kėlimui bei sistemingam pasirengimui rėmėjų paieškai. Nors daugelis problematinių sričių, tokių kaip „komercinės vertės“ nusistatymas, komunikacijos tobulinimas, informacijos pristatymas bei

segmentavimas nereikalauja didelių investicijų, tačiau reikalingas aktyvus organizacijos narių supažindinimas su būtinais pokyčiais. Žemiau pateikiama trumpa proceso schema:



Paveikslas 16: Finansinės strategijos proceso schema

Pastangos pritraukti alternatyvius finansavimo šaltinius diagramoje išskirstytos į tris kertinius etapus, t.y. pasirengimą vykdyti aktyvią lėšų paiešką, suplanuotų veiklų vykdymą bei progreso stebėseną. Tiesa, svarbu pastebėti, jog tiek vykdymas, tiek ir stebėsena turi grįžtamąjį ryšį į kurį turėtų būti atsižvelgiama toliau vystant LGL veiksmus finansavimo srityje. Priklausomai nuo darbo krūvio ir savanorių motyvacijos siūlomos veiklos gali būti vykdomos atskirai arba kartu. Svarbu užtikrinti komunikacijos ir finansavimo veiklos plano tęstinumą bei įtraukti kuo daugiau potencialių rėmėjų renkant informaciją apie tai, kas buvo daroma gerai, ko trūksta, kokie remiančiųjų lūkesčiai ir nusiskundimai.

Remiantis ankstesniuose skyriuose pateiktomis alternatyvaus finansavimo idėjomis ir proceso vystymo schema, strateginį lėšų planavimą galima išskirstyti į keletą etapų,

atsižvelgiant į pasiruošimą ir reikalingas investicijas konkrečios idėjos įgyvendinimui. Mažiausiai investicijų ir pasiruošimo reikalauja tokios priemonės kaip aktyvesnis 2 proc. paramos pritraukimas pasitelkiant jau turimą narių ratą ir infrastruktūrą, kadangi pagrindinė tam reikalinga investicija tėra tikslingesnė ir efektyvesnė komunikacija organizacijos viduje. Panašiai gali būti vertinamas ir nario mokesčio įvedimas, kuris greta komunikacijos efektyvinimo taip pat įtraukia ir NVO įstatų keitimą. Nors šios priemonės įgyvendinimo kaina nėra aukšta, ši iniciatyva reikalauja laiko ir organizacijos vadovybės bei narių sutarimo.

Sėkmingai pritaikius infrastruktūrą ir paskyrus adekvačius resursus lėšų pritraukimo iniciatyvoms, vėliau galima vystyti suvenyrų ir atributikos pardavimą bei vykdyti mokymus nediskriminavimo temomis. Vis dėlto, tenka pastebėti, jog abi minėtos iniciatyvos reikalauja ilgalaikių pastangų bei atitinkamų žmogiškųjų resursų, kurie idealiu atveju turėtų turėti rinkodaros ir pardavimų patirties. Mokymų atveju – dėstymo ar savanoriavimo patirties bei gausių žinių susijusių su mokymų programos turiniu. Nepaisant sąlyginai nemažo organizacijos indėlio į šių veiklų vystymą, galima finansinė grąža taip pat yra itin aukšta. Verta paminėti, jog kartu su lėšų pritraukimu minėtais būdais taip pat didėtų ir asociacijos žinomumas, būtų pozityviai veikiama visuomenės nuomonė.

Bendradarbiavimas su meno bendruomene bei verslo donorų pritraukimas – sunkiausiai įgyvendinamos lėšų paieškos idėjos, todėl tokio pobūdžio veiklos turėtų būti numatomos tik pasiekus pakankamą LGL infrastruktūros išvystymą bei bent dalinai reabilitavus viešąją nuomonę. Vis dėlto, galimybė vykdyti tokio pobūdžio iniciatyvas neturėtų būti atmetama, kadangi finansinė grąža yra įmanoma, tačiau tam reikia tiek įdirbio, tiek ir socialinių pokyčių, kurie yra tikėtini netolimoje ateityje.

Atsižvelgiant į LGL strateginį planą ir planuojamus būdus užsibrėžtiems tikslam pasiekti, galima išskirti keletą veiklų su kurioms įmanoma sieti alternatyvių lėšų pritraukimą, t.y. komunikacija, švietimas bei žmogaus teisių gynimas ir atstovavimas. Ypač pastarasis veiklos

įgyvendinimo būdas turi galimybę sulaukti didelio visuomenės palaikymo. Renginiai ir informacijos sklaida naudojant žmogaus teisių prizmę turi itin aukštą potencialą būti palaikomi ir finansiškai remiami, todėl rengiant komunikacijos turinį ir įvaizdžio koncepciją šis aspektas turėtų būti plačiai išnaudojamas.

4. Išvados

Remiantis studijos metu atlikta analize, LGL infrastruktūra nėra pritaikyta vykdyti aktyvų lėšų pritraukimą – trūksta informacijos apie būdus, kaip organizacija gali būti remiama, kokie principai taikomi valdant rėmėjų lėšas, kas yra atsakingas už finansavimo strategijos įgyvendinimą. Prieš pradedant vykdyti aktyvų lėšų pritraukimą, svarbu investuoti į pasirengimą tiek infrastruktūrine, tiek ir žmogiškųjų resursų prasme, todėl pasiruošimo veiksmai turėtų tapti LGL operacinės veiklos prioritetu. Taip pat buvo pastebėta, jog LGL rinkodaros strategija yra gana silpna ir fragmentiška – stokojama suasmenintos informacijos pateikimo, informacija nėra nukreipta į papildomų resursų mobilizaciją, nėra pakankamo grįžtamojo ryšio. Turint omenyje unikalų asociacijos profilį ir plačiai paplitusią negatyvią viešąją nuomonę, svarbu pakankamai dėmesio skirti įvaizdžio gerinimo bei pozityvios komunikacijos palaikymo sritims nuo kurių didele dalimi priklauso papildomų lėšų pritraukimo sėkmė.

LGL galėtų įgyti daugiau finansinio savarankiškumo intensyviau vykdydama ūkinę veiklą, pvz.: vesdama lyčių lygybės ir nediskriminavimo mokymų programas, organizuodama suvenyrų ir su renginiais susijusios atributikos pardavimus (pvz. „Baltic Pride“ remiantys drobiniai maišeliai ar marškinėliai), kooperuodama su meno ir kultūros įstaigomis ar organizacijomis rengiant jungtines temines parodas ar atvirus renginius. Siekiant didesnio finansinio savarankiškumo LGL taip pat derėtų apsvarstyti metinio nario mokesčio įvedimą bei

plėsti verslo rėmėjų ratą, apibrėžiant konkrečią pridėtinę vertę remiančiai organizacijai (pvz. laisvos nuo diskriminacijos vietos pažymėjimą ar statuso suteikimą).

Vienas iš būdų gerinti organizacijos įvaizdį bei pritraukti rėmėjų susidomėjimą – dažniau akcentuoti lygių galimybių, žmogaus teisių, socialinės aprėpties skatinimo, integracijos ir tolerancijos temas. Ši strateginė kryptis atsispindi ir numatytuose LGL veiklose strateginiams tikslams pasiekti, pati pirmoji čia minima veikla – pagrindinių žmogaus teisių pripažinimo skatinimas ir lygių galimybių plėtra, ypač tam tinkama poveiklė 1.3. (veiksmingas žmogaus teisių gynimo bei lygių galimybių plėtros kampanijų nacionaliniu lygmeniu vykdymas). Poveiklė 2.3. (bendradarbiavimas su profesinėmis sąjungomis ir darbdavių organizacijomis plačiau informuojant jų narius apie ES direktyvų reikalavimus bei geros praktikos sklaidos skatinimas) taip pat turi potencialo tapti atskaitos tašku organizuojant mokymus įmonėms, organizacijoms ar institucijoms.

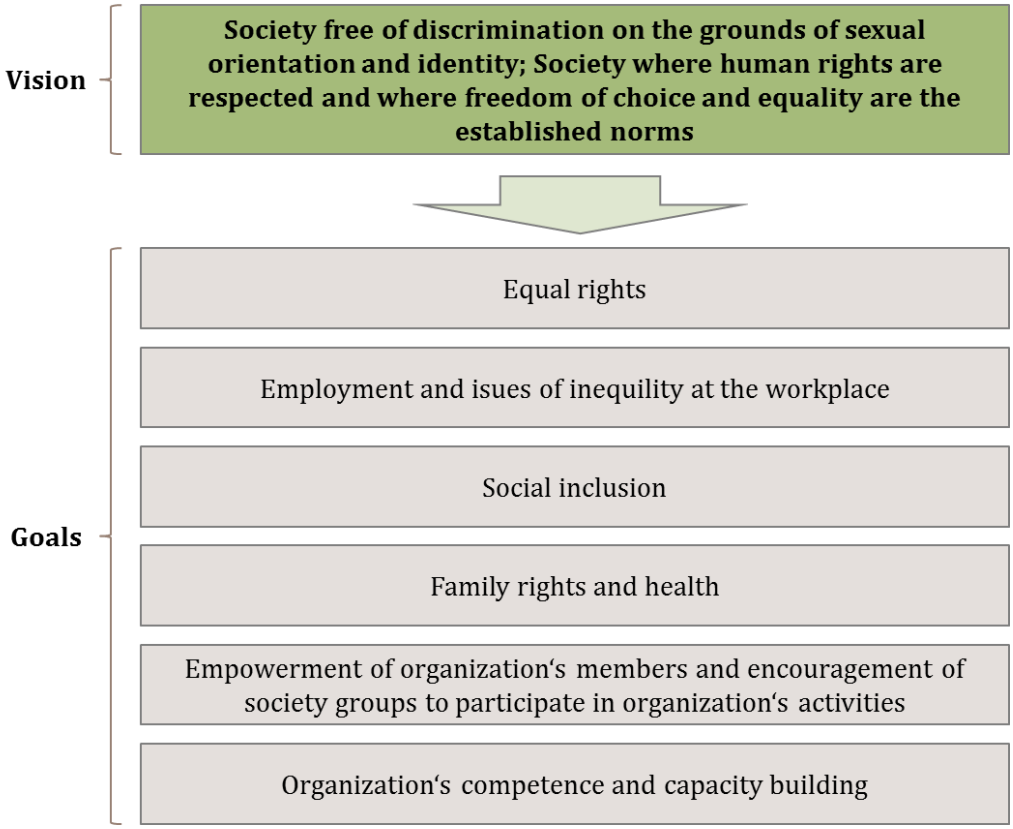
Siekiant efektyvaus alternatyvių lėšų pritraukimo LGL turėtų:

- Asociacijos viduje išsigryninti galimus finansavimo šaltinius, susitarti dėl prioritetų ir apibrėžti siektinus rezultatus;
- Narių sutikimu paskirti atsakingą už lėšų pritraukimą asmenį;
- Investuoti į internetinę infrastruktūrą tiek turinio, tiek ir techninių galimybių prasme;
- Parengti strategiškai tikslią ir įtaigią komunikaciją, taikant suasmenintą informacijos formą, išskiriant turinį pagal skirtingus informacijos adresatus;
- Surinkti informaciją apie teisinius - mokestinius aspektus atskirais paramos atvejais, ypatingą dėmesį skiriant asociacijos vidiniams dokumentams susijusiems su finansavimu iš šalies bei galimais narių mokesčiais;
- Vykdyti aktyvią lobistinę veiklą ir vystyti bendradarbiavimą su privačiu sektoriumi.

LGL turi sąlyginai aukštą lėšų pritraukimo potencialą, kuris šiuo metu yra neišnaudojamas. Bene didžiausia to priežastimi galima laikyti itin neigiamą organizacijos įvaizdį ir potencialių rėmėjų išankstinį negatyvų nusistatymą, todėl visos alternatyvių lėšų pritraukimo pastangos turėtų būti kompleksiškos, apimti įvairius organizacinius aspektus bei orientuotis į ilgalaikę pridėtinę vertę kuriantį poveikį tiek finansiškai, tiek ir įvaizdžio prasme.

5. Summary

Lithuanian Gay League (LGL) is a national non-profit, non-governmental organization (NGO) which advocates for the rights of lesbian, gay, bisexual, transsexual, and transgender (LGBT) individuals in Lithuania against homophobia, discrimination and social exclusion. Through education, support, representation of LGBT community and international collaboration, LGL strives for a respectful, open and inclusive society where the rights of people are respected and applied equally to all citizens despite their sexual background. Organization's goals can be formulated as follows:



Paveikslas 17: LGL strategic goals

However, similarly to many other NGOs, LGL is prone to high dependence on its financing sources, particularly public funding for projects. The need to strengthen its financial

independence and develop a long term alternative funding strategy has become a key inspiration and a core aim of this study. The study "Funding opportunities and planning" is a part of the project "LGL institutional competences development" funded by Lithuanian – Swiss Cooperation Programme and is a result of cooperation between LGL and a professional consultancy company "Civitta". This document seeks to introduce relevant fundraising practices from abroad, identify potential local funding sources, outline the key areas to invest in order to grow organization's ability to attract alternative funds, and perform analysis of LGL strengths and weaknesses in relation to fundraising.

5.1.Financial context

Despite growing attention to public inclusion and organizations that operate in the field of strengthening civil society and its competences, their potential is only weakly incorporated in a dominant political culture, including media. Due to high engagement into societal issues a majority of people involved in NGOs sector have higher education or are on the way of obtaining it. Despite assumed high level of knowledge and expertise among organizations membership, the major problem that NGOs are facing is financial unsustainability and low effectiveness of fundraising efforts.

Although it is easy to obtain information on financial struggles of NGOs in various media sources, a detailed account on what are the most effective funding strategies and resources has not been presented. Available data indicates that :

- Approximately half of active NGOs in Lithuania have a budget as low as 20 000 LTL, while the average annual budget is approximately 3000 -5000 LTL (Transparancy International, 2007)

- Most of NGOs are operating without a clear budget or any other defined means of financing. In fact, 19.5% of NVO leaders are not aware of the scope of their annual turnover (Transparency International, 2007);
- Two thirds of Lithuanian NGOs indicate the lack of funding as a main problem that limits their organizational performance (Transparency International Lietuvos, 2007);

Furthermore, more than a half (55 %) of NGOs funding in Lithuania comes from public sources, such as specific project funding or support from public institutions locally, nationally or internationally, and only 24 % of total financing is received in a form of philanthropic support, including financial support from various private foundations or individual voluntarily donations (SEPC, 2010).

Due to the lack of funding organizations are not capable of completing their agendas, communicating their achievements or applying technological advancements to support day-to-day work. In terms of NGOs‘ financing there are two major issues of concern: a) the lack of funding, and b) a high dependence on very few available resources, aka projects‘ funding. While the first one is relatively straightforward, the latter requires a little more of elaboration.

While many organizations are competing for funding for their projects, this type of financing creates several ethical and organizational issues in a long run. NGOs that are characterized by high dependence on projects‘ are less flexible and engaged with their membership needs that occur on daily basis, since projects financing requires not only a lot of organizational resources but also restricts the use of its budget to a very limited list of specific and predefined activities. In addition, a repetitive funding from a certain source may foster an assumption about organization‘s political or ideological dependence from the funding source itself while also weakening NGO‘s public stand as a result. Finally, in the cases of complete lack of funding diversification organization has no other alternative but to keep on participating in projects, since it is the only way of sustaining organization financially it makes NGO‘s

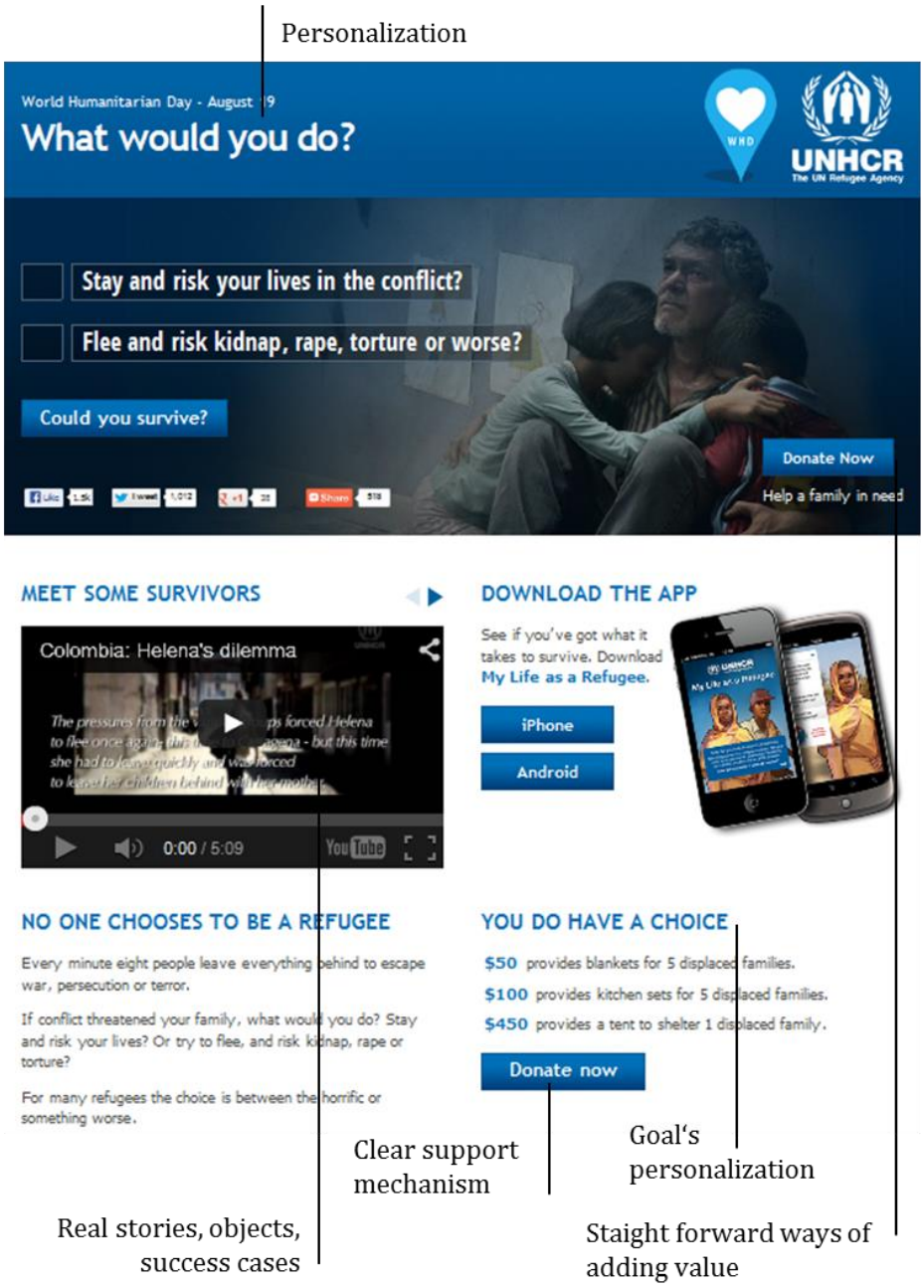
future even more unsustainable after the end of project activities. Therefore, any attempts to strengthen organization‘s efforts to obtain its own finances are not only encouraged but also beneficial for the entire community.

5.2. Capacity building

Based on LGL‘s long term strategy and action lines identified within other related documents, several opportunity windows have been identified as highly possible and financially beneficial. However, it has also been noticed that LGL is not sufficiently prepared to undertake a large scale fundraising challenges due to underdeveloped infrastructure (mainly internet related), unfocused communication, unclear added value to the supporting party, missing forms of possible support and a lack of agreed direction in terms of operational management of such activities. Among many suggestions to build LGL‘s fundraising capacity several solutions were presented in detail:

- **Improvement of infrastructure** – during the evaluation of LGL‘s internet presence and users track it was noticed that organization does not have almost any information about the ways to contribute financially or otherwise, this makes any attempt of aid troublesome and time-consuming.
- **Communication** about financing opportunities should have a clear address and target, form, well defined goal and means to ensure backwards communication once donation is made. Therefore, clear vision from organization itself about the reasons for fundraising and desirable targets should not only be explained for transparency reasons but also to be able to attract different type and scope sponsors.
- **Correct NVO message** – although this may seem rather straightforward, many organizations struggle to get their message through. Despite all informative content that is required from a decent website of any organizational entity, it is extremely

important to highlight personification and why certain person or company should want to support an organization. Most often it is done by adding highly personalized message that would relate to one‘s former experience and appeal as a cause worth personal involvement (many brilliant examples by UNHCR, see below).



Paveikslas 18: UNHCR website

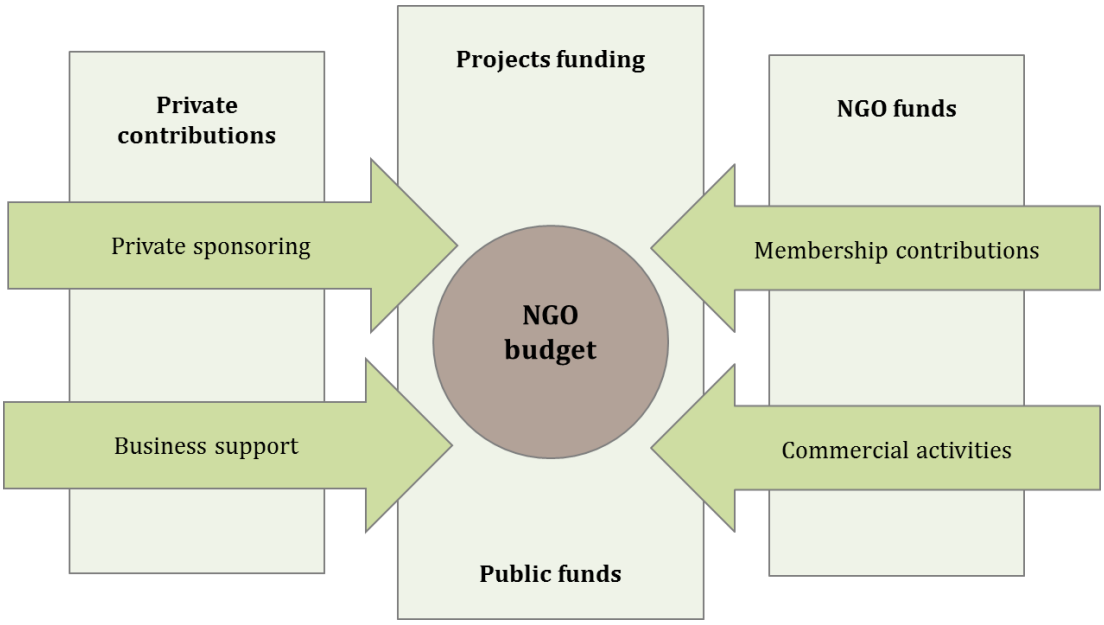
- **Form of information about organization** –any marketing effort matters, therefore informational materials that LGL is producing should not only be informative and aimed at internal use, but also tell the story, both visually and content wise, to potential supporters and sponsors. Marketing materials are not only useful to obtain new sponsors but also to keep in touch with the old ones.
- **Responsibility for fundraising** – fundraising is a time consuming process that requires sufficient dedication and expertise from the human resources side. Therefore, in the cases where it is possible a specific person should have a full time responsibility for overall organization and supervision of fundraising, starting with drafting strategic proposals for internal use, executing them and ending with donors' base maintenance.
- **Monitoring system** – as any other activity, fundraising requires constant progress monitoring. This may be done in many multiple forms and different periods as long as organization can keep a track of its work and results. In a case of fundraising not only monetary achievements should be taken into account, but also the improvements in business contacts base, website visits, or public image improvements could serve as the good points of reference.

Above mentioned ways of improving organization's stand should be taken into account as a solid starting point, especially given that most of the listed initiaves require minimal financial investments. Netherveless, probably the biggest challange to LGL's fundraising efforts is presented by its public imagine that often has negative associations among potential sponsors, the same is true for both individuals and companies. Therefore, in order to advance organizations capacity to raise additional funds the attempts to improve image should become a long term core concern. Placing more attention to LGL's long term goals, particularly inclusion, diversity, human rights and equal opportunities, should be a central point of attention that

fosters people‘s support and emphapy rather than negative attitude towards the organization fighting for the mentioned values itself.

5.3.Funding opportunities and challenges

Although interested in fundraising, LGL is likely to remain relatively dependent on projects‘ funding or other public funds available to NGO sector. However, there are two more sources of funds that are important in obtaining financial security, namely private contributions and NGO’s own funds (pav.17). While the first category involves private donations and business support, the second covers membership contributions and commercial activities available to a specific NGO type and mission.



Paveikslas 19: NGO budget

In a case of private contributions it is important to recognize that support can be interpreted as a broader concept than conventional finances, in fact, under its label support forms such as time, goods or services are also included and, hence, should not be understated. However, for

the purpose of this paper only six most feasible forms of possible sources of support are taken into account.

Seminars about gender equality and nondiscrimination

Lithuania‘s strategy for the use of the EU structural funding 2007-2013 has emphasized its attention to the topic of gender equality and non-discrimination. Here this intention is defined as - fostering equality of men and women and ensuring non-discrimination on the basis of ethnicity, rase, age, disability, sexual orientation, religion or any other beliefs. Similar declarations are also made for the upcoming period of the EU financial programming. Based on this commitment, all the parties that seek to obtain the EU support for human resources related projects, mainly trainings and qualification improvements, have to include a part on gender equality and non-discrimination. Although there are different ways of executing it, most common form is a day-long training with an external expert or a professional lecturer.

LGL has long established expertise in the field of non-discrimination and equality management in a workplace, therefore an additional investment of time in upgrading its skills and knowledge regarding the topics that are in a demand for the EU funded projects may be an opportunity worth consideration. At the moment there are very few companies that provide similar content trainings to business clients and with a growing attention from the EU institutions to supervise the ways in which funds for equality trainings are used, it is likely that the demand for quality trainings will be growing. In addition, offering trainings and seminars on the topics that relate to equality might be an efficient way to establish business contacts and improve the image.

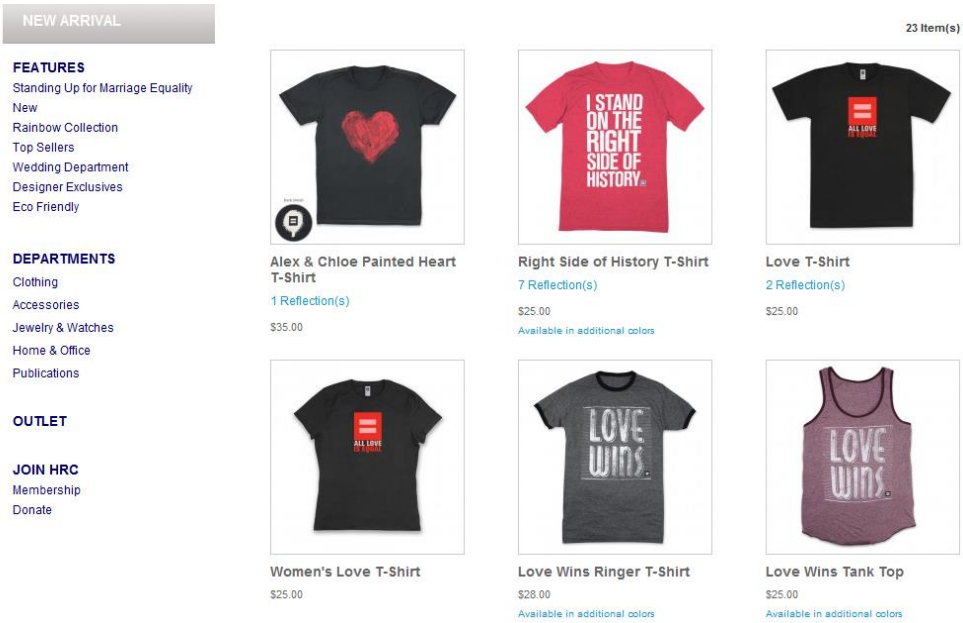
Membership fees

Although LGL does not have formal membership, a consideration about introducing it should not be completely disregarded. Even small contribution might make a difference and foster members interest in organization‘s day-to-day activities and the ways moneys are spent and managed. Membership fees is a wide spread practice – while in some organizations members pay it only once, for example upon acceptance, in other cases there is an agreed periodicality. However, in order to establish this organizational practice, an agreement from the board and other related bodies needs to be obtained and adjustments to internal documentation has to be made prior to the collection of payments.

Selling souvenirs

Many different ways of attracting potential sponsors have been already exausted by organizations that run fundraising innitiaves on yearly basis, however, it is a recent trent that is led by the byers that purchase certain souvenirs not because they do really care about the content that it representes but instead are highly engaged with a visual presentation of a product itself. In fact, in some cases it goes as far as wearing certain fashionable garment without even noticing that it sends a message. The question is – how to make these products viral?

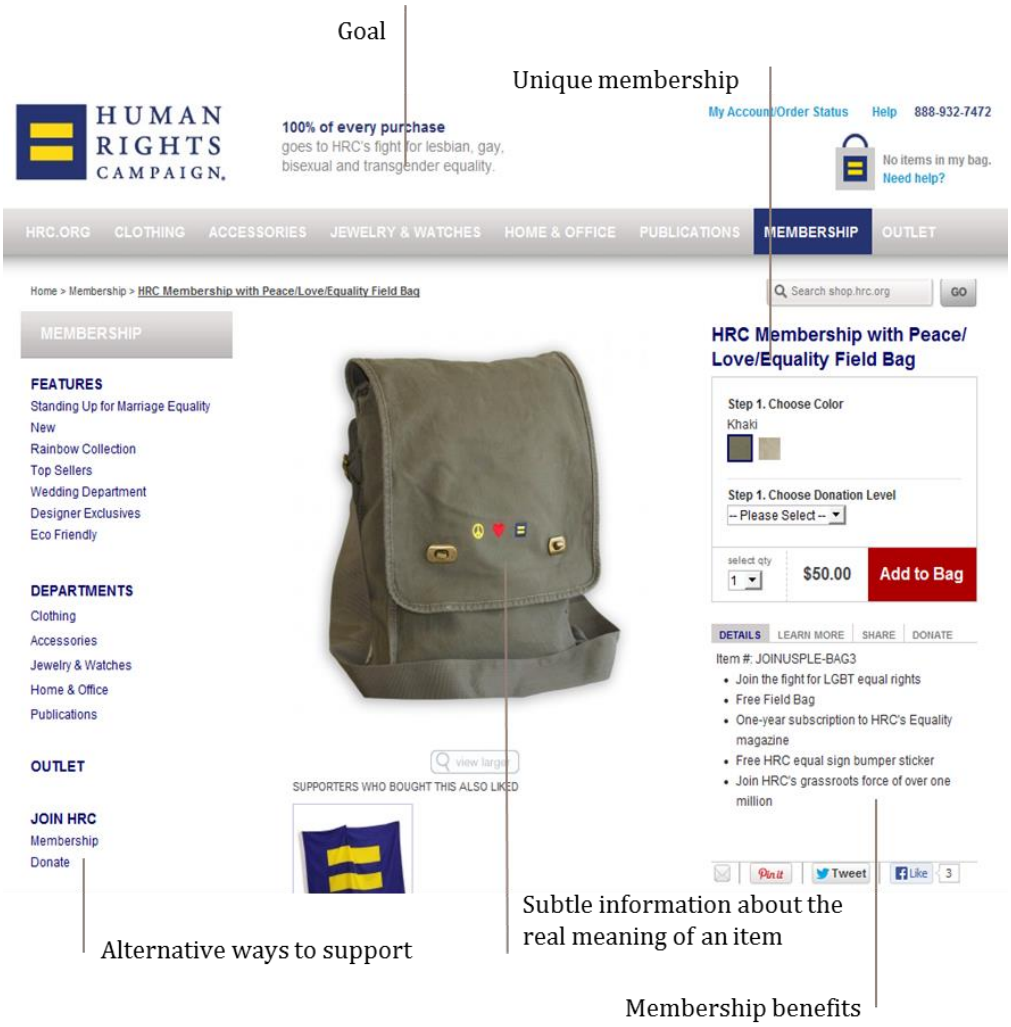
In the case of LGL a brilliant opportunity seems to be presenteb by „Baltic Pride“ event . While many people are afraid to demonstrate their support for this event oppenly, they most often remain silent about their stand on the issue. A distribution of certain garments such as T-shirts or bags in advance of the event may help not only to raise additional money, send a message about the upcoming event and its meaning, but also to empower less courageous people to take a stand.



Paveikslas 20: "Human Rights Campaign“ approach

However, it is worth reminding that in any case the message should be subtle and tasteful – more people like visual presentation, more likely they are to obtain an item for its quality. This approach has been recently employed by music festivals‘ organisers that sell limited number of garments that have an exlusive graphical presentation referring to an event but still tasty and appealing to use before and after the even is over.

A good example is presented by „Humans Rights Campaign“ internet store (see an example above). This inniatiative has been fighting for the rights of LGBT people for quite a long time and went viral with several of its thematic products lines. Currently there is a huge department dealing with the sales despite the fact that most of the products are highly overpriced since the core meaning of buying still remains the one of donating to the inniative (see an example below).



Paveikslas 21: "Human Rights Campaign" internet store

2 % income tax donation

In the end of financial year all citizens of Lithuania have a right to donate 2 % of their income tax to the NGO of their choice. This can be done in administrating institution or electronicaly. In any case the procedure is relatively easy and does not create any additional burder to the donating party. In addition, it does not costs anything as well, since donation is taken from the already payed taxes. Although LGL seems to provide limited information in regards to this form of financial support, it could strive to obtain more benefits from this opportunity by mobilizing its membership and running promotional campaigns to encourage LGBT community to support .

Cooperation with arts community

This form of support requires quite a lot of efforts but it also holds a high potential of financial return. Cooperation between different types of NGOs and arts community is quite popular practice that brings social and financial benefits well together. While art performances are great space for presenting certain problematic issue that is of concern to modern society it can also be beneficial financially if well organized. A good starting point for LGL could be an open-sky cinema evenings or similar events, since it would not only be financially profitable (alhough not tremendously) but also would raise an awariness about LGL as organization, its goals and struggles.

Business donors

As mentioned earlier, public image of LGL is poor and often has a negative note on the tongues of potential supporters. While it will take a while to see the results in this direction, one way to improve current status is to clarify what is the added value to businesses that support LGL – is it a social responsibility, is it a integration of its employees or is it something else? An exit point from this situation could be a creation of certification for a discrimination free work place. This inniative could be promoted as a sign of quality and social responsibility, which is obtained after organisations is evalueted against certain predefined criterias and has participated in a required number of training hours.

5.4. Conclusions

To take all into account, LGL has a high potential for fundraising but many things will have to be taken into consideration before an active efforts towards financial independence will be able to bring any results. The starting point for capacity building should be the investments

to improve infrastructure, upgrade communication and marketing materials, set a cleat fundraising strategy, its goals and assign responsible people to execute it.

While technical issues may be solved on the spot, it is important to place more attention on the aspects of human rights, diversity, equality and social inclusions as major topics for communication with potential sponsors. In fact, this approach also seems to be in a line with LGL's strategic planning documents that outline human rights and social inclusion as major topics of the upcoming agenda. Although operational plan of work is not completely clear, action lines provided give an impression that almost all previously mentioned fundraising initiatives can be accommodated within one or another action line. In order to achieve its fundraising potential LGL should:

- Internally agree on desirable funding sources, their scope and priority order, define achievable short term goals;
- Appoint a responbale person for strategic and operational execution of fundraising within and outside of organization;
- Invest to content and technical opportunities of the e-infrastructure;
- Upgrade marketing materials and strategy;
- Prepare strategically appealing communication that would invole high amount of personalization, address different interest groups and generate content depending on the target group in mind;
- Collect information about procedures and formalities regarding fundraising, paying particular attention to the institutionalization of these practices withitn internal LGL documents;
- Start active fundraising and lobbying actitivites that would result to a long lasting partnerships between LGL and a private sector.

Due to its highly special set of expertise and overall sensitivity of LGBT topic, LGL has an opportunity to obtain alternative funds from multiple sources, however, some of them may need time and patience to be fully discovered. Therefore, it is extremely important to look at fundraising topic as a complex issue that requires working at many different levels at the same time – planning, executing and monitoring should go hand in hand in supporting each other and creating a positive feedback loop that would boost both organizations‘ financial health and its public image.

6. Priedai

6.1. Įstatų pavyzdys įtraukiant lėšų pritraukimą

Copyright ©2007 by World Association of Non-Governmental Organizations (WANGO). Vertimas paimtas iš Transparency International Lietuvos skyriaus NVO SKAIDRUMO PRADŽIAMOKSLIO (2008).

A. Bendri lėšų paieškos principai

1. VALDYMO ORGANAS. Valdymo organas turėtų aktyviai dalyvauti lėšų paieškoje, įskaitant tiesioginius prašymus ir asmeninius indėlius.

2. ATITIKTIS MISIJAI. Organizacija gali priimti lėšas tik tada, kai finansavimas atitinka jos misiją, nepažeidžia jos pagrindinių principų, neapriboja galimybių laisvai, nuosekliai bei objektyviai spręsti aktualius klausimus.

3. SĄŽININGUMAS. Ieškodama lėšų ir jas naudodama, organizacija turi būti sąžininga.

4. MISIJOS PRIORITETAS. Programos turi būti kuriamos pagal NVO misiją, o ne pagal finansavimo šaltinio poreikius.

5. NEETIŠKI VEIKSMAI. Organizacija negali toleruoti neetiškų veiksmų, tokių kaip dvigubas vieno projekto finansavimas, skirtų lėšų nukreipimas į kitus finansuotojo nepatvirtintus projektus arba pasiekimų išpūtimas.

B. Prašymai

1. PRAŠYMŲ MEDŽIAGA. Organizacija turi kruopščiai užtikrinti visos prašymų ir reklaminės medžiagos tikslumą, kad joje būtų aiškiai ir teisingai pristatoma NVO, jos misija ir programos. Visi prašymai turi tinkamai atspindėti NVO planuojamus lėšų panaudojimo būdus, juose turi būti dėstomi tik tokie teiginiai, kuriuos organizacija gali įgyvendinti. Negali būti perdedami faktai, nutylima aktuali informacija arba naudojama medžiaga ar atvaizdai, kuriantys neteisingą arba apgaulingą įspūdį.

2. MOKESČIŲ PRIVILEGIJOS. Organizacija turi užtikrinti, kad rėmėjai gautų kompetentingą, tikslią ir etišką informaciją apie galimo dovanojimo atvejo poveikį mokesčiams.

3. LĖŠŲ PAIEŠKOS PRINCIPAI. Lėšos turi būti ieškomos NVO misijai įgyvendinti ir šio proceso metu netoleruotina prievarta, nesąžininga motyvacija, nepagrįstas atlygis arba asmeniniai įpročiai.

4. PERTEKLINĖS LĖŠOS. Siekiant pritraukti visuomenės lėšų konkrečiam tikslui, turi būti numatytas planas perteklinėms lėšoms tvarkyti ir, jei galima, šis planas turi būti nurodytas kreipimesi į visuomenę.

5. ATLYGIS LĖŠŲ IEŠKOTOJAMS. Organizacija negali apskaičiuoti lėšų ieškotojams mokamo atlygio pagal rastų arba tikėtinų labdaringų įnašų kiekį ir skirti lėšų telkimo premijų. Tokie atlyginimai gali tapti kliūtimi, iškeliant rėmėjo ir NVO interesus aukščiau asmeninių, ir skatinti neetišką arba netinkamą lėšų ieškotojo elgseną. Taip pat tai gali trukdyti išsaugoti savanoriškumo dvasią ir išlaikyti NVO misiją aukščiau asmeninių interesų, o didelės aukos, kuri galbūt buvo daugelio žmonių darbo rezultatas, atveju atlygis gali būti neproporcingas nuopelnams. Organizacija gali numatyti pagal įgūdžius, įdėtas pastangas ir laiko sąnaudas

skaičiuojamą atlyginimą arba rezultatais paremtus priedus, jei tokie priedai atitinka įprastą NVO tvarką ir neskaičiuojami pagal rastų labdaringų įnašų kiekį.

6. PARDAVIMO SKATINIMAS. Lėšų telkimo akcijų, įskaitant produktų ir paslaugų pardavimą, metu turi būti nurodoma akcijos trukmė ir reali arba tikėtina pirkinio kainos dalis, atiteksianti NVO arba programos naudai.

7. PROCENTINĖ LĖŠŲ PAIEŠKOS IŠLAIDŲ DALIS. Su lėšų paieška susijusios išlaidos turi būti pagrįstai proporcingos pritrauktoms įplaukoms. Kelių metų laikotarpiu vidutinės NVO lėšų paieškos iš laidos turėtų sudaryti iki vieno trečdalio šia veikla pritrauktų lėšų sumos, o geriausia būtų, jei lėšų paieškos išlaidos sudarytų ne daugiau kaip 25 proc. rastų lėšų sumos. Organizacija, penkerių metų laikotarpiu netenkinanti šios 33,33 proc. ribos (lėšų paieškos išlaidų ir pajamų santykio), turėtų bent prie jos artėti arba pagrįsti savo lėšų paieškos išlaidas (pvz., didesnėmis naujai sukurtos organizacijos lėšų paieškos išlaidomis arba išskirtiniais rėmėjų ir socialiniais bei politiniais veiksniais).

8. INFORMACIJA APIE ATSTOVUS. NVO turi nustatyti tinkamą politiką, ginančią rėmėjo teisę žinoti, ar atstovai yra samdomi darbuotojai, savanoriai ar NVO įgaliotiniai.

C. Lėšų naudojimas

1. ĮNAŠŲ NAUDOJIMAS. Organizacija turi užtikrinti, kad įnašai būtų naudojami, kaip pažadėta arba nurodyta ieškant lėšų arba rėmėjų nustatytais tikslais.

2. DOTACIJOS ĮSIPAREIGOJIMAS. Organizacijai priėmus dotaciją, ji privalo pasižadėti vykdyti programą sutartu būdu ir etiškai bei teisiškai įsipareigoti laikytis šio pasižadėjimo.

3. KEITIMAS SU RĖMĖJO SUTIKIMU. Organizacija gali pakeisti dovanos arba dotacijos sąlygas tik su aiškiu rėmėjo sutikimu.

4. EFEKTYVUS IR VEIKSMINGAS NAUDOJIMAS. Organizacija turi užtikrinti, kad dotacijos ir labdaros įnašai būtų naudojami efektyviai bei veiksmingai.

D. Atskaitomybė

1. IŠLAIDŲ STEBĖJIMAS. Organizacija turi sukurti gerai parengtą dotacijų naudojimo stebėjimo sistemą.

2. LAIKU PATEIKIAMOS ATASKAITOS. Organizacija turi laiku pateikti lėšų naudojimo ir valdymo ataskaitas.

3. FINANSINĖS ATASKAITOS. Rėmėjui ir suinteresuotoms šalims pareikalavus, turi būti pateiktos aukų naudojimo finansinės ataskaitos.

E. Santykiai su rėmėju

1. SANTYKIAI SU RĖMĖJU. Organizacijos valdybos nariai, vadovybė, darbuotojai ir savanoriai negali naudotis ryšiais su esamu arba būsimu rėmėju, siekdami asmeninės arba giminaičių, draugų, bendradarbių, kolegų ir pan. naudos.

2. KONFIDENCIALUMAS. Slapta arba konfidenciali informacija apie rėmėją arba aukojimą negali būti atskleista pašaliniams asmenims.

3. RĖMĖJO PRIVATUMAS. Rėmėjo privatumas turi būti gerbiamas ir NVO privalo saugoti konfidencialią informaciją apie rėmėją arba gautą dovaną. Rėmėjai turi turėti galimybę išlikti anonimiški ir nebūti įtraukti į jokius sąrašus, kuriuos galima parduoti, išnuomoti arba perleisti kitiems asmenims, išskyrus atvejus, kai rėmėjui suteikiama galimybė patvirtinti tokius sąrašus arba pašalinti iš jų savo vardus ir (arba) pavadinimus.

4. PRIVATUMO POLITIKA. Organizacija turi turėti aiškią ir lengvai prieinamą privatumo politiką, kurioje visuomenei apibrėžiama, kokia informacija renkama apie asmenis ir rėmėjus ir kaip ta informacija bus panaudota, kaip susisiekti su organizacija norint peržiūrėti surinktą informaciją ir pareikalauti ją pataisyti, kaip pranešti NVO apie asmens nenorą, kad asmeninė informacija apie jį būtų platinama už NVO ribų, ir kokios taikomos asmeninės informacijos apsaugos priemonės.

5. NEETIŠKI PRAŠYMAI. NVO arba jos atstovai, prašydami lėšų, negali naudoti per didelio spaudimo, prievartos, netinkamos įtakos ar kitokių neetiškų priemonių.

5.2. Detalus mokymo programos turinio pavyzdys

Mokymo kurso „Lyčių lygybės ir įvairovės konsultantas darbo vietoje“ turinys	Tiesioginis mokymasis (akademinės valandos)		E-mokymasis platformoje (akademinės valandos)		IŠ VISO Akademinės valandos*
	Teorija	Praktika	Teorija	Praktika	
Įvadas į mokymo kursą/Susipažinimas/Dalyvaujančių asmenų poreikių analizė		1	-	-	1
I dalis. Įvadas į lyčių lygybės ir įvairovės planavimą darbo vietose	Iš viso: 2		Iš viso: 2,5	Iš viso: 3,5	8
Modulis 1.1. Lyčių lygybės ir įvairovės planavimas darbo vietose – nauda darbuotojui ir darbdaviui			0,5	0,5	
Modulis 1.2. Europos Sąjungoje vykdomos politikos priemonės ir iššūkiai lyčių lygybės ir įvairovės darbo vietoje planavimui			1,0	1,0	
Modulis 1.3. Nacionalinių įstatymų bei politinių priemonių lyčių lygybės ir įvairovės planavimo darbo vietoje srityje apžvalga			1,0	2,0	
II dalis. Darbo vieta visiems: vienodas elgesys ir bet kokios diskriminacijos uždraudimas	Iš viso: 2	Iš viso: : 3	Iš viso: 7,5	Iš viso: 15	27,5
Modulis 2.1. Skirtingi įvairovės darbo vietose aspektai			1,5	2,0	
Modulis 2.2. Lyčių lygybei jautrios darbo vietos			1,5	2,0	
Modulis 2.3. Amžiui palankių darbo vietų praktika			1,0	2,5	
Modulis 2.4. Darbo vietos daugiakultūrinėje visuomenėje: tautinės mažumos, religija ir tikėjimas			1,5	3,5	
Modulis 2.5. Negalia: prieinamumas ir integracija			1,0	2,5	
Modulis 2.6. Darbo vieta be kliūčių: seksualinė orientacija ir lyties tapatumas			1,0	2,5	
III dalis. Lyčių lygybės ir įvairovės planavimo įgyvendinimas darbo vietoje	Iš viso: 3	Iš viso: 5	Iš viso: 12	Iš viso: 21,5	41,5
Modulis 3.1. Įvadas į lyčių lygybės ir įvairovės planavimo veiklą			1,0	-	
Modulis 3.2. Lyčių lygybės ir įvairovės situacijos darbo vietoje įvertinimas			1,0	4,0	
Modulis 3.3. Valdymo struktūra ir užduočių paskirstymas			1,0	2,0	
Modulis 3.4. Darbuotojų atrankos politika ir praktika			1,0	2,0	
Modulis 3.5. Darbo užmokesčio politika			1,0	2,0	
Modulis 3.6. Darbuotojų švietimas ir mokymas			1,0	2,0	
Modulis 3.7. Karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės			1,0	2,0	
Modulis 3.8. Darbo sąlygos ir sveika darbo aplinka			1,0	2,0	
Modulis 3.9. Darbo ir šeimos/asmeninio gyvenimo suderinamumas			1,0	2,0	
Modulis 3.10. Darbo vietos kultūra: darbo aplinka be priekabiavimo			1,0	2,0	
Modulis 3.11. Lyčių lygybės ir įvairovės planavimo darbo vietoje efektyvumo įvertinimas			1,0	0,5	
Modulis 3.12. Praktiniai pasiūlymai lyčių lygybės plano įgyvendinimui			1,0	1	
IŠ VISO	7	9	22	40	78

PARAMOS POKYČIAI 2004 – 2011 METAIS

TEIKTA PARAMA PAGAL METUS	Gauta, iš viso		Iš to skaičiaus					
			Piniginės lėšos		Materialinės vertybės		Paslaugos	
	tūkst. Lt	%*	tūkst. Lt	%*	tūkst. Lt	%*	tūkst. Lt	%*
2011 m., iš viso	**362.396,3**	**9,0**	**273.601,8**	**2,8**	**83.613,0**	**38,6**	**5.181,5**	**-14,1**
Iš užsienio šalių juridinių asmenų	67.034,9	-3,9	40.987,4	-21,4	25.636,3	54,2	411,2	-56,9
Iš Lietuvos juridinių asmenų	264.073,8	14,2	207.128,9	11,2	52.257,1	29,9	4.687,8	-2,3
Iš anoniminių teikėjų ir fizinių asmenų	31.287,6	-0,3	25.485,5	-7,8	5.719,6	65,4	82,5	-70,8
2010 m., iš viso	**332.445,0**	**6,9**	**266.009,6**	**7,5**	**60.312,8**	**3,7**	**6.032,6**	**18,0**
Iš užsienio šalių juridinių asmenų	69.739,2	20,5	52.155,4	21,6	16.630,7	13,5	953,1	2,7k.
Iš Lietuvos juridinių asmenų	231.329,8	4,2	186.308,6	4,0	40.224,3	5,3	4.796,9	5,5
Iš anoniminių teikėjų ir fizinių asmenų	31,376,0	1,3	27.635,6	8,7	3.457,8	-35,2	282,6	30,1
2009 m., iš viso	**310.845,0**	**-22,4**	**247.546,4**	**-23,9**	**58.185,2**	**-15,0**	**5.113,4**	**-22,4**
Iš užsienio šalių juridinių asmenų	57.898,7	4,9	42.897,6	-7,3	14.651,0	66,3	350,1	2,8k.
Iš Lietuvos juridinių asmenų	221.964,4	-29,7	179.223,4	-29,5	38.195,0	-30,4	4.546,0	-28,3
Iš anoniminių teikėjų ir fizinių asmenų	30.981,9	4,0	25.425,4	2,1	5.339,2	12,0	217,3	77,1
2008 m., iš viso	**374.020,3**	**-8,1**	**308.311,4**	**-7,3**	**59.193,9**	**-14,9**	**6.515,0**	**36,8**
Iš užsienio šalių juridinių asmenų	43.367,1	-37,4	36.437,0	-21,0	6.803,7	-70,5	126,4	41,0
Iš Lietuvos juridinių asmenų	302.788,8	-3,5	248.545,3	-7,1	47.960,3	14,2	6.283,2	41,2
Iš anoniminių teikėjų ir fizinių asmenų	27.864,4	17,3	23.329,1	22,6	4.429,9	-1,6	105,4	-52,8
2007 m. iš viso	**406.923,7**	**14,8**	**332.614,1**	**26,5**	**69.547,5**	**-20,2**	**4.762,1**	**9,2**
Iš užsienio šalių juridinių asmenų	69.288,7	-22,4	46.140,7	23,7	23.058,4	-55,3	89,6	-81,6
Iš Lietuvos juridinių asmenų	313.885,1	27,0	267.450,6	27,4	41.985,1	25,2	4.449,4	21,6
Iš anoniminių teikėjų ir fizinių asmenų	23.749,9	32,7	19.022,8	21,8	4.504,0	117,4	223,1	7,6
2006 m. iš viso	**354.388,8**	**15,5**	**262.879,0**	**11,2**	**87.148,7**	**34,9**	**4.361,1**	**-24,8**
Iš užsienio šalių juridinių asmenų	89.342,2	10,1	37.302,2	-11,8	51.552,0	33,4	488,0	157,4
Iš Lietuvos juridinių asmenų	247.153,2	17,5	209.962,0	15,8	33.525,4	40,6	3.665,8	-29,7
Iš anoniminių teikėjų ir fizinių asmenų	17.893,4	17,9	15.614,8	23,4	2.071,3	-2,6	207,3	-47,4
2005 m. iš viso	**306.709,5**	**14,0**	**236.308,7**	**16,6**	**64.600,1**	**7,5**	**5.800,7**	**-6,0**
Iš užsienio šalių juridinių asmenų	81.138,6	-10,8	42.313,7	-20,0	38.635,3	5,1	189,6	-85,8
Iš Lietuvos juridinių asmenų	210.400,1	28,3	181.343,7	31,2	23.839,1	13,5	5.217,3	9,0
Iš anoniminių teikėjų ir fizinių asmenų	15.170,8	8,9	12.651,3	9,5	2.125,7	-8,9	396,8	761,7
2004 m. iš viso	**268.927,6**	**-8,8**	**202.683,5**	**11,5**	**60.076,1**	**-44,8**	**6.168,0**	**46,2**
Iš užsienio šalių juridinių asmenų	90.959,3	-35,0	52.879,1	4,6	36.745,6	-58,7	1.334,6	249,7
Iš Lietuvos juridinių asmenų	164.038,1	12,6	138.254,3	10,7	20.996,1	21,7	4.787,7	34,1
Iš anoniminių teikėjų ir fizinių asmenų	13.930,2	52,5	11.550,1	82,8	2.334,4	-8,4	45,7	-83,0

*Procentas paskaičiuotas palyginus metų duomenis su praėjusių metų duomenimis