

3

IFLA SMERNICE ZA BIBLIOTEČKA UDRUŽENJA

.....
Širenje prakse pridobivanja podrške u
bibliotečkoj zajednici

.....
Smernice za programe i usluge
udruženja

.....
Smernice za delovanje/funkcionisanje
bibliotečkih udruženja

.....
Smernice za organizacionu strukturu
udruženja

.....
Izrada programskih dokumenata i
procedura za bibliotečka udruženja

.....
Smernice za finansijsko upravljanje
bibliotečkim udruženjima
Računovodstvo i budžetiranje

.....
Smernice za upravljanje i rukovođenje
bibliotečkim udruženjima:
Upravljanje i biblioteke

Priredila Gordana Ljubanović

ŠIRENJE PRAKSE PRIDOBIVANJA PODRŠKE U BIBLIOTEČKOJ ZAJEDNICI: SMERNICE ZA UNAPREĐIVANJE ODNOSA SA DRŽAVNOM UPRAVOM, BEZ OGRANIČENJA



Sekcija za upravljanje
bibliotečkim udruženjima

UDK 021:342.727(062)

Uvod

Da bi se podstaklo širenje znanja, obrazovanja i kulture u svim državama sveta, neophodno je omogućiti slobodan protok informacija u svim oblicima. Takav pristup informacijama neće samo doprineti međunarodnom razumevanju, nego će omogućiti da se uoči i poštuje raznolikost stavova i da se poveća uzajamno obogaćivanje kultura.

*IFLA Načela pristupa informacijama i slobode govora,
1997.*

Kako se industrija informacija usložnjava, državna uprava na svim nivoima sve više učestvuje u njoj. Ishodi političkih debata će i dalje uticati na biblioteke i informacione programe. Zbog toga biblioteka i druga udruženja koja su povezana sa domenom informacija

moraju biti aktivan učesnik u formulisanju zakona i propisa. Zadatak vašeg udruženja je da informiše i edukuje državne zvaničnike u pitanjima koja se odnose na globalnu informacionu zajednicu.

Priprema

Da bi se članovima udruženja pomoglo da unaprede svoju ulogu zastupnika interesa, svako udruženje treba da izradi platformu za odnose sa državnom upravom. U ovom dokumentu treba istaći zadatke i dugoročne ciljeve udruženja, i posebne aktivnosti koje će ono sprovesti. Dok su načelni zadaci i dugoročni ciljevi relativno stalni, relevantnost konkretnih aktivnosti treba stalno preispitivati. Platforma treba da obuhvati opšte kategorije, ono čime će se udruženje neprekidno baviti, ali i ciljeve u vezi sa obimom i rasponom tema po kojima će zastupati članstvo.

Sagledavanje mogućnosti

Kada se usvoji zvanična platforma, udruženje treba da napravi pregled veština i znanja koji se mogu

upotrebiti za pridobivanja podrške. Na primer, ako u vašem udruženju rade volonteri, treba izabrati jednog člana da brine o odnosima sa državnim upravom. Ako vaše udruženje ima sreće da postoje zaposleni koji su zaduženi za te odnose, njihove sposobnosti se smatraju prvom linijom odbrane ili ofanzive u kampanji pridobivanja podrške. Prekaljeni predvodnici, kao i komisije i mreže sastavljene od članova udruženja, mogu pomoći da se započne kampanja dobivanja podrške na bilo koju temu, jer su oni već organizovani i dobro poznaju komunikaciju unutar udruženja. Konačno, pošto udruženja obično grade odnose sa drugim organizacijama, treba ispitati potencijal takvih udruživanja za unapređenje istovetnih interesa u razvoju globalne informacione politike.

Poziv na delovanje

Bilo da vaše udruženje priprema strategiju za donošenje neke legislative ili za reagovanje na loše napravljen predlog zakona, doći će vreme kad ćete morati da pripremite osoblje i članstvo za kampanju lobiranja. Ako ste već napravili pregled svih raspoloživih veština i znanja, moći ćete brzo da okupite ekipu koja će započeti rad.

Prvi korak u ovom poslu je da odredite cilj lobiranja. Ako je cilj da se državni službenici ubede da donesu novi zakon, vaše udruženje mora prikupiti sve argumente koji idu u prilog tome da bi se dobila najveća moguća podrška. Ako vam je cilj da se suprotstavite loše napravljenom predlogu zakona, udruženje mora da razradi logičan skup razloga – zamerki tom predlogu.

Definisanje problematike

Sledeći korak je da se razradi strategija oblikovanja javnog mnjenja. To se zove definisanje problematike, i ni jedna organizacija neće daleko stići u kampanji lobiranja bez toga. Ako u ranim stadijumima javne

debate uspete da ubedite državne zvaničnike da vas podrže, na kraju ćete imati manje posla. Izrada i diseminacija dokumenta o poziciji koju zastupate u vezi sa predmetom rasprave oblikovaće stanovište vašeg udruženja. Najdelotvorniji način da se obeleži problematika jeste da izrazite brigu u vezi sa uticajem predmeta rasprave na najširu javnost. Time što svoj predlog ili zamisao predstavljate kao nešto što se odnosi na prosečnog građanina zemlje, omogućavate organizaciji da izazove veću podršku. Ako vaša organizacija ima predlog ili rešenje, treba da ga povežete sa naporima da zadobijete podršku javnosti.

Izlazak u javnost

Kada u glavnim crtama oblikujete stanovište svoje organizacije u vezi sa nekim pitanjem, te informacije treba da se iznose u javnost na sve moguće načine. Ako je moguće, stupite u vezu sa novinskim izveštačima, novinarima časopisa, televizije i radija da biste poboljšali svoju kampanju lobiranja. U ovim naporima pomaže i kontaktiranje stručne štampe koja prati rad vašeg udruženja, promovisanje vaših preokupacija i stavova na sastancima drugih udruženja, time se pridobija podrška za problematiku.

Ako vaša organizacija već nije napravila spisak redovnih kontakata osoba u medijima i štampi, to treba odmah da uradi. Ako pronađete izveštače koji sa simpatijama gledaju na ono čime se bavi vaša organizacija, to će ubrzati širenje vaših stavova i zamisli.

Dobijanje pomoći od prijatelja

Doslovno sva udruženja izgrađuju savezništva sa drugim udruženjima. Takvi odnosi moraju da se iskoriste u kampanjama lobiranja. Veća je verovatnoća da će državni zvaničnici uzeti u obzir nešto što je u interesu široko zasnovane koalicije nego potrebe neke usko usmerene interesne grupe. Ne pretpostavljajte

unapred da takve organizacije moraju da predstavljaju ista zanimanja ili interese. Mnoge organizacije koje su sastavljene od različitih segmenata često mogu pronaći zajedničko stanovište o nekom predmetu. Biblioteka udruženja prevashodno treba da sarađuju međusobno, a zatim da prave dogovore sa drugim, nebibliotekskim organizacijama. To će proizvesti, kad je to moguće, bolje objedinjen glas struke.

Informisanost o konkurentima

Čak ako je vaša organizacija vrlo sigurna u vezi sa gledištem koje zastupa o nekom predmetu, treba pomno pratiti aktivnosti svih grupa koje se suprotstavljaju vašim naporima. Organizacije moraju da poznaju i razumeju argumente svojih protivnika. Konačno, postavljajte se pitanja o protivargumentima za vaše argumente. Morate biti pripremni da ih opovrgnete. Takođe, vaša organizacija će verovatno želeti da aktivno iznese sve argumente protiv stanovišta svojih oponenta. To će privući veće interesovanje izveštača. Kontroverze izazivaju pažnju medija.

Pronalaženje pobornika

Zavisno od vrste kampanje koju planira vaše udruženje, možda će biti potrebno da se pronađe jedan ili više državnih zvaničnika koji će promovisati vaše interese. Takvi zastupnici mogu pomoći da vaši interesi budu više uzeti u obzir prilikom izrade nacionalnih zakona ili amandmana na njih. Oni mogu i da vas odbrane od predloga koji bi naneli štetu vašim interesima. Posvetite vreme izgradnji odnosa sa takvim zvaničnicima, sada. Neka oni podupru vaš slučaj u medijima, jer to ponekad mogu lakše da urade od vas samih.

Mobilizacija

Tokom celog ovog procesa treba da koristite svoje članove i njihovu stručnost. Postarajte se da im na vreme i tačno dostavljate materijale namenjene javnosti i pitanja koja

treba da postavite. Njihov angažman je dragocen, ali nemojte pretpostavljati da oni znaju sve. Obezbedite im teze za razgovor; jednostavne teze koje mogu da iskoriste u pismu ili telefonskom razgovoru. Treba da ih snabdete adresama kontakt-osoba, njihovim brojevima telefona/faksa, adresama elektronske pošte. Jedno upozorenje: državni zvaničnici i službenici ne obraćaju toliko pažnje na poruke e-pošte koliko biste možda pomislili. Produžite sa privlačenjem njihove pažnje, a ako ste u nedoumici, koristite običnu poštu.

Ne odustajte!

Čak ako se čini da su izgledi za ostvarenje vaših interesa slabi, nikad nemojte prestati da javno iznosite svoje argumente. Odgovarajući državni zvaničnici ionako uvek teže da budu sigurni da će iskusiti najmanji mogući otpor interesnih grupa. Ne odustajte! Ako se vaša organizacija protivi određenom predlogu, iskoristite svaku priliku da pokažete da ne možete da pristanete na te uslove.

Zaključak

Pridobijanje podrške se u današnjem svetu brzo menja. Više organizacija nego ikad pre uključuje se u promovisanje svojih preokupacija i interesa kod državnih zvaničnika. Ako ste tek na početku, postarajte se da poruka koju prenosi vaša organizacija bude upamćena. Ako ste već bili angažovani u kampanjama lobiranja, treba da redovno sprovedite procene pravca kojim se krećete. Treba da razvijate nove ideje kojima ćete izazvati zanimanje za svoj slučaj i da tražite nove partnere, ako je to moguće. Ako se isplati, koristite tehnologiju. Svoje interese treba da prodajete zajedno sa idejom da se oni poklapaju sa opštim dobrom. Iskoristite do kraja sve mogućnosti, jer nikad ne znate šta se može dogoditi.

.....
Prevela sa engleskog Gordana Ljubanović
.....

*Za više informacija o obrazovanju za veštine pridobivanja podrške
možete stupiti u kontakt sa sledećim organizacijama:*

IFLA Management of Library Associations Section (<http://www.ifla.org/VII/s40/index.htm>)
Special Libraries Association (<http://www.sla.org>)
American Library Association (<http://www.ala.org>)
Australian Library and Information Association (<http://www.alia.org.au>)
European Bureau of Library, Information and Documentation Associations (<http://www.eblida.org>)
Japan Special Libraries Association (<http://www.jsla.or.jp>)

SMERNICE ZA PROGRAME I USLUGE UDRUŽENJA



Sekcija za upravljanje
bibliotečkim udruženjima

UDK 023:061.2(062)

Uvod

Udruženja bibliotečko-informacionih službi pružaju širok raspon programa i usluga svojim pojedinačnim i kolektivnim članovima. Svako udruženje mora da prilagodi svoje programe i usluge potrebama članova, ali neke vrste ponude su postale standard za gotovo sve organizacije. Slede primeri usluga koje su najčešće u ponudi pojedinačnim i kolektivnim članovima.

Usluge u vezi sa zaposlenjem/karijerom

Popularisanje struke je važan zadatak udruženja, ne samo da bi se na programe bibliotečko-informacionih studija privukli najkvalitetniji kandidati, već i da bi se poboljšala slika struke u očima javnosti, državne uprave, i organizacija koje finansiraju bibliotečke programe. Udruženje može da izradi i distribuira

promotivni materijal (brošure, prezentacije u računarskom programu Power Point, video snimci) na sajmovima zapošljavanja, kongresima, skupovima, kao i na fakultetima za dodiplomske bibliotečko-informacione studije. Ono, takođe, može na više načina da sarađuje sa tim fakultetima, da održava evidenciju o članovima i/ili zaposlenima koji su spremni da govore u ime struke na različitim skupovima i da posreduje u njihovom angažovanju.

Posredovanje informacija o zaposlenjima, tako što se na Internet prezentaciji ili u informativnom biltenu oglašavaju ponude za posao u bibliotekama, informacionim i arhivskim službama, predstavlja veoma važnu uslugu kako za zaposlene tako i za potencijalne zaposlene. Logični produžetak je usluga oglašavanja slobodnih radnih mesta tokom godišnjih skupova ili konferencija. Ako poslodavci uspešno regrutuju nove zaposlene koristeći ovu uslugu, očekuje se da za to udruženju plate naknadu. U isto vreme, članovi imaju mogućnost da besplatno objave da su na raspolaganju za novi posao, čime se povećava izbor ličnih dobrobiti koje nudi udruženje.

Obrazovanje

Nivo razvoja struke i usluga koje se nude korisnicima ukazaće na potreban nivo obrazovanja. U nekim zemljama gde je struka još nerazvijena to, verovatno, neće biti više od dodiplomskog univerzitetskog ili srednjeg obrazovanja. U mnogim zamljama smatra se da stručan rad zahteva visokoškolsku ili sličnu instituciju – kao osnovni stepen obrazovanja. U takvim okolnostima uloga strukovnog udruženja je ograničena ili, u retkim slučajevima, nepostojeća. U svakom slučaju se preporučuje da oni sarađuju, bez obzira na to ko ima prvenstvo – odgovarajući obrazovni program ili strukovno udruženje.

Tamo gde nema akademskog tela koje bi dodeljivalo dodiplomske kvalifikacije – na udruženju leži odgovornost da podstakne njegovo uspostavljanje. Ako ne postoje nikakve stručne kvalifikacije, onda udruženje treba da popuni jaz programom koji će manje biti usmeren akademski, a više praktično. Po završetku kursa treba da izdaje uverenja i da teži najvišim mogućim standardima, u okviru ciljeva koje je sebi postavilo. Pre nego što prvi polaznik završi kurs, udruženje treba da kroz pregovore sa državnim upravom i drugim mogućim poslodavcima utanači zvanja i plate koje polaznici mogu da očekuju na svom prvom poslu, po završetku obrazovanja.

Kontinuirano stručno usavršavanje

Kontinuirano stručno usavršavanje može obuhvatiti niz aktivnosti, uključujući seminare, radionice, jednodnevne ili višednevne kurseve, konferencije i povezane obrazovne pakete. Povezani obrazovni paketi sastoje se od više događaja posvećenih istoj temi. Postoje različiti modeli, počinje se osnovnim danom, kad se zasniva program, a onda slede prateći događaji. To mogu biti celodnevni ili poludnevni kursevi koji se odvijaju tokom određenog vremenskog perioda. Programi stručnog usavršavanja mogu sadržati i događaje za koje se dobijaju kreditni poeni.

Promene u akreditaciji obrazovnih jedinica formalnih studija otvaraju mogućnost udruženjima da ponude module koji su povezani sa obrazovnim jedinicama koje nude druge institucije.

Programi ne treba da imaju za cilj samo da članovima pruže uslugu, nego i da udruženju obezbede vanredni prihod. U najboljem slučaju, naročito tokom prvih nekoliko godina postojanja udruženja, članovi sa iskustvom obično rade kao instruktori, ulažući svoje vreme, znanje i stručnost bez naknade ili za malu naknadu, čime se smanjuju troškovi. U svakom slučaju, za programe kontinuiranog obrazovanja mogu da se odrede naknade u iznosu koji je prihvatljiv za tržište, tako da udruženje ima malu zaradu od koje će finansirati dodatne mogućnosti za kontinuirano obrazovanje. Popusti na naknade za programe stručnog usavršavanja su privlačna dobrobit za članove, pojedinačne kao i kolektivne.

Konferencije

U većini udruženja godišnja konferencija je skoro statutarni događaj, utoliko što pruža priliku da se članstvu predstavi izveštaj o radu u prethodnoj godini i pregledani i usvojeni obračuni za isti period. Sa tim aktivnostima je obično povezano obraćanje predsednika i, eventualno, svečano uvođenje u dužnost novog predsednika ili odavanje počasti uglednim članovima. Učešće na godišnjoj konferenciji, za razliku od drugih stručnih skupova koji se povremeno održavaju, ne treba da se naplaćuje toliko da članove odvraća od prisustvovanja. Uz konferenciju često može da se napravi izložba ili štand sa knjigama, drugim medijumima, opremom i nameštajem za biblioteke, informacionim sistemima i proizvodima, i slično, tako da se od iznajmljivanja prostora napravi prihod.

Studije plata i uslova rada

Ove usluge su osmišljene da bi se članovima pomoglo da dobiju odgovarajuću nadoknadu za svoje radno

mesto i da bi im se dale smernice u vezi sa uslovima rada, kao što su: radno vreme, dužina odsustvovanja ili praznika, pogodnosti (na primer, troškovi za prevoz ili subvencije za opremanje mesta stanovanja ili selidbu). Informacije koje se prikupe u okviru ove usluge mogu da se pretoče u brošuru sa savetima, ili neku obimniju publikaciju, koja se zatim može prodavati da bi se pokrili troškovi održavanja ove usluge.

U nekim zemljama udruženje može da simulira funkcije koje obično pripadaju sindikatima i da utiče na pregovore sa poslodavcima. U drugim zemljama može biti doneta odluka da ta aktivnost nije prikladna za udruženje, ili čak može biti zabranjena zakonom.

Izdanja

Informativni bilteni i časopisi smatraju se personalnom uslugom, ali i neophodnim sredstvom za održavanje kanala komunikacije između članstva i rukovodstva. Informativne i lako razumljive smernice koje je objavio Okrugli sto IFLA za urednike bibliotekskih časopisa sadrže dragocene savete za pokretanje osnovnog informativnog biltena. Tu se može naći pregled neophodnog sadržaja, kao što su zvanične i statutom obavezne informacije, rubrika «o ljudima», da bi članovi saznali novosti o kolegama, kao i prostor za stručne informacije, kao što su vesti o tehničkim novitetima. Treba da postoji i rubrika za pisma čitalaca. Smernice Okruglog stola za urednike bibliotekskih časopisa naglašavaju potrebu da se počne sa malim, pa da se, vremenom, informativnom biltenu dozvoli da se proširi, kako bude raslo interesovanje za njega i kako se bude povećavala finansijska podrška.

O izdavanju akademskog časopisa može da se razmišlja kad se prikupi dovoljno iskustva i kad se identifikuje dovoljno kvalitetnih autora koji će podržati takvu publikaciju. Ali pre nego što se upusti u taj poduhvat, udruženje mora da ustanovi da li postoji dovoljno tržište, da li se raspolaže dovoljnim sredstvima za uređivanje i pravljenje časopisa, i da li

mogu da se administriraju pretplate. Drugo rešenje je da se franšiza za časopis ustupi profesionalnom izdavaču, za kojeg se veruje da će ga izdavati redovno i na vreme.

Potreba za stručnim udžbenicima, referensnim materijalima, priručnicima za obuku, tumačenjima najsvježijih kretanja u struci, izveštajima o istraživanjima i prevodima, kao i izdavanje stranih knjiga na lokalnim jezicima, odavno je poznata. Udruženje verovatno u svojim redovima ima stručnjake sa znanjem, detaljnim poznavanjem i sposobnošću da pišu i prevode tekstove. Udruženje koje pokreće izdavački program moraće da ima zaposlene ili mogućnost da angažuje osobe koje raspolažu znanjima o izdavaštvu, za uredničke poslove, politiku određivanja cena, fizičku izradu proizvoda, i vešto pregovaranje sa dobavljačima materijala.

U krajevima gde su telekomunikacione usluge dostupne, udruženja sve više koriste prednosti elektronskih sredstava za komunikaciju, kao što su Internet prezentacije, diskusione grupe pomoću kojih se članovima prenose vesti, informacije i publikacije. Neke publikacije mogu da se prodaju nečlanovima, putem pretplate, a oglasni prostor koji se proda trgovačkim firmama donosi dodatni prihod.

Zajedničko korišćenje stručnosti

U zemljama gde su biblioteke, informacione službe i arhivi relativno novi ili gde je sama struka još mlada, informacione usluge koje udruženja pružaju zaposlenima u tim delatnostima mogu biti od ogromne koristi za regrutovanje i zadržavanje članova. Načelno ograničeni resursi otežavaju da se to organizuje kao zasebna kancelarija ili formalno ustanovljena informativna služba, ali većina udruženja s lakoćom može da održava jednostavnu bazu podataka u kojoj će se registrovati stručnosti pojedinaca i povezivati članovi koji traže informacije sa onima koji mogu da ih pruže, koristeći delotvornost elektronske pošte ili tradicionalnije metode komuniciranja.

Standardi

Standardi ili smernice pomažu da struka definiše zadovoljavajući nivo usluga i postupanja. U tom kontekstu se može posmatrati i kodeks ponašanja, jer on služi kao instrument da se upravlja strukom i da se prizna njen status. Stoga on pruža uputstva pojedinačnim članovima u vezi sa njihovim osnovnim dužnostima i pomaže poslodavcima da shvate šta je realno da očekuju od svojih zaposlenih, kao stručnjaka koji su obavezani svojim kodeksom ponašanja i koji rade u oblasti bibliotečko-informacionih usluga.

Druge vrste standarda se odnose na: raspon, veličinu i tematski obuhvat zbirke koje treba da zadovolje potrebe različitih korisnika; pružanje bibliotečko-informacionih usluga pomoću fizičkih ili elektronskih sredstava; međubibliotečku pozajmicu; prostorne uslove za smeštaj zbirke, službi i zaposlenih; kao i uslove u pogledu zaposlenih, kako u pogledu kvalifikacija tako i minimalnog broja. Razvijanje standarda treba da obuhvati i komparativnu analizu (benchmarking) podataka, ako je moguće, i postupke savremene prakse za ugled. Ovakav pristup motivise organizacije u razvoju da teže preslikavanju te prakse, a one koje imaju uhodane aktivnosti da neprekidno podižu nivo smernica.

Pridobijanje podrške

Strukovna udruženja mogu da se bave sa više vrsta pridobijanja podrške. Ona mogu imati važnu ulogu u praćenju budućih programa državne uprave, a mogu da preuzmu i savetodavnu ulogu, ili da se uključe u izradu zakonskih dokumenata. Udruženja naročito mogu da utiču na pravac i smer konačnih pravnih formulacija kada se predlažu novi ili izmenjeni zakoni koji se odnose na biblioteko-informacionu delatnost, na primer iz oblasti kao što je sloboda informisanja, široko se oslanjajući na savete svojih članova i koristeći u punoj meri prednosti demokratskih procesa građanskog angažovanja u zakonodavnim pitanjima.

Zakonodavna i politička aktivnost obuhvata poslove kao što su: praćenje rada državne uprave da bi se predvidele zakonodavne aktivnosti koje mogu da utiču na bibliotečko-informacionu struku; organizovanje stalnog i delotvornog prenošenja stavova udruženja najvažnijim javnim i zakonodavnim službenicima državne uprave tako što im se dostavljaju programski dokumenti i saopštenja, i svedočenje pred zakonodavnim komisijama i sličnim telima. Brošura koju su sačinili članovi Okruglog stola IFLA Sekcije za upravljanje bibliotečkim udruženjima „Širenje prakse pridobijanja podrške u bibliotečkoj zajednici“ sadrži više pojedinosti o ovoj vrsti pridobijanja podrške.

Strukovna udruženja treba da izrade promotivni materijal o uslugama koje pružaju biblioteke, informacione i dokumentacione službe i arhivi, o funkcijama koje vrše u svojim sredinama i o društvenoj odgovornosti koju preuzimaju na sebe, da bi se povećala svest javnosti o njihovoj važnosti i mogućnostima upotrebe. Ova vrsta pridobijanja podrške je važna, naročito kada su vremena u finansijskom smislu teška, jer služi da se u svesti javnosti načelno podigne ugled ovih službi. Takođe, od velike je koristi i kada mora da se pregovara da bi se poboljšali, ili makar zadržali, standardi usluga.

Aktivnosti koje doprinose povećanju svesti javnosti o stručnom radu kreću se u rasponu od relativno velikih događaja koji se organizuju na nacionalnom nivou, kao što su nacionalna nedelja knjige, sajmovi informisanja i otvoreni dani arhiva, do malih, sasvim lokalnih prilika, kao što su događaji tipa „pisac u gostima“, posebni programi za animiranje potencijalnih korisnika i posebne izložbe. Za ovakve lokalne događaje treba zainteresovati lokalnu štampu i medije, a za događaje koji se odvijaju širom zemlje, nacionalnu štampu i emitere.

Istraživanja

Istraživanja mogu da se posmatraju kao usluga udruženja članovima – ukoliko doprinose izradi pro-

gramskih dokumenata udruženja, ili ako pomažu udruženju da pokrene programe aktivnosti koji su u skladu sa programskim dokumentima za koje je istraživanjem ustanovljeno da su neophodni. Strukovna udruženja najčešće neku istraživačku zamisao ili koncept razvijaju u izvodljiv projekat za koji je moguće obezbediti finansiranje, pribavljaju sredstva iz drugih izvora finansiranja i angažuju jednog ili više istraživača. Njihov zadatak, potom, je da kontinuirano nadgledaju istraživačke aktivnosti, prate sudbinu sredstava namenjenih istraživanju i da osiguraju da će izveštaj o rezultatima istraživanja biti podnet u skladu sa ugovorom.

Druge usluge

Postoji čitav niz usluga čije pružanje strukovna udruženja mogu da razmotre, a koje mogu izgledati

sasvim udaljeno od njihovih najvažnijih preokupacija. Te usluge su u rasponu od popusta na hotelski smeštaj tokom skupova do sniženih cena velikog broja dobara, bilo u dogovoru sa proizvođačima, veletrgovinama ili maloprodajnim mestima. Udruženja ponekad ugovaraju popuste na neke usluge svojim članovima, kao što su karte za pozorište, osiguranje (života, kućnih dobara i lične imovine), iznajmljivanje automobila i povoljnosti za druge vidove putovanja i provođenja odmora. Dobavljači obično smatraju da im se takvo davanje popusta isplati, jer se za uzvrat približavaju članovima udruženja kroz reklamiranje firme. Za udruženje, tajna je u tome da se ostvari najpovoljniji dogovor, tako što se pregovara sa više mogućih dobavljača.

.....
Prevela sa engleskog Gordana Ljubanović
.....

SMERNICE ZA DELOVANJE/ FUNKCIONISANJE BIBLIOTEČKIH UDRUŽENJA



Sekcija za upravljanje
bibliotečkim udruženjima

UDK 023:061.2.(062)

Uvod

Da bi jedno strukovno udruženje moglo da radi, njegovi čelnici moraju obezbediti osoblje. Čelnici udruženja, nosioci funkcija i zaposleni mogu biti izabrani ili postavljeni. Njihove funkcije mogu biti počasne i neplaćene, delimično plaćene unapred dogovorenom sumom koja predstavlja priznanje za vrednost posla koji obavljaju, ili mogu biti plaćeni za stvarni rad koji obavljaju i/ili za sate koje provedu radeći honorarno. Mogu biti i stalno zaposleni pripadnici osoblja sa platom. Ovde treba napraviti jasnu razliku:

Izabrani čelnici/nosioci funkcija – osobe koje je izabralo članstvo ili su nominovane da bi u udruženju obavljale funkcije ili naročite zadatke.

Pripadnici osoblja – osobe koje su postavljene na radna mesta u udruženju i plaćene da vrše određena zaduženja.

Dogovorene isplate (honorari)

Dogovorene isplate, kao priznanje za odgovornost i zadatke koje na sebe preuzimaju izabrani rukovodioci, u slučajevima kada je plaćanje dozvoljeno, zavisice od finansijskog stanja udruženja. Nije neuobičajeno da neko ko je u vrhu rukovodstva dobija takav honorar. Ipak, vrlo je preporučljivo da se novac, ako ga ima, potroši na angažovanje zaposlenih koji će raditi puno ili delimično radno vreme.

Izabrani čelnici/nosioci funkcija

U idealnom slučaju biće to osobe koje uživaju veliki ugled u struci. Ovo je važno, jer se od njih očekuje da predstavljaju udruženje u zvaničnim državnim prilikama ili na pregovorima sa državnim upravom. Oni takođe treba da igraju važnu ulogu u opštem upravljanju udruženjem, kao što je rukovođenje udruženjem, vođenje finansijskih poslova, ili predsedavanje rukovodećim telima udruženja.

Predsednik. Izabran na period od jedne do četiri godine, on/ona je stariji i veoma poštovani član udruženja.

Predsednik je obično glavni predstavnik udruženja, predstavlja ga u formalnim prilikama i predsedava rukovodećim telom udruženja. Biraju se i jedan ili više potpredsednika, da bi se obezbedio kontinuitet u slučaju odsustva ili bolesti.

Osoba koja predsedava. Predsedava rukovodećim telom udruženja. U nekim udruženjima, ovu funkciju obavlja predsednik.

Izvršna komisija/odbor. Odgovorna je za nadzor nad upravljanjem i za tekuće poslove udruženja.

Blagajnik. Ako udruženje može da priušti plaćeno osoblje, neke dužnosti koje podrazumeva ovo mesto mogu se preneti na zaposlene. Ipak, za finansijsku stabilnost udruženja odgovorni su njegovi čelnici i rukovodeće telo. Zbog toga se preporučuje da postoji zvanično mesto blagajnika, da bi mogle da se donose odluke o finansijskoj politici, budžetu i onom što treba finansirati ili, što je još važnije, o aktivnostima koje ne treba finansirati. Takve odluke ne treba prepustiti plaćenom osoblju.

Sekretar (Generalni sekretar, Izvršni direktor, Generalni direktor). Dužnosti obuhvataju izradu zapisnika sa sastanaka, rukovođenje dnevnim redom sastanaka, vođenje evidencije o članovima, komunikaciju sa članstvom, sazivanje generalnog godišnjeg skupa, i upravljanje radom u velikim udruženjima. Ovo može biti počasno mesto, ali ako ima novca samo za jednog zaposlenog, na ovo mesto treba postaviti plaćenu osobu.

Druga počasna i plaćena mesta

Referent za članstvo. Odgovoran je za brigu o aktuelnim članovima i za privlačenje novih u udruženje.

Referent za publikovanje. Odgovoran je za izdavanje informativnog biltena, časopisa, i drugih publikacija udruženja.

Referent za skupove. Odgovoran je za celokupnu organizaciju godišnje konferencije i za kontinuirano stručno usavršavanje, što je glavna usluga koju udruženja pružaju svom članstvu.

Stalno zaposleni pripadnici osoblja

Veoma je preporučljivo ako, i kada, udruženje ima novca koji bi uložilo u usluge, da ga usmeri na zapošljavanje jedne osobe sa delimičnim ili punim radnim vremenom. Prednosti su sasvim očigledne. Ta osoba može da obezbedi stalnost, da obezbedi da se neophodne statutom propisane obaveze ispunjavaju, kao i da se izvršavaju sledeće dužnosti:

- a. *Upravljanje i operativni rad udruženja.* To obuhvata pozivanje i organizovanje generalnog godišnjeg skupa, pozive za pokretanje i davanje nominacija za izbore, pripremanje godišnjeg izveštaja, objavljivanje redovnih informativnih biltena ili časopisa, vođenje finansijske evidencije i održavanje evidencije o članovima.
- b. *Usluge bibliotekama i usluge informisanja.* Ove usluge obuhvataju prikupljanje sredstava za udruženje, organizovanje kurseva i radionica, snabdevanje zalihama i proizvodima, kao što su knjige, časopisi, poster, kancelarijski materijal, police, i tako dalje.
- v. *„Čuvar“ udruženja i struke.* To podrazumeva nadgledanje poslova udruženja i struke u celini, da bi se obezbedili od naturanja ili mešanja spolja. Na primer, predlozi novih zakona ili smanjivanja sredstava za bibliotečko-informacione službe moraju da se prate i da se na njih reaguje. Takođe, unutrašnje nezadovoljstvo uslugama udruženja, na primer, ili prigovori nekoj određenoj načelnoj politici, kao i druga pitanja, treba pratiti i reagovati na njih da bi se izbeglo slabljenje udruženja.

Opis posla

Bilo da udruženje ima jednog ili više plaćenih zaposlenih, ili izabrane nosioce funkcija, potrebno je da postoje precizni i pažljivo pripremljeni opisi poslova. Opisi poslova mogu da se koriste za sagledavanje performansi osoblja i za procene performanse izabranih nosilaca funkcija. Da bi se dobro upravljalo udruženjem, svake godine vredi potrošiti vreme da se preispita opis nekog posla.

Organizaciona shema

Organizaciona shema je koristan alat za rad, da bi članovi odbora, članstvo u celini i plaćeni zaposleni mogli da sagledaju i razumeju udruženje. Ona je važna da bi se povezale niže strukture i rasporedila ovlašćenja akterima u nekom poslu i u potkomisijama.

.....
Prevela sa engleskog Gordana Ljubanović
.....

SMERNICE ZA ORGANIZACIONU STRUKTURU UDRUŽENJA



Sekcija za upravljanje
bibliotečkim udruženjima

UDK 023:061.2.(062)

Uvod

Udruženja postoje da bi služila svojim članovima. Za delotvorno i efikasno funkcionisanje udruženja od presudne važnosti je dobro definisana i razumljiva organizaciona struktura. Ta struktura mora uzimati u obzir društvene, kulturne, političke i razvojne uslove sredine u kojoj egzistira udruženje i, u zavisnosti od njih, razlikovaće se od slučaja do slučaja. Struktura pomaže da se definišu odnosi između svih tela udruženja (odbori, komisije, radni timovi, i tako dalje) i članstva. Ona takođe služi da se udruženje približi običnim članovima.

Ova brošura dopunjava druge brošure Sekcije za upravljanje bibliotečkim udruženjima, uključujući „Smernice za upravljanje i rukovođenje bibliotečkim udruženjima”, „Smernice za rad bibliotečkih udruženja” i «Izradu programskih dokumenata i procedura”.

Elementi organizacione strukture

Pravilnici udruženja daju pravni osnov za organizacionu strukturu udruženja – imenujući kategorije članstva, rukovodeća tela, stalne komisije, glavne imenovane i plaćene nosioce funkcija, kao i druge jedinice udruženja. Oni, takođe, opisuju uloge, odgovornosti i kvalifikacije svakog od tih elemenata.

Najvažniji dugoročni ciljevi su podrobno navedeni u pravnoj dokumentaciji, neophodnoj da bi se udruženje osnovalo i registrovalo prema lokalnim propisima. Ta dokumentacija se ponekad naziva osnivački akt, statut ili povelja. Dugoročni ciljevi opisani u ovim dokumentima treba da se odražavaju u organizacionoj strukturi udruženja. Na primer, ako je neko udruženje osnovano da bi svojim članovima pružalo kontinuirano stručno usavršavanje, u okviru njega treba ustanoviti grupu koja će ispunjavati taj zadatak. U okviru istog udruženja naporedo postoji više elemenata organizacione strukture. Broj entiteta prisutnih u svakom od tih elemenata zavisice od veličine, raznovrsnosti interesovanja, tematskog obuhvata, i drugih aspekata udruženja.

Upravljanje

Tipično udruženje je hijerarhijsko, sa upravnim odborom ili savetom kao vrhovnim i krajnjim autoritetom u stvarima politike, finansija, i tako dalje. Pod upravom odbora ili izvršne komisije (kao podskupa odbora) rade komisije, radni timovi, oni koji udruženje predstavljaju u drugim organizacijama, sekcije, plaćeni rukovodilac kancelarije (ako je to izvodljivo), i druge jedinice udruženja. U zavisnosti od veličine i prirode udruženja razlikovaće se broj, funkcije i zaduženja nosilaca zvanja i grupa. Grafički prikaz na kraju ovog teksta prikazuje tipičnu organizacionu shemu jednog udruženja. Organizaciona shema je hijerarhijski uređena, donosioci konačnih odluka su na vrhu. Jasno razumevanje organizacione strukture pomoći će članovima da u svom udruženju iznesu pitanja koja traže razmatranje i delovanje. Opisi poslova treba da budu izrađeni tako da definišu zaduženja pojedinih nosilaca funkcija, postavljenih zvaničnika, i rukovodioca kancelarije, ako postoji, tako da ne dođe do preklapanja zaduženja.

Komisije, radni timovi, i druge slične organizacione jedinice treba da imaju pisani iskaz ili izjavu u kojoj se navodi svrha grupe, unapred dogovoreni rok njenog postojanja, odobreni broj članova, i kojoj jedinici podnosi izveštaje o svom radu (obično je to upravni odbor ili drugo rukovodeće telo). Sekcije i druge grupe formirane na osnovu profesionalnih interesovanja treba direktno da izveštavaju rukovodeće telo i verovatno će biti potrebno da imaju sopstvene pravilnike. Ti pravilnici ne treba da budu u sukobu sa pravilnicima matičnog udruženja.

Strateški planovi i planovi poslovanja

Organizaciona struktura treba da podržava dugoročne ciljeve koje sadrži strateški plan. Na primer, ako je jedan od ciljeva udruženja da se poveća broj članova, u strukturi treba da postoji komisija ili neka druga grupa kojoj je dodeljeno da radi na ispunjenju tog

cilja. S druge strane, ako u organizacionoj strukturi postoje jedinice koje više ne doprinose ostvarivanju nekog dugoročnog ili kratkoročnog cilja udruženja, treba razmisliti o njihovom ukidanju.

Budući da je strateški plan povezan sa poslovnim planom i budžetom udruženja, organizaciona struktura treba da se oslanja na poslovni plan, kao i on na nju. Na primer, komisije treba da dobijaju sredstva da bi ispunjavale ciljeve koji su im postavljeni, a aktivnosti koje se finansiraju budžetom treba da budu dodeljene grupama koje su odgovorne za njihovu realizaciju.

Grupe formirane na geografskom principu

Nacionalno udruženje pojedinačnim članovima ponekad deluje udaljeno. Da bi se udruženje približilo pojedincima, kao deo svoje strukture može da ima lokalne ili regionalne grupe (smeštene u gradovima, saveznim državama, oblastima neke države). Ovakva struktura olakšava članovima da posećuju skupove koje finansira udruženje i da učestvuju u njegovim aktivnostima. Te grupe mogu biti zvanični delovi udruženja, ili pridružene grupe, s tim što se uslovi za pridruživanje definišu pravilnicima ili drugim programskim dokumentima.

Grupe koje se formiraju prema profesionalnim interesovanjima

Sekcije ili grupe koje okupljaju članove sa istim profesionalnim interesovanjima, veštinama ili praksom, ili članove koji rade u istom tipu biblioteka, treba da imaju svoje mesto u organizacionoj strukturi, naročito ako je udruženje veliko. Na primer, bibliotekarima koji rade na katalogizaciji, ili u javnim bibliotekama, treba omogućiti da formiraju grupe ili sekcije unutar udruženja i da to ozvaniče. Takve grupe ili sekcije mogu da iznesu na razmatranje pred odbor ili članstvo pitanja koja su relevantna za njihove oblasti interesovanja ili uže stručnosti, mogu da predstavljaju udruženje spoljnim grupama sličnih interesovanja,

kao i da animiraju one koji imaju slična interesovanja da postanu članovi udruženja.

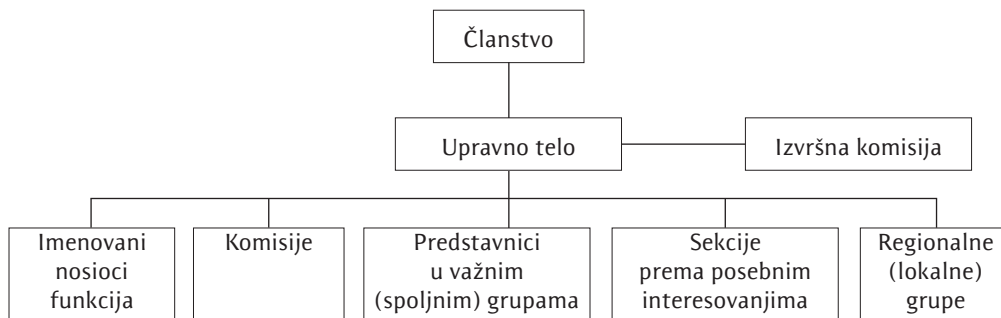
Budući predvodnici udruženja često počinju tako što učestvuju u radu grupa formiranih po geografskom ili principu srodnih interesovanja, tako da organizaciona struktura koja je naklonjena uključivanju ujedno podstiče učestvovanje i doprinosi poboljšanju predvodnika u udruženju.

Struktura izveštavanja

Da bi članstvo imalo sveobuhvatnu sliku aktivnosti udruženja, važno je da se osmisli struktura izveštavanja. Struktura izveštavanja treba da se odražava u organizacionoj strukturi. Rukovodeće telo treba

da traži izveštaje od svih organizacionih (komisije, sekcije, radni timovi, i tako dalje) i pridruženih jedinica, najmanje jednom godišnje. Ti izveštaji treba da budu dostupni članstvu preko Internet prezentacije udruženja, godišnjeg izveštaja, ili nekog drugog mehanizma. U nekim okolnostima koje su predviđene pravilnicima, može se tražiti da o preporukama sadržanim u izveštajima jedinica glasa celokupno članstvo. Rukovodeće telo takođe treba da distribuira saopštenja sa sastanaka, da bi članstvo bilo obavешteno o odlukama i najvažnijim pitanjima o kojima se na njima raspravljalo.

Primer organizacione sheme:



Izvršni direktor,
članovi uprave,
urednik časopisa

.....
Prevela sa engleskog Gordana Ljubanović
.....

IZRADA PROGRAMSKIH DOKUMENATA I PROCEDURA ZA BIBLIOTEČKA UDRUŽENJA



Sekcija za upravljanje
bibliotečkim udruženjima

UDK 023:061.2.(062)

Uvod

Sva stručna udruženja treba da imaju jasno definisan skup pravila i procedura da bi vodila svoje unutrašnje poslove i uredila odnos sa širom zajednicom. Od bibliotečkih udruženja se stoga traži da ustanove neophodan okvirni skup programskih dokumenata i procedura koji će im omogućiti da postignu načelnu saglasnost, usklađenost i opšteprihvaćeni zajednički pristup spoljnim i unutrašnjim pitanjima koja mogu da iskrsku. Ti dokumenti i procedure pružaju infrastrukturu koja podupire aktivnosti udruženja i moraju biti pažljivo formulisani, usvojeni i primenjeni. Zbog toga udruženja moraju da izrade Statut/Povelju, Pravilnike, Pravila i Etički kodeks/Kodeks ponašanja.

Statut/Povelja

Stavovi programskog karaktera po kojim se ravnaju strukovna udruženja ugrađeni su u ono što je opštepoznato kao statut, povelja, ili onaj dokument po kojem je udruženje zakonski priznato. Ovaj dokument je, u stvari, zakonski instrument kojim udruženje ustanovljuje svoje postojanje i daje okvir pomoću kojeg udruženje može da funkcioniše i gradi odnos sa svojim članstvom i širom zajednicom. To je zakoniti programski temelj na kojem počiva osnivanje i rad nekog udruženja. U ovakvom dokumentu se obično koriste široke, sveobuhvatne formulacije.

Pravilnici

Pravilnici pružaju objašnjenja i pojedivosti opštih izjava koje su uobličene u statutu/povelji. Pravilnici tumače statut manje formalnim i jednostavnijim jezikom i daju objašnjenja:

- a. Definicije kategorija članstva
- b. Stručne kvalifikacije

- v. Sastav, način funkcionisanja, ovlašćenja i odgovornosti izvršnog odbora/predsedavajućeg tela
- g. Podobnost članova da budu birani
- d. Procedure biranja nosilaca funkcija
- đ. Procedure kažnjavanja nosilaca funkcija i pripadnika osoblja
- e. Finansijska pitanja kao što su imenovanje revizora, izrada i predstavljanje obračuna, nivoi iznosa članarine i opšte upravljanje finansijama udruženja
- ž. Pravila i procedure za vođenje godišnjih generalnih skupova.

Pravilnici takođe treba da sadrže popis nosilaca funkcija i opšte teze o njihovim odgovornostima.

Pravila

Pravila, od kojih neka mogu biti sadržana u pravilnicima, služe za uredno vođenje poslova nekog udruženja. Njima se moraju definisati:

- a. Procedure za sprovođenje izbora
- b. Procedure za obaveštavanje o raspisivanju izbora
- v. Metodi i krajnji rokovi za primanje kandidatura
- g. Identifikovanje osoba koje imaju pravo da glasaju
- d. Oblik kandidatura i glasačkog materijala
- đ. Uputstva za glasanje
- e. Procedure brojanja glasova
- ž. Prebrojavanje i saopštavanje izbornih rezultata.

Mogu se izraditi i druga pravila koja će sadržati definicije i tehničke procedure rada stalnih komisija, radnih grupa, radnih timova i sličnih podorganizacija.

Proceduralna pravila

Proceduralna pravila sadrže pravne standarde ponašanja i postupanja tokom sastanaka. Stoga ona

treba da daju uputstva u vezi sa pitanjima kao što su: učtivost i relevantnost, davanje predloga, njihovo povlačenje i predlaganje amandmana, pravo na repliku, i sažetost usmenog izlaganja.

Etički kodeks/Kodeks ponašanja

Za udruženja je važno da izrade posebne smernice koje će određivati odnos između članova i njihove raznovrsne publike. To može da se postigne izradom etičkog kodeksa/kodeksa ponašanja, koji jasno definiše odnos između članova i njihovog udruženja, između korisnika i stručnjaka, između stručnjaka i njihovih poslodavaca, kao i usluge koje oni pružaju. U suštini, etički kodeks je je instrument pomoću kojeg se javnosti i državnoj upravi prenosi i predstavlja ozbiljnost struke i odgovornosti koje ona preuzima. Zbog toga, on treba da:

- a. navede članove da se usaglase sa pravilima i propisima udruženja
- b. uputi članove da postupaju u saglasnosti sa nacionalnim zakonima i programskim dokumentima, i da se ne mešaju ni u kakve aktivnosti koje bi struku iznele na loš glas
- v. navede članove da održavaju visoke standarde usluga, budu u toku sa novim dostignućima u struci i da preuzmu odgovornost za nadgledanje i obuku novih stručnjaka
- g. naglasi obavezu svakog stručnjaka da potpomaže nesmetan protok informacija i ideja
- d. naglasi obavezu članova da brane i promovišu prava svakog pojedinca da ima slobodan i ravnopravan pristup izvorima informacija, bez diskriminacije i zakonskih ograničenja
- đ. obezbedi skup načela koji će dati smer u vezi sa pitanjima koja se tiču svih, kao što su cenzura ili autorska i srodna prava.

Formulisanje programskih dokumenata

U idealnom slučaju ovakve dokumente treba da formulišu savet, komisija, radni tim ili grupa – telo koje je naročito zaduženo da izradi programski dokument iz određene oblasti. U svetlu činjenice da programski dokumenti utiču na celu organizaciju, u fazi formulisanja tekstova savetuju se konsultacije na širokoj osnovi.

Svi programski dokumenti treba da budu sabrani u priručniku i dostupni svim članovima.

Usvajanje programskih dokumenata

Kad se sačini nacrt nekog dokumenta treba ga proslediti članstvu na razmatranje. To može da se izvede tako što će se pregledanje nacrta programskog dokumenta uvrstiti u program Generalnog godišnjeg skupa. Mora se doneti odluka kojom se usvaja novi programski dokument, ili amandmani na neki postojeći. Da bi programski dokument stupio na snagu mora ga formalno usvojiti upravno telo i/ili članstvo. Ako je neki dokument hitan, a u skladu sa pravilnicima mora da ga usvoji celokupno članstvo, to može da se učini na vanrednom generalnom skupu udruženja. Drugi način je da se koristi metod glasanja poštom.

Primena programskih dokumenata

Za primenu programskih dokumenata odgovorni su upravno telo ili plaćeno osoblje udruženja; oni treba da osiguraju da će novi programski dokumenti biti naširoko popularizovani među članstvom i da iza njih stoji udruženje. Kad se pojavi potreba, važeće programske dokumente treba da pregleda

upravno telo, izvršni odbor, ili drugo telo udruženja, i da eventualno preporuče izmene. Za programske dokumente koji su od javnog interesa, na primer one koji regulišu javni pristup informacijama, treba obezbediti najveći mogući publicitet u medijima. Umeće „lobiranja“ je od koristi ako udruženje teži da sprovede u delo nove programske dokumente na nacionalnom/političkom nivou. To obično zahteva od udruženja da stupi u kontakt sa pojedincima u državnoj upravi, ili da pokrene veliku kampanju kojom će uticati na promene u zakonodavstvu. Zbog toga, da bi bili delotvorni, „lobisti“ treba da budu potpuno upoznati sa sadržajem odgovarajućih programskih dokumenata udruženja i sa spoljnim pitanjima. Više pojedinosti o tome možete naći u publikaciji IFLA Sekcije za rukovođenje bibliotekim udruženjima „Širenje prakse pridobijanja podrške u bibliotekoj zajednici“.

Planiranje

Da bi bila sigurna da su traženi ciljevi ostvareni, biblioteka udruženja moraju biti svesna potrebe za dugoročnim planiranjem, sprovođenjem planova i praćenjem rezultata. Zbog toga je neophodno da biblioteka udruženja usvoje strateške planove koji će dati jasne smernice predvodnicima i potpomoći ispunjenje sopstvene misije. Te planove treba redovno pregledati, vrednovati i revidirati – da bi se ostalo u toku sa unutrašnjim i spoljnim promenama koje se odvijaju u sredini u kojoj deluje udruženje.

.....
Prevela sa engleskog Gordana Ljubanović
.....

SMERNICE ZA FINANSIJSKO UPRAVLJANJE BIBLIOTEČKIM UDRUŽENJIMA: RAČUNOVODSTVO I BUDŽETIRANJE



Sekcija za upravljanje
bibliotečkim udruženjima

UDK 021.9:061.2.(062)

Uvod

Delotvorno i odgovorno upravljanje finansijama udruženja, u skladu sa usvojenim programskim dokumentima i procedurama planiranja, predstavlja neophodnost. Bez delotvornog i pažljivog upravljanja ne mogu se ostvariti programski stavovi i planirane strategije. Funkcije finansijskog upravljanja razmotrićemo kroz pet odeljaka: planiranje i formiranje budžeta, vođenje računovodstva, finansijski izveštaji, interna kontrola i izvori finansiranja.

Planiranje i formiranje budžeta

Finansijskim planiranjem se osigurava da će udruženje moći da raspolaže sredstvima i da će biti u stanju da ostvari nameravane kratkoročne ciljeve. Takvo planiranje takođe daje čvrstu osnovu za raspodelu i kontrolu troškova. Ono se najčešće ostvaruje pripremom godišnjeg budžeta.

Priprema prvog nacrtu budžeta mora biti zajednički posao u kojem svi pripadnici osoblja zaduženi za rashode, ili nosioci funkcija ovlašćeni za plaćanja, saopštavaju projekcije troškova u svojim oblastima. Ovo je važan posao u okviru procesa strateškog planiranja udruženja i može pokazati da li su troškovi dramatično porasli, što će, posledično, ukazati na potrebu da se provede dalja istraga. Svaka velika nesaglasnost između predviđenih i stvarnih troškova treba da se ispita i analizira.

Vođenje računovodstva

Svrha računovodstva je da se troškovi beleže svakodnevno, po stavkama, i da se prati i sagledava kako se to poklapa sa ostvarenjem ciljeva i dogovorenim

ukupnim iznosima u budžetu. To je, možda, najvažniji deo primene bilo kog programskog dokumenta ili plana.

«Računovodstvo zasnovano na načelu gotovinske realizacije»

ili

«računovodstvo zasnovano na načelu fakturisane realizacije?»

Primer koji sledi pokazuje razliku između ove dve vrste računovodstva:

Udruženje ispostavlja fakture za godinu B u novembru godine A, i uplate po tim fakturama stignu do decembra godine A. Ako se koristi računovodstvo zasnovano na gotovinskoj realizaciji, ta sredstva će se voditi kao prihod za godinu A. To nije problem sve dok je finansijsko poslovanje udruženja jednostavno i dok svako zna da, u skladu sa programskim dokumentom o finansijama, taj prihod mora da se upotrebi za pokrivanje troškova pružanja usluga članovima u godini B. Ali kako se finansijsko poslovanje udruženja usložnjava, održavanje ovog koncepta jasnim postaje sve teže. Koristeći metod fakturisane realizacije, novac se beleži kao prihod godine B, iako je prikupljen u godini A, čime se jasno daje na znanje da su ta sredstva namenjena za usluge u godini B.

Prema tome, računovodstvo zasnovano na fakturisanoj realizaciji primljenu gotovinu ne beleži kao prihod sve dok udruženje ne pruži proizvod ili uslugu i «zaradi» taj prihod. Slično tome, troškovi koje udruženje načini beleže se u istom obračunskom periodu u kojem je zabeležen prihod. Ukratko, ovaj metod teži da upari prihod sa troškovima koje je udruženje imalo dok ga je zarađivalo, i na taj način pruža mnogo ažurniji prikaz njegovih finansija.

Finansijski izveštaji

Finansijski izveštaji imaju dvojaku funkciju. Prvo, oni pomažu proces praćenja koji služi kao garancija da se

postupa prema godišnjim planovima i da se aktivnosti preduzimaju u skladu sa prethodno dogovorenim budžetom. Finansijski izveštaji su neophodan deo procesa upravljanja aktivnostima udruženja.

Druga funkcija finansijskih izveštaja je da se članstvu potvrdi da je rukovanje njihovim finansijama u sigurnim rukama i da se sredstvima udruženja ispravno upravlja.

Izveštaj o prihodima i rashodima

Izveštaj o prihodima i rashodima pokazuje stvarni prihod i iznose troškova. Na taj način se stvarni troškovi lako porede sa budžetom. Tako se utvrđuje ažurnost aktuelnog budžeta i lakše predviđa sledeći. Period obuhvaćen izveštajem može iznositi mesec dana, tromesečje ili godinu dana, u zavisnosti od potreba udruženja za izveštavanjem. Da bi se olakšalo poređenje, u ovom izveštaju mogu da se prikažu i iznosi u budžetu za isti period.

Bilans

Bilans sumira šta udruženje poseduje, svrstano po tipovima imovine (gotovina, oprema, i tako dalje). Slično tome, on sumira šta udruženje duguje, grupisano po obavezama (obično su to neplaćeni računi).

Izveštaj o promenama stanja sredstava

Ovaj finansijski izveštaj sumira aktivnosti udruženja u vezi sa prikupljanjem sredstava i investiranjem, uključujući izvore iz kojih su pribavljena gotovinska sredstva ili nova imovina (na primer, od naknada, novčanih poklona, pozajmica, ili prihoda od investicija), i kako je to iskorišćeno.

Unutrašnja kontrola

Unutrašnja kontrola je potrebna da bi se zaštitila imovina i proverila valjanost i pouzdanost računovodstvenih podataka. Glavni metod delotvorne

unutrašnje kontrole je izbegavanje da se jednoj osobi poveri celokupna odgovornost za izvođenje svih faza neke transakcije.

Nezavisni revizori

Revizija je ispitivanje finansijske dokumentacije i unutrašnje kontrole na licu mesta, što obavlja iskusan nezavisni stručni računovođa. Tokom revizije obično se ne ispituje svaka transakcija, već serije «testova», kreirane tako da pruže osnovu za prosuđivanje koliko je finansijska dokumentacija uredna i koliko je unutrašnja kontrola pouzdana. Revizija je formalno izražavanje mišljenja o finansijskoj dokumentaciji i unutrašnjoj kontroli. Iako ona ne garantuje potpunu ispravnost finansijske dokumentacije, daje sud o ispravnosti finansijskih izveštaja. Reviziju treba vršiti periodično.

Priliv sredstava

Udruženja ne dobijaju obavezno prihod baš u isto vreme kada su im potrebna novčana sredstva da plate račune. Na primer, članarine ili naknade se obično prikupljaju u prvim mesecima godine, i ovaj prihod je veoma mali u drugoj polovini godine. Zbog toga je od pomoći da se izradi budžet priliva sredstava, u kojem se priliv gotovine i troškovi projektuju po mesecima. U periodima kad prihod prevazilazi troškove, višak sredstava treba usmeriti na bankovne račune koji donose kamatu, ili ih uložiti u sigurne kratkoročne investicije. I obrnuto, kasnije, kad troškovi prevazilaze prihod, ovaj novac može da se upotrebi za plaćanje računa.

Novčane rezerve i investicije

Razborito udruženje će imati novčane rezerve i investicije da bi moglo da podnese oscilacije u prilivu sredstava od članarina ili naknada, ili da može da odgovori na ekonomske uslove koji su izvan njegove

kontrole. Ovaj «novac za nuždu» može da se investira tako da bude na raspolaganju odmah kad je potreban. Nepisano pravilo koje slede neka udruženja jeste da rezerve treba da iznose 25 odsto budžetskih rashoda u nekoj godini, ili da budu dovoljne za plaćanje računa tokom tri meseca. Druga su zauzela konzervativniji stav i smatraju da rezerve treba da pokriju finansijske obaveze za najmanje godinu dana.

IZVORI PRIHODA

Članarine ili naknade

Članarine ili naknade su glavni, ako ne i najveći, izvor prihoda većine udruženja – predstavljaju pedeset ili više odsto njihovog prihoda. Budući da je prevashodna svrha strukovnog udruženja da pruža usluge svojim članovima, prihod od članarine treba usmeriti na finansiranje osnovnih usluga udruženja. Sve preko toga, naročito ako su neke usluge članovima dostupne selektivno, treba da izdržava samo sebe, ili da se iz prihoda od članarina sufinansira u najmanjoj mogućoj meri. Mnoga udruženja su zaključila da im je od koristi da šalju fakture za članarinu svim članovima istovremeno, obično pred početak finansijske godine udruženja. Time se uprošćava posao fakturisanja i obezbeđuje raspoloživost sredstava na početku godine.

Visina i način na koji se određuju članarine jedna je od najkontroverznijih oblasti rada udruženja. Članarine se mogu odrediti tako da odražavaju nekoliko kategorija (prema visini prihoda), ili se može odrediti isti, ujednačeni iznos svih članarina, uz izvesne izuzetke.

Možda je najpošteniji način određivanja visine članarine da se one uporede sa platama. To se može učiniti tako što se pregledaju rasponi plata u nizu poslova koje obavljaju članovi, ustanovi najviša i najniža vrednost skale u okviru svakog niza, i prema tome odrede visine članarina.

Bilo koji metod da se odabere, ne sme se izgubiti iz vida činjenica da su plate bibliotekara skoro svuda u svetu skromne. Kad su plate male, od članstva se ne može očekivati mnogo pretplata.

Kategorije pretplata i naknada

Kad se razmatraju cene članarina, mora se ostaviti prostora za *izuzetke*. Da bi se to omogućilo, potrebno je da se odrede kategorije članstva i članarine za svaku od njih.

Kategorije mogu zavisiti od kvalifikacija ili nekog drugog kriterijuma. Najveća kategorija će obično biti pojedinačne članarine u ujednačenom iznosu, ili one koje su formirane prema skali plata. Izuzeci bi mogli biti *studenti* koje će udruženje želeći da regrutuje kasnije – kao prave članove.

Druga kategorija mogla bi da bude namenjena *nezaposlenima* i onima koji *trenutno ne rade*. Treća kategorija, *pridruženih članova*, bila bi namenjena članovima koji se jednostavno zanimaju za dugoročne i kratkoročne ciljeve udruženja, na primer piscima, političarima koji se bave kulturom i savetnicima.

Pretposlednja kategorija članstva biće namenjena pojedincima iz struke koji su se *penzionisali*.

Poslednju kategoriju čine ustanove koje imaju koristi od rada udruženja. *Kolektivni članovi* mogu predstavljati koristan dodatni izvor prihoda. Kriterijumi za visinu njihove članarine mogu zavisiti od visine njihovih rashoda ili budžeta.

Ostalo

Prihod od usluga udruženja

Pošto su plate bibliotekara u načelu male i članarine moraju da budu niske, i zato udruženje mora da istraži mogućnosti za druge izvore prihoda. Postoje dva glavna izvora dodatnih prihoda. Prvi se vezuje za usluge, koje udruženje možda već pruža, ali od kojih se nije dobijao nikakav dodatni novac jer su

prvobitno bile shvaćene isključivo kao besplatne usluge, koje se pružaju u zamenu za članarinu koju su platili članovi. U finansijski teškim vremenima mogu se pronaći argumenti za naplaćivanje članovima koji koriste neke, ranije besplatne, usluge. To su, na primer, naknade za objavljivanje knjiga, kotizacije za kurseve ili seminare koje se naplaćuju korisnicima, pa i članovima. Naknade za članove mogu biti manje nego za one koji nisu članovi udruženja, čime im se obezbeđuje popust na usluge udruženja.

Isti metod popusta može da se primeni na izvođenje kratkih kurseva ili programa kontinuiranog stručnog usavršavanja. U mnogim slučajevima poslodavac ima isto toliko koristi od rezultata kao i pojedinač-stručnjak, tako da cene mogu biti neznatno veće nego za pojedinca koji mora da plati iz sopstvenog džepa i koji onda može da dobije popust namenjen članovima.

Izvori na osnovu usluga korisnicima

Ova druga kategorija dodatnih izvora prihoda razlikuje se od prve prvenstveno po tome što će neke usluge ili aktivnosti biti privlačnije posebnim grupama članova, ili će više biti od koristi ustanovama nego pojedincima. Te usluge se kreću u rasponu od izrade nacionalnih bibliografija, nabavke posebne opreme (kataloški ormari, kompjuterska oprema i programi), posebnog nameštaja (stolovi za izdavanje publikacija, kabine za rad, i tako dalje), do prevođenja nacionalnih klasika u jevtinim izdanjima, za etničke ili jezičke manjine.

Proizvodi su, na primer, poster, obeleživači za knjige, bedževi namenjeni posebnim kampanjama, kao i hemijske i grafitne olovke, beležnice, šolje, majice, ili drugi odevni predmeti.

Novčani pokloni i državna podrška

Ovi izvori su pomenuti kao dodatni izvor prihoda samo da bi spisak bio potpun i zato što njihovo postojanje ne treba prevideti.

U nekim društvima državna uprava očekuje, i od nje se za uzvrat očekuje, da obezbedi sredstva za udruženje. Ipak, ovo se obično dešava kad državna uprava tesno saraduje sa udruženjem, videći u njemu izvor stručnosti i savetodavni potencijal pri uobličavanju državne politike u toj oblasti.

Zaključci

Nema smernica koje mogu biti sveobuhvatne, naročito u slučajevima primene koji su predviđeni. Nadamo se da ovaj pristup nije bio previše preskriptivan i da ima

dovoljno uputstava i primera koji se mogu iskoristiti za pomoć bibliotečkim udruženjima da bolje upravljaju svojim poslovima i da, samim tim, budu uspešnija u radu.

Opširnija verzija ovih smernica može se naći da adresi:

<http://norskbiotekforening.no>.

.....
Prevela sa engleskog Gordana Ljubanović
.....

SMERNICE ZA UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE BIBLIOTEČKIM UDRUŽENJIMA: UPRAVLJANJE I BIBLIOTEKE



Sekcija za upravljanje
bibliotečkim udruženjima

UDK 023.1:061.2.(062)

Uvod

Administracija udruženja zavisi od zakonodavnog i statutarnog okvira koji određuju modalitete izvršavanja nadležstva udruženja i obezbeđuju usklađeno funkcionisanje, koje koristi istovremeno kako svakom od njegovih članova tako i udruženju u celini.

Udruženja se mnogo razlikuju po strukturi i funkcionisanju. To i ne čudi toliko jer udruženja često imaju različite misije, pravne okvire i statute. Članovi udruženja i njihovi odnosi sa drugim organizacijama su isto tako dosta različiti. To dosta zavisi od normi i prakse u njihovim zemljama i društvima. Administrativna struktura udruženja uvek je odraz načina na koji je ono organizovano i u velikoj meri njegove istorije.

Ipak, postoje prakse i temeljni administrativni principi koje udruženja mogu da slede kako bi sebi obezbedila efikasnost, dugoročan uspeh i usklađenost sa opšte priznatim praksama drugih udruženja.

Pravac razvoja se legitimije kroz kompetencije i sposobnosti pojedinaca koji snose odgovornost za udruženja i imaju pravo da njima upravljaju. Od rukovodilaca se očekuje da daju pravac razvoja u budućnosti, da utiču na javno mnjenje, da objedinjuju članove i da dobijaju njihovu podršku.

Ove smernice opisuju određene principe i prakse upravljanja koje treba uzeti u razmatranje.

One dopunjuju ostale brošure koje je izradila IFLA RTML (IFLA Round Table for the management of Library Associations – Okrugli sto o upravljanju bibliotečkim udruženjima), posebno «smernice za delovanje i funkcionisanje bibliotečkih udruženja», koje opisuje ulogu izabраниh članova: rukovodilaca, predsednika, izvršnog odbora, blagajnika, sekretara i personala, svih onih pojedinaca koji su uključeni u delovanje i funkcionisanje udruženja.

Statuti

Statuti usvojeni na plenarnim skupštinama od suštinskog su značaja. Oni definišu ciljeve udruženja kako bi njeni trenutni i potencijalni članovi, kao i država i druge spoljne organizacije, shvatili prirodu udruženja. Oni objašnjavaju oblik na koji je udruženje organizovano i način na koji ono deluje. Statuti određuju sve bitne aspekte upravljanja i administracije, kao što su načini na koji se odvijaju izbori, pravila koja prethode nominacijama, potrebne uslove za održavanje sastanaka i godišnjih kongresa, dnevni red pomenutih sastanaka, nadležnosti i odgovornosti izabranih rukovodilaca, organizacionu strukturu u sekcijama, ograncima, komitetima, i tako dalje.

Učlanjivanje

Statuti treba da definišu modalitete izbora i prava članova. Česta je pojava postojanje različitih kategorija članstva. Uglavnom aktivni članovi poseduju puna prava, uključujući i ona najvažnija: pravo glasa i zadržavanje kancelarija izabranih. Druge kategorije, studenti, penzioneri ili pridruženi članovi, mogu da imaju ograničena prava. Uredbama se što je moguće preciznije određuju kvalifikacije, prava i ograničenja prava, u zavisnosti od određenog slučaja, svih članova.

Iako ta praksa nije univerzalna, udruženja uglavnom članovima garantuju učešće u izboru odgovornih, učešće u izradi politike, u donošenju odluka i budućih planova. Za brojna udruženja učešće njihovih članova je značajan elemenat, koji ona nastoje da ostvare kreiranjem pogodnog okruženja. Neka udruženja pozivaju svoje članove na godišnje kongrese, na kojima oni bivaju upoznati sa tekućim programima i servisima i na kojima glasaju o politici udruženja. U nekim drugim udruženjima reč je o mnogo užim upravnim komitetima, kao što su saveti, koji onda imaju tu moć odlučivanja i tu odgovornost.

Ma kakav da je oblik udruženja, od suštinskog je značaja da svi članovi mogu da izraze svoje mišljenje i da utiču na proces izbora politike udruženja i na donošenje odluka. Angažovanje članova udruženja omogućava da se pojave lideri koji poseduju moralni autoritet da govore u ime svih, naročito kada je reč o spoljnim organizacijama i drugim akterima. Od suštinskog je značaja takođe da članovi znaju da mogu da utiču na aktivnosti i izbor politike njihovog udruženja glasanjem. To predstavlja značajan elemenat privlačenja zbog kojeg neko postaje i ostaje član.

Nadležnost

Udruženja moraju jasno da definišu gde se smešta viša zakonska nadležnost i kakva organizaciona struktura će biti usvojena. Svi članovi treba da znaju ko je odgovoran, bilo da je reč o izabranom komitetu, o upravnom savetu, o izvršnom komitetu, o izabranom predsedniku ili o izabranom osoblju.

Članovi moraju da znaju ko postavlja smernice budućeg razvoja, ko ih predstavlja pred vladom, ko donosi neopozive odluke, ko redovno nadgleda aktivnosti i finansije i ko snosi najvišu odgovornost za sve aktivnosti udruženja.

Obično su tu osobu ili grupu pojedinaca koja ima najvišu nadležnost prihvatili članovi, te ona predstavlja sve članove kako bi odluke bile prihvatljive za sve.

Udruženja su često ponosna na svoje modele izbora koji daju prednost predstavljanju njihovih različitih sekcija.

Udruženja ulažu sve moguće napore da bi izbalansirala pitanja vezana za polnu i rasnu jednakost, za iskustvene i stručne kvalitete svakog pojedinca, kao i za podjednaku geografsku zastupljenost i interese posebnih grupa.

Ma kakav da je oblik njihove organizacije, udruženja nastoje da jasno odrede ko ima nadležnost i odgovornost u najznačajnijim pitanjima njihove politike, a to su:

- održavanje ozbiljnih i redovnih odnosa sa članovima,
- predstavljanje članstva pred spoljnim organizacijama i drugim akterima,
- pripremanje i podržavanje javne politike i politike udruženja,
- nadgledanje i obezbeđivanje ispunjenja zadataka i misija,
- finansiranje i kontrola sredstava.

U nekim udruženjima komitet odgovornih takođe može imati obavezu da održava onose sa državom, raznim zakonodavnim telima i javnim fondovima i konkursima.

Misija

Definicija misije treba da bude sažeta, jasna, precizna i aktuelna, a dobijanje podrške članstva za nju od suštinskog je značaja. Misija iskazuje cilj udruženja i govori o tome za koga ono postoji. Ona služi da se ta značajna poruka prenese kako članovima tako i svima drugima. Danas mnoga udruženja iznova izrađuju statute kako bi u njih ugradili iskaze o misiji, ili ih menjaju da bi dugoročno i strateški odredili svoju misiju. Misija je od suštinskog značaja jer rukovodioci mogu da je koriste da bi odredili prioritete ili da bi tražili dodelu sredstava.

Strateški plan

Strateški plan postaje sve značajnije i vodeće sredstvo u udruženjima dobrovoljnih članova u kojima se odgovorna lica često menjaju. Neki rukovodioci udruženja smatraju da je razrada plana gotovo isto toliko važna koliko i sam krajnji rezultat. Razrada plana je korisno sredstvo jer omogućava da se pojasne i prenesu osnovne namere udruženja, ciljevi i zamisli, kao i njegovi prioritete. Često se dešava da

upravo proces razrade strateškog plana pomaže da se odgovorni i članovi slože oko nekih suštinskih i najvažnijih ciljeva.

Ti planovi krajnje su efikasno sredstvo da se unapredi delovanje odgovornih u vođenju politike, da se poveća svest kod članova i obezbedi njihova podrška, da se budući prioritete prenesu članovima i trećim licima.

Uloga rukovodilaca

Aktuelni rukovodioci daju oblik budućnosti udruženja zahvaljujući strateškom planu, oni grade odnose sa glavnim finansijerima i poverenicima, kao i sa drugim organizacijama, ostvarujući tako različite oblike finansijske podrške za udruženje, deluju kao portparoli potreba članstva unutar organizacije ili spolja.

Rukovodioci udruženja čije je zaduženje administriranje organizacije imaju tri vrste odgovornosti. Oni su pokretači promena, odgovorni predstavnici i razboriti upravnici.

Pokretači promena

Rukovodioci treba da posvete dosta pažnje da bi jasno odredili ciljeve koji će se pojaviti na dugoročnom horizontu. Ti ciljevi opisuju šta će biti učinjeno, za koga će to biti učinjeno i koliko će to koštati udruženje. Uspešni rukovodioci održavaju svest kod svojih članova o tendencijama i ključnim pitanjima u kontekstu spoljnog okruženja.

Na kraju krajeva, rukovodioci stvaraju viziju o tome kako će njihova profesija – u slučaju stručnih udruženja – i njihovo udruženje izgledati u budućnosti. Sa polazišta brojnih pitanja koja privlače njihovu pažnju, oni biraju nekoliko ključnih pitanja na koja udruženje može realno i uspešno da odgovori koristeći ograničene resurse. Rukovodioci postavljaju realne ciljeve i zamisli. Oni resurse opredeljuju za aktivnosti i planove koji su konkretni.

Odgovorni predstavnici

Rukovodiocice biraju članovi da bi ih predstavljali. Oni moraju da polažu račun članovima i da obezbede suštinsku vezu između udruženja i članova. U ime udruženja oni donose odluke i preduzimaju korake koji su u najboljem interesu svih članova. Pošto su izabrani, rukovodioci predstavljaju sveukupno članstvo, a ne samo posebne interesne grupe koje mogu da se pokažu kao suviše snažne ili pak teške za zadovoljavanje. Oni deluju za dobro svih članova.

Rukovodioci održavaju redovne i česte dijaloge sa članovima, uključujući – možda naročito – grupe koje nisu dovoljno zastupljene, kao što su mnogo mlađi ili noviji članovi koji zapravo predstavljaju budućnost udruženja.

Oni održavaju odgovarajući nivo uključenosti u delatnosti udruženja kako bi bili dobro obavešteni.

Upravnici

Ma koliko da su velika, sva udruženja imaju suviše malo resursa, ograničena finansijska sredstva, nedovoljan

broj zaposlenih i volontera da bi se zadovoljila sva očekivanja članova.

Tako uspešni upravnici donose teške odluke i biraju između više rešenja, što je takođe dosta teško. Oni opredeljuju sredstva za unapred određene prioritete i priznaju da određene značajne ili poželjne aktivnosti ne mogu da budu finansirane ili podržane u sadašnjem trenutku.

U skladu sa razboritom finansijskom politikom koja rukovodi dodeljivanjem sredstava i urednom procedurom koja sve obuhvata, uspešni upravnici biraju koje će aktivnosti biti podržane i na kojem finansijskom nivou. Oni uspostavljaju jasna očekivanja, prenose odgovornost na treća lica – volontere, komitete ili zaposlene – i smatraju ih odgovornima za postignute rezultate. Upravnici moraju redovno da vrše provere kod njih kako bi bili postignuti željeni rezultati.

Sve tri navedene uloge su od suštinskog značaja da bismo mogli govoriti o uspešnoj upravi udruženja.

.....
Prevela sa francuskog Vesna Injac
.....