



## GODIŠNJI IZVJEŠTAJ

1.januar- 31.decembar 2010

Sarajevo, januar 2011

## **SADRŽAJ:**

### **1 Sažetak**

### **2 Strateške izjave**

- 2.1. Vizija
- 2.2. Misija
- 2.3. Cilj

### **3 2009-2010 Ciljevi i ostvareni napredak**

- 3.1. Cilj 1
- 3.2. Cilj 2.
- 3.3. Cilj 3.
- 3.4. Cilj 4
- 3.5. Cilj 5

### **4 2010 rezultati**

### **5 Programi i aktivnosti**

- 5.1. Omladinske banke
- 5.2. Kulturna baština i turizam
- 5.3. PLUS program - Društvena pravda i inkluzija
- 5.4. Za aktivne zajednice

### **6 Mozaikovi profitni biznisi**

- 6.1. Ekomozaik
- 6.2. Mašta

### **7 Mozaikov razvoj**

- 7.1. Organizacijska struktura i osoblje
- 7.2. Strateške smjernice
- 7.3. Mreže

### **8 Naučene lekcije**

## 1. SAŽETAK

**MOZAIK FONDACIJA ZA RAZVOJ ZAJEDNICA** je društveno preduzeće koje pruža finansijsku i savjetodavnu podršku akcijama građana koje su od zajedničkog interesa zajednica u Bosni i Hercegovini (BiH). Fondacija je osnovana 2002. godine sa ciljem da ojača **društvenu koheziju** između zajednica osnaživajući ljude da poduzmu zajedničke akcije; mobiliziraju lokalne resurse i poduzmu zajedničke akcije kako bi riješili lokalne probleme. Izgradnjom kohezivnih zajednica, Mozaik također gradi povjerenje i podržava proces pomirenja u BiH.

U 2010. godini Mozaik je podržao **172** inicijative zajednica u vrijednosti **€489.190** od čega je **61 obezbjeđeno iz lokalnih resursa**. Za vrijeme implementacije lokalnih inicijativa, **4.068 volontera** su radili **72.450 sati**. Dodatno, €201.222 je dodijeljeno EkoMozaiku za podršku poljoprivrednog razvoja i pomirenja.

Ova godina je bila najzahtjevnija od našeg osnivanja - finalizirali smo fazu intenzivnog rasta i transformacije kada je ekonomska kriza snažno utjecala na naš novčani tok. Također, nekoliko teških odluka smo morali poduzeti. Međutim, uspjeli smo prevladati te izazove i završili godinu s potpisivanjem ugovora vrijednosti 2.500.000 € i godišnjim budžetom od 813,137.14 €.

Direktor Mozaika je izabran za društvenog poduzetnika godine u Srednjoj i Istočnoj Evropi od strane Schwab Fondacije; USAID iz Washingtona je dodijelio dva granta Mozaiku kroz objavljeni globalni poziv, što je otvorilo brojne mogućnosti za umrežavanje i daljnje promovisanje Mozaika. Svaki od naša četiri programa je osigurao sredstva za bar još jednu godinu; novi petogodišnji strateški plan je razvijen, a naša agencija MaŠta je dobila menadžera, dok će struktura menadžmenta u EkoMozaiku biti unaprijeđena na početku 2011. Godina 2011. i dalje će biti teška, jer je potrebno vremena da ulaganja dovedu do dugoročne održivosti. Očekujemo da ćemo ući u fazu konsolidacije u 2011. koja će nam omogućiti da iskoristimo mnoge mogućnosti koje je Mozaik stvorio u 2010.godini.

## 2 STRATEŠKE IZJAVE

### 2.1. VIZIJA

Aktivne zajednice - pokretač društvenog i ekonomskog razvoja

### 2.2. MISIJA

Mozaik Fondacija je bosanskohercegovačko društveno preduzeće, koje kroz finansijsku i savjetodavnu podršku podstiče ljude da se organiziraju i unaprijede svoje zajednice.

### 2.3. CILJ

Unaprijediti društvenu koheziju i podržati razvoj aktivnih i jakih zajednica koje prepoznaju svoje resurse, poduzimaju inicijative i zajedno s vladom i poslovnim sektorom rade na vlastitom, društvenom i ekonomskom razvoju.

## 3. 2009-2010 CILJEVI I OSTVARENI NAPREDAK

### CILJ 1 - PRUŽITI PODRŠKU CILJANIM ZAJEDNICAMA NA OSNOVU METODOLOGIJE RAZVOJ UZ UČEŠĆE ZAJEDNICE

#### Kako ovo podržava krajnji cilj?

RUZ metodologija podstiče mobilizaciju lokalnih resursa, jačanje kapaciteta u okviru zajednice kroz zajednički rad na društvenom i ekonomskom razvoju njihovih zajednica, istovremeno gradeći društveno kohezivne lokalne zajednice.

#### Rezultat

U 2010. Mozaik je skoro udvostručio broj grantova i podržanih inicijativa, od 91 u 2009. do 172 u 2010. Zahvaljujući RUZ metodologiji, 61 od ukupne vrijednosti podržanih akcija je bio mobiliziran na lokalnom nivou, podržavajući individualnu i korporativnu filantropiju na nivou lokalnih zajednica. Osim toga, 15 općina su doprinijele sa preko 60,000 € kako bi podržale naše programe. U okviru podržanih inicijativa, volonteri su radili 4,068 72,450 sati.

---

Ne postoji globalno prihvaćena definicija "društvene kohezije". Stoga smo razvili jednu definiciju baziranu na opsežnim definicijama, koja na najbolji način opisuje šta sve mi radimo da bismo postigli:

"Društvena kohezija je stanje harmoničnih i produktivnih društvenih odnosa u kojima članovi zajednica, bez obzira na različitosti društvenog i ekonomskog statusa, dijele iste vrijednosti, imaju osjećaj posvećenosti i pripadanja zajednici, osjećaj solidarnosti, odgovornosti i međusobnog poštivanja, i učestvuju u aktivnostima koje su od općeg dobra."

Naša četiri programa su jasno odvojeni, brendirani i imaju zasebnu komunikacijsku strategiju, dok im je zajednička RUZ metodologija.

Dobili smo nova sredstva (EIDHR od EU) i nove donatore (USAID) za podršku naših programa, što predstavljaju dodatna sredstva našim programima. U 2012. Mozaik je obezbijedio preko €2.500.000 za svoje programe koji podržavaju razvoj zajednica u naredne dvije ili tri godine. (vidi: Program i Aktivnosti).

## **CILJ 2. - OSIGURATI KONTINUIRANO POBOLJŠANJE KVALITETE RUZ METODOLOGIJE**

**Kako ovo podržava krajnji cilj?**

Kontrola kvalitete i kontinuirano unapređenje metodologije osigurava najbolje usluge zainteresiranim zajednicama, dok istovremeno povećava impakt. Procjenom impakta jača se pozicija Mozaika i otvaraju se vrata za daljnji razvoj.

### **Rezultat**

U 2010, Mozaik je adresirao nekoliko problema u svojoj mreži savjetnika kako bi ojačao njenu strukturu i stvorio uslove za daljnji razvoj. Rad na standardima sprovođenja počela je bez finansijske podrške za tu aktivnost, jer vjerujemo da će standardi značajno utjecati na ostvarenje ovog cilja.

Međutim, u decembru 2010, za naš projekt podržan kroz EIDHR, dobili smo sredstva za rad na razvojnim standardima, promociji na nacionalnom nivou.

## **CILJ 3 - STVARANJE POTICAJNOG OKRUŽENJA ZA DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

**Kako ovo podržava krajnji cilj?**

DOP može imati snažan utjecaj na mobilizaciju lokalnih resursa i društveni i ekonomski razvoj. Kroz ovaj cilj, Mozaik teži da poboljša spremnost biznisa da učestvuju u inicijativama zajednice i da doprinesu razvoju zajednice i države.

Istovremeno, kroz ovaj cilj želimo naglasiti pozitivne primjere korporativne odgovornosti. Budući da je ovaj koncept još uvijek novi u BiH, cilj nam je pozicionirati Mozaik kao vodeću agenciju za konsultovanje biznisa o DOP i da razvijemo portfolij za korporativnu filantropiju u zemlji.

### **Rezultat**

DOBRO 10, naša godišnja nagrada za DOP povećao je interes među BH preduzećima- 152 preduzeća je bilo nominirano za nagradu ( u odnosu na 93 u 2009). Daljnji napredak u tom pravcu je usmjeren na jačanje naše Agencije MaŠta za promovisanje društvene odgovornosti - u 2010.

MaŠta je uposlila dva zaposlenika na puno radno vrijeme (direktorica i kreativna direktorica) i dva volontera. Statut, pravila i procedure su finalizirani, a MaŠta je organizirala nekoliko događaja za Mozaikove programe, kao i za vanjske partnere. Promocija DOBRA je dodijeljena MaŠti kao društveno odgovornom promoteru.

Mozaik je finalizirao sve procedure, dokumente za svoja dva društveno odgovorna biznisa.

Na kraju, Mozaik je priznat kao uspješno društveno preduzeće čak i na regionalnom nivou i Schwab Fondacija je direktora Fondacije Mozaik proglasila društvenim poduzetnikom godine.

#### **CILJ 4 - JAČANJE MOZAIKOVE POZICIJE NA NACIONALNOM I REGIONALNOM NIVOU**

**Kako ovo podržava krajnji cilj?**

Bolja vidljivost Mozaika i RUZ pristupa na nacionalnom i regionalnom nivou će doprinijeti širenju našeg utjecaja na društveni i ekonomski razvoj u ruralnim zajednicama BiH, kao i regije.

#### **Rezultati**

Mozaik je poznat po svom razvojnom radu na nivou lokalnih zajednica od samog početka, a u 2010. postali smo prisutniji i priznatiji na nacionalnom i regionalnom nivou. Zahvaljujući našem inovativnom konceptu društvenih poduzeća, dobro brendiranim programima, pomnom planiranju događaja i nagrade za socijalnog poduzetnika u zemljama Centralne i Istočne Evrope, često smo bili na državnim i entitetskim medijima. Vladini dužnosnici iz SADa (američki ambasador i USAID šef misije), Austrije ( ambasador i ADA šef misije), BiH ( Premijer ) i drugi su se obratili našim korisnicima i partnerima za vrijeme brojnih događaja na kojima je prisustvovalo više od 6.000 ljudi u 2010.godini.

Zahvaljujući MaŠti, naša komunikacija je mnogo jasnija i bolje segmentirana da bi bolje odgovorila na potrebe naših programa, kao i da bi uskladila koncepte društvenih poduzeća sa svojom strategijom i rezultatima. Komunikacijska strategija je u fazi razvoja.

## **CILJ 5-POSTIĆI ODRŽIVOST**

### **Kako ovo podržava krajnji cilj?**

Mozaikova održivost će osigurati podršku za društveni i ekonomski razvoj ruralnih zajednica u BiH i regionu. Postizanje održivosti će također unaprijediti Mozaikova nastojanja na podstiće druge organizacije da učinkovito mobiliziraju lokalne resurse (da se uključe u aktivnosti filantropije) umjesto da ovise o sredstvima donatora.

### **Rezultati**

Vjerujemo da je jedan od glavnih koraka u postizanju održivosti da se uključe i zadrže najbolji raspoloživi ljudski resursi - u 2010. napravili smo nekoliko strateških koraka radi postizanja tog cilja – zaposlili smo nove uposlenike i rasporedili postojeće da bismo postigli naše razvojne ciljeve (Vidi: Organizacijska struktura i osoblje).

Naše društveno preduzeće je osnovano i raste - blizu dva miliona dolara vrijedan ugovor je potpisan s USAIDom kako bi se podržao daljnji razvoj društvenog poduzetništva. Nakon istraživanja tržišta, započeli smo projekt koji će pozicionirati EkoMozaik kao vodećeg proizvođača meda i lavande u regiji.

## **4. REZULTATI U 2010.**

Mozaik jasno ulazi u novu fazu svog razvoja, što se odražava u dvije glavne tačke:  
jačanje uticaja na razvoj zajednice (poboljšanje kvalitete, nacionalno i regionalno priznanje, usavršavanje osoblja)  
samoodrživost (društveno preduzeće, promovisanje DOP, prihodovne aktivnosti)

Iako smo svjesni da su visoki rizici u oba područja, vjerujemo da Mozaik ima ljudske resurse potrebne za postizanje uspjeha.

Glavni rezultati u 2010:

Ugovorena finansijska sredstva za razvoj standarda RUZ kroz projekat odobren u okviru EIDHR

Dva projekta, jedan za kulturu, jedan za turizam, razvijeni i potpisani, koji osiguravaju prisustvo Mozaika na regionalnom nivou

Nova poljoprivredna površina, biljke- pokriveno kroz EkoMozaik

Samodrživ model za osnaživanje mladih je uveden u 17 bh zajednica i promovisan na lokalnom, entitetskom i nacionalnom nivou

10 mjesnih zajednica su implementirale zagovaračke akcije za poboljšanje inkluzivnosti zajednica, sa naglaskom na prava osoba sa posebnim potrebama  
USAID je odobrio dva projekta (Omladinske Banke 600.000 dolara; EkoBilje 1.993.000 dolara)

Svi značajni mediji u BiH su izvještavali o aktivnostima Mozaika i o njegovim postignućima- ozbiljno prisustvo na entitetskom i nacionalnom nivou

Osnovano društveno preduzeće; dokumenti, pravila i procedure su ispoštovani-sve je razvijeno uz podršku International Finance Corporation  
Programi u potpunosti preneseni strateškim jedinicama (Mašta-CRS, PR za Mozaik i njegove programe i EkoMozaik-med i biljke)

## 5. PROGRAMI I AKTIVNOSTI

### 5.1. OMLADINSKE BANKE

Ovaj program pruža mladima, dobi od 15-30, stvarne mogućnosti za smislene zajedničke aktivnosti, dok istodobno gradi njihove društvene i poduzetničke vještine. Mladi ljudi koji su uključeni u program također stiču samopouzdanje da budu budući lideri i poduzetnici. Program Omladinske Banke se sastoji od odbora koji uključuju mlade različitog roda i nacionalnosti i koji dodjeljuju grantove odabranim projektima neformalnih grupa. Program Omladinske Banke je počeo 2008. godine i danas je aktivan u 17 multietničkih zajednica u Bosni i Hercegovini; podržava zajedničke projekte koje su mladi odabrali i implementirali, a koji su korisni za cijelu zajednicu.

U februaru 2010. smo potpisali ugovor od \$600.000 sa USAIDom, nakon što smo osvojili projekat koji je objavljen na globalnom nivou, da bismo podržali rad Omladinskih banaka u 10 opština/općina u periodu od dvije godine. Dodatno ovom grantu, osigurali smo nastavak aktivnosti u sedam Omladinskih banaka zahvaljujući potpisanom ugovoru sa Nacionalnim fondom za demokratiju i Balkanskim fondom za demokratiju. Petnaest opštinskih/općinskih gradonačelnika su prepoznali Omladinske banke i obezbijedili €5.000 za Omladinske banke.

U 2010. godini Fondacija Mozaik je kroz Omladinske banke podržala 140 inicijativa čija je ukupna vrijednost €275.136. Mozaik je doprinio sa €115.451, a 50 inicijativa su podržale opštine/ općine. Oko 58 inicijativa je podržano kroz mobilizaciju lokalnih resursa. Inicijative su podržali 602 pojedinca, 143 preduzeća, 110 javnih institucija i 336 NVOa.

Omladinske banke su prepoznatljive po svom uzornom pristupu kojim mobiliziraju mlade da učestvuju u društvenom razvoju, što se očituje i u zainteresiranosti općina/opština da budu dio mreže Omladinskih banaka. Ističemo primjer iz Opštine Tešanj, koja je pored €8.692 koje je Fondacija Mozaik dodijelila Omladinskoj banci Tešanj, dodijelila dodatnih €4.090, obzirom da su mladi aplicirali sa više kvalitetnih projekata, nego što je početni proračun mogao pokriti-oni priznaju da je Omladinska banka značajan mehanizam za usmjeravanje općinskih sredstava na omladinske inicijative.

“Sarajevo na raskršću svijeta” će povezati kulturne institucije u Sarajevu kreirajući nekoliko jednodnevnih i dvodnevnih turističkih tura i povećat će broj kvalifikovanih gradskih vodiča i osoblja u turističkoj industriji. Vrijednost projekta je preko €355.000 i trajat će 26 mjeseci. U okviru ovog projekta, Fondacija Mozaik će otvoriti kuću turizma-centralni hub koji će biti glavni centar za kulturna i turistička dešavanja u Sarajevu. Uspostavili smo dobru saradnju sa Kantonalnim ministarstvom kulture i sporta, i u dogovoru sa njima poslali smo zahtjev Kantonalnoj skupštini da dodijele kuću Alije Đerzeleza (kulturno nasljeđe u blizini Bašćaršije) Fondaciji Mozaik za narednih 5+5 godina da se otvori kuća turizma. Povratne informacije su trenutno pozitivne i očekujemo da će se ovo riješiti u prvoj četvrtini 2011. godine.

Oba projekta su razvijena strateški da bi unaprijedili Mozaikove kapacitete i da bi se osnovao prvi centar destinacijskog menadžmenta (CDM) u BiH i da bismo postali vodeći na tržištu turizma. Planirano je da CDM postane integrisani dio Mozaikovog društvenog preduzeća.

Glavna postignuća Fondacije Mozaik kroz ovaj program:  
Razvijena i poboljšana nova znanja u mobiliziranju općinskih/opštinskih resursa direktno za/kroz Mozaik.

#### Glavna postignuća Fondacije Mozaik kroz program Omladinske banke:

- Povećan broj podržanih inicijativa (od 91 u 2009. do 172 u 2010)
- Omladinske banke prepoznate kao važan resurs pitanja mladih - premijer BiH i direktor misije USAID otvorili su promotivnu svečanost Omladinske banke koja je održana u Parlamentarnoj skupštini BiH; američki ambasador otvorio je svečanost koja promoviše rezultate ostvarene u 2010.
- Bolja saradnja s 17 općina/ opština, uključujući finansijski doprinos Mozaiku
- Prepoznat kao važan partner USAIDa - osvojio grant na globalnom pozivu, što otvara mogućnosti za daljnje prikupljanje sredstava i partnerstvo
- Prisutnost u većini ruralnih dijelova općine/opštine - do 5.000 stanovnika

## 5.2 KULTURNA BAŠTINA I TURIZAM

Ovaj program je nastao iz inicijative Živo nasljeđe (2002) sa jasnim fokusom na ekonomski razvoj Bosne i Hercegovine, kao jednim od glavnih poticaja za učešće zajednica. U 2010. godini Mozaik je uspješno završio projekat Tragovima bosanskog kraljevstva i počeo je novi projekat Sarajevo na raskršću svijeta.

U projektu Tragovima bosanskog kraljevstva (2007-2010) Mozaik je iskoristio zajedničku temu srednjovjekovnog bosanskog kraljevstva da bi poboljšao konkurentnost Bosne i Hercegovine u sektoru turizma i doprinio inicijativama zajednica u 10 bh opština/općina. Projekat je iznosio €550.000, a €300.000 je donirao ED, dok je ostatak obezbjeđen mobilizacijom lokalnih resursa (općine/ opštine, domaća preduzeća, turističke agencije, turističke zajednice, ministarstva).

Preko 900 volontera je voloniralo 12.607 sati organizirajući konačni događaj-Sedmica bosanskih kraljeva. Planirano je da općine/opštine doprinesu više organizaciji ovog konačnog događaja, ali obzirom na finansijsku krizu, budžet općina/opština je smanjen, stoga nisu mogli obezbijediti dogovoreni iznos.

Mozaik je obezbijedio dodatna sredstva kroz podršku Federalnog ministarstva turizma, Turističke zajednice Ze-do kantona i Ministarstva civilnih poslova. Međutim, većina tih sredstava su prebačena na račun na kraju projekta, zbog čega smo se suočili sa problemima novčanog toka

Uspješan završetak projekta Tragovima bosanskog kraljevstva nam je dao motiv da nastavimo sa ovakvom vrstom projekata koji povezuju kulturno i prirodno blago u jedinstveno turističko iskustvo. U septembru 2010. potpisali smo novi ugovor sa Delegacijom EU u BiH i započeli smo projekat "Sarajevo na raskršću svijeta" koji će proširiti turističku ponudu i podstaći turiste da ostanu duže u Sarajevu. Očekivali smo da ćemo potpisati ugovor u aprilu, ali je Delegacija EU odobrila projekat u septembru, pa smo morali pokriti troškove ljudskih resursa iz vlastitih sredstava za pet mjeseci, što je dodatno opteretilo naš tok novca. Mott Fondacija je povećala naš grant za \$22.000 i pomogla nam da prevaziđemo ovu situaciju.

Oba projekta su razvijena strateški da bi unaprijedili Mozaikove kapacitete i da bi se osnovao prvi centar destinacijskog menadžmenta (CDM) u BiH i da bismo postali vodeći na tržištu turizma. Planirano je da CDM postane integrisani dio Mozaikovog društvenog preduzeća.

Glavna postignuća Fondacije Mozaik kroz ovaj program:

- ☒ Razvijena i poboljšana nova znanja o mobiliziranju općinskih/opštinskih resursa direktno za/kroz Mozaik
- ☒ Razvijen i promovisan turistički proizvod koji povezuje 10 općina/opština u BiH i podržava ekonomski i društveni razvoj
- ☒ Snažan utjecaj na imidž Mozaika- uspješno sproveden najsloženiji projekat koji je EU dodijelila-10 opština/općina, 4 partnera i 46 doprinosa zajednice

### 5.3. PROGRAM PLUS – DRUŠTVENA PRAVDA I INKLUZIJA

Ovaj program ima za cilj podržati inkluziju svih članova zajednice, bez obzira na njihove razlike. Program podržava nevladine organizacije, davatelje javnih usluga i druge članove zajednice da mobiliziraju svoje resurse i uklone fizičke i psihološke prepreke da bi zajednice bile pravedne prema svim svojim članovima.

Nakon značajnog doprinosa Fondacije Mozaik u periodu od tri godine, od 2008. godine program je u potpunosti financiran od strane Austrijske razvojne agencije putem našeg partnera Light for the World (Austrija). U 2010. godini program je bio fokusiran na inkluzivno obrazovanje s ciljem da obezbijedi jednak pristup obrazovanju svakom djetetu u 10 zajednica. Tokom 2010. Mozaik je podržao 20 aktivnosti u iznosu £ 104,452, dok su zajednice doprinijele sa £ 49,239 (47).

Praćenje projekta i njegovih postignuća podstaklo nas je da program dovedemo na sljedeću razinu - razvili smo novi prijedlog projekta, čiji je cilj osnivanje pet inkluzivnih centara u zajednicama, gdje će civilno društvo u pet općina/opština usvojiti nove vještine i znanja o poticanju građana da aktivno učestvuju u razvoju zajednica. Novi projekat je odobren u decembru 2010, u ukupnoj vrijednosti od preko £ 215,000 za 30 mjeseci.

U okviru ovog programa smo također podržali 15 zajednica dodjeljujući male grant-ove- 8 u 2008, a sedam je finalizirano u 2010. godini čija je ukupna vrijednost bila £104.539, a Mozaik je inicirao mobilizacijom lokalnih resursa 83. Ovaj program je financiran od strane Svjetske banke i Fonda za otvoreno društvo, Čak ukoliko ne pokriju Mozaikove troškove za implementaciju projekta, odlučili smo sprovesti ga obzirom da kroz ovaj projekat bivamo prisutni u još 15 zajednica.

Glavna postignuća Mozaik Fondacije kroz ovaj program:

- Mozaik je prisutan u 25 zajednica, utičući na društveni razvoj i kreiranje društva sa jednakim mogućnostima za sve članove zajednice
- Mobilizirana značajna opštinska/općinska i individualna sredstva
- Otvorene mogućnosti da uspostavljanje pet centara i prenošenje znanja o upravljanju društvenih preduzeća
- Mozaik je prepoznat kao priznati partner Svjetske banke i Fonda za otvoreno društvo

## ZA AKTIVNE ZAJEDNICE

Kroz ovaj program zajednicama su dodijeljeni mali grantovi za aktivnosti koje su od zajedničkog interesa i koje aktivno uključuju sve članove u planiranju i provođenju aktivnosti. Zajednice su ojačane i spremne da same donose odluke i da planiraju svoj razvoj, mobiliziraju lokalne resurse i da lobiraju za interese svojih ruralnih zajednica kod lokalne vlade. Program je fokusiran na male ruralne zajednice, sa manje od 5.000 stanovnika i u 2010. je implementiran kroz projekat "Kultura u ruralnim zajednicama". U ovom regionalnom projektu, Mozaik je partner s organizacijama iz Makedonije, Srbije i Kosova i ima za cilj da upotrijebi kulturu za jačanje društvene kohezije kroz stvaranje veza između građana i vlade, tako podržavajući društveni razvoj u ruralnim područjima Zapadnog Balkana.

Ukupan iznos za podržane akcije zajednica je €5.063, od čega su zajednice doprinijele sa €2.134 (42). Dodatno, 86 volontera je radilo 1.842 sati.

U avgustu 2010. smo poslali prijedlog projekta Delegaciji EU, u okviru Evropske inicijative za demokratiju i ljudska prava. Konačno u decembru 2010. smo potpisali ugovor za projekat Jednakost u ruralnim zajednicama kojim ćemo podržati šest zajednica. Ukupan iznos projekta je €130.000 za 20 mjeseci.

Projekat ima za cilj da RUZ metodologija bude glavno sredstvo mjesnih savjeta kojom će uključiti sve svoje građane u process donošenja odluka sa fokusom na veće učešće žena i mladih. Istodobno, kroz projekat će RUZ biti standardiziran i promovisan na nacionalnom nivou.

Glavna postignuća Fondacije Mozaik kroz ovaj program:

- Regionalna saradnja na provedbi projekta Kultura u ruralnim zajednicama - četiri organizacije iz Makedonije, Srbije, Kosova i Bosne i Hercegovine implementiraju ovaj projekat zajedno
- Prisutnost u malim ruralnim zajednicama s inovativnim pristupom
- Dio EU instrumenta za podršku
- RUZ standardizacija i promocija

## **6 Mozaikovi profitni biznisi**

### **6.1. Ekomozaik**

Glavni cilj EkoMozaika je da stvara profit koristeći konkurentne prednosti ruralne Bosne i Hercegovine. Istovremeno, EkoMozaik je društveno odgovorno preduzeće koje stvara održiva radna mjesta i kroz Fondaciju Mozaik sav svoj prihod usmjerava na razvojne projekte u Bosni i Hercegovini.

EkoMozaik je osnovan zahvaljujući podršci naših partnera iz Češke Republike. Češko ministarstvo poljoprivrede je doniralo (kroz Svet jako Domov) €400.000 Mozaiku da započne proizvodnju organskog i veoma kvalitetnog meda za domaće i međunarodno tržište.

Pri našem pokušaju da udvostručimo dostupne resurse, od Opštine Šekovići smo tražili dozvolu da u periodu od 20 godina koristimo vojnu kasarnu koja je sagrađena 2000. godine, a napuštena 2003. nakon ujedinjenja Armije FBiH i Armije RS u Armiju BiH. Zauzvrat, Mozaik je obećao ulaganje od skoro €500.000 i da će uposliti minimalno 35 radnika. Iako Opština Šekovići ima raznoliku političku strukturu, odluka je donešena jednoglasno da se kasarna dodijeli Mozaiku na korištenje.

Zahvaljujući ovome, ulaganje u EkoMozaik je poraslo na €1.250.000 i očekuje se da će i dalje rasti zahvaljujući grantu USAIDa koji iznosi blizu 2 miliona da bi se uposlilo 100 žena za proizvodnju bilja.

EkoMozaik zapošljava direktoricu i 10 proizvođača meda. Trenutno EkoMozaik posjeduje 2.000 pčelinjih društava i opremu za proizvodnju visokokvalitetnih košnica. U okviru projekta o proizvodnji bilja koji je počeo u septembru 2010, opremit ćemo moderni staklenik od 5.000 m<sup>2</sup>. Staklenik će nam omogućiti da neke od žena uposlamo i u zimskom periodu.

Sve ovo omogućava EkoMozaiku da održi visok kvalitet, kvantitet i stabilnost proizvodnje i da postigne ozbiljnu konkurentnu poziciju koja obično nedostaje domaćim proizvođačima i da se predstavi domaćem i međunarodnom tržištu.

### **6.2. MaŠta**

Cilj Agencije MaŠta je da postane lider u konceptualnoj promociji korporativne društvene odgovornosti i društvenog preduzetništva u BiH. Koristeći svoj jedinstveni pristup i kreativnu radnu atmosferu, zajedno sa resursima i potencijalima Fondacije Mozaik kao društveno poduzetne organizacije, MaŠta je u mogućnosti da pruži svojim klijentima uslugu vrhovne kvalitete. Specijalnost MaŠte je: organizacija događaja, treninga, odnosi sa medijima te kreira različita vizuelna sredstva komuniciranja.

Dodatna vrijednost MaŠtinoj ponudi jeste što MaŠta posluje na društveno odgovoran način, sve sa svrhom postizanja održivog poslovanja koji će dugoročno ostvariti profit koji će biti usmjeren na različite programe Fondacije Mozaik.

Pozicionirajući se na bh tržištu i stvarajući pozitivnu klimu za promociju koncepta društvene odgovornosti, MaŠta ispunjava svoj portfolio kroz projekte Fondacije Mozaik s ciljem isticanja sebe na tržištu i stvarajući uslove za daljnje poslove bazirane na preporukama zadovoljnih klijenata i preporukama iz profitnog, neprofitnog i vladinog sektora.

Prednosti Agencije MaŠta se zasnivaju na partnerstvu sa Fondacijom Mozaik, a to partnerstvo stvara sinergiju neophodnu za mobilizaciju lokalnih resursa i usmjerena je na održivi društveni i ekonomski razvoj u BiH.

Koristeći postojeću mrežu, klijentima se pruža prilika da aktivno učestvuju u tekućim programima, kao i u drugim personaliziranim i inovativnim društveno odgovornim aktivnostima kreiranim posebno za njih.

2010. je bila bitna godina za Agenciju MaŠta. Osim što je formirana organizaciona struktura i što su sprovedene aktivnosti Fondacije, značajan napredak je postignut u pozicioniranju organizacije na tržištu. Za potrebe Fondacije Mozaik, Agencija MaŠta je radila na organizaciji važnih događaja, kreirajući vizuale, kao i dizajn svih promotivnih materijala za nekoliko projekata, upravljala je odnosima s medijima, procesom selekcije društveno odgovornih preduzeća i pored svega toga organizovala je ceremoniju DOBRO'IO. Uspješno je implementirala veliki korporativni događaj za vanjskog klijenta Weishaupt.

## **7. MOZAIKOV RAZVOJ**

### **7.1 STRATEŠKE SMJERNICE**

U aprilu 2010. Mozaik je organizovao trodnevni sastanak strateškog planiranja za cijelo osoblje. Koristeći SWOT analizu identificirali smo krucialne probleme i glavne izazove i izbore s kojima se Mozaik trenutno suočava i s kojima će se suočavati u narednom periodu, a tiče se programa, finansijske održivosti i sveukupnog razvoja organizacije, a koji su oblikovali strateške smjernice budućeg razvoja Mozaika. Ove strateške smjernice odražavaju dugoročne izazove u organizaciji, značajne promjene koje smo uveli nedavno, kao i vanjske mogućnosti i prijetnje.

**Strategija produbljivanja:** naš fokus će biti na značajnom razvoju postojećih programa i poboljšanja njihove kvalitete i održivosti, prije nego njihovom proširivanju i uspostavljanju novih. Ova strategija se također odnosi i na osoblje-Mozaik nema plan da poveća broj zaposlenika u narednih pet godina (do 15 zaposlenika na programima Fondacije Mozaik). Naša vizija je da postanemo inovativno društveno preduzeće koje primjenjuje savremene principe korporativnog upravljanja i koje upošljava posvećene i inovativne profesionalce koji nadmašuju svoje odgovornosti. Unapređenje HR upravljanja i modernizovanje rada i procedura su integralni dio ove strategije.

Ne namjeravamo započeti nove programe u naredne dvije godine. Međutim, mogli bismo oportunistički reagovati na prilike koje se pojave i koje su u direktnoj sinergiji s našom strategijom.

**Strategija sinergije:** Posebna pažnja će se posvetiti sinergiji između svih programa, kao i između programa i profitnih jedinica. Na ovaj način ćemo iskoristiti potencijal kompetitivne prednosti jer smo društveno preduzeće.

**Strategija za finansijsku održivost:** Kao društveno preduzeće, u narednih pet godina namjeravamo da vodimo tri jaka i prepoznatljiva neprofitna programa, fokusirana na ruralni razvoj, učešće mladih i društvenu pravdu i upotrebu kompetitivne prednosti da ojačamo tri profitna, društveno odgovorna biznisa: EkoMozaik, Agencija Mašta i Centar za upravljanje destinacijama (U daljnjem tekstu: DMC) koji je nastao iz našeg četvrtog programa (Kulturno nasljeđe i turizam). Ova profitna preduzeća će osigurati finansijsku održivost Fondacije Mozaik, kao i doprinijeti našem radu, viziji i misiji.

U skladu sa gore navedenim razvojem preduzeća i novim partnerstvom sa vladom, naš raniji cilj o uspostavljanju osnovnog fonda će se sprovesti. Osnovni fond je značajan, jer će osigurati finansijsku održivost Fondacije. Trenutno razmatramo inicijalni obim osnovnog fonda. U ovoj fazi možemo reći da u narednih pet godina namjeravamo osnovati osnovni fond čija će vrijednost biti između \$500.000 i \$1.000.000.

**Strategija brendiranja i diferenciranja Mozaikovog know-howa:** Tokom nekoliko prošlih godina svjedočili smo drugim OCD koje su kopirale naše alate za dodjelu grantova i naše principe, istodobno zaostajući u transparentnosti, monitoringu, resursima i mobilizaciji volontera. Zato će Mozaik razviti jasnije komunikacijske strategije za Mozaik kao društvenog preduzeća i za svaki njegov program i profitnu jedinicu. To će oslikavati naše osnovne vrijednosti u svakoj komunikaciji. Naša glavna zaštita know-howa leži u našoj implementaciji koja nikada nije bila manje nego odlična. Međutim, čvršća strategija diferencijacije know-howa naših programa i preduzeća treba se razviti i početi primjenjivati u budućem periodu.

## 7.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I OSOBLJE

Sa novom strukturom, organizaciona šema Mozaika postaje složenija (molimo, pogledajte prilog 1). Čak iako su registrirane kao tri neovisne jedinice, ove tri jedinice

(Fondacija Mozaik, EkoMozaik i MaŠta) dijele istu viziju i koriste svaku priliku za sinergiju svojih aktivnosti. Sa istim odborom i direktorom, sve konkurentske prednosti svake jedinice i socijalnog preduzeća u cjelini su priznate prednosti i iskorištene su kako bi se povećao naš impakt.

Svjesni smo značaja ljudskih resursa, stoga smo uložili mnogo napora pri pronalaženju pravih osoba za prave pozicije. Najveći izazov je bio pronaći odgovarajuću osobu da vodi Agenciju MaŠta. Konačno, nakon ozbiljnog headhuntinga, uspjeli smo zaposliti najbolju osobu za to mjesto u Sarajevu - gđu Unu Mesić. Una je PR menadžer u Radio Stari Grad (najveća privatna radio stanica u BiH), sa značajnim iskustvom u PRu, društveno odgovornom poslovanju i komunikacijama.

Unaprijedili smo našu finansijsku menadžericu na novu poziciju - interna revizija i konsalting i uposlili još jednu novu osobu na poziciju finansijski menadžer, sa fokusom na uspostavljanje i poboljšanje sistema i procedura. Nova osoba, Haris Serdarević će biti zaposlen od januara 2011.

Što se tiče osoblja, morali smo da zaposlimo novog program menadžera za turizam i kulturno nasljeđe, kao i osobu za rastući program Omladinske banke. Dvoje naših zaposlenih se vratilo sa porodijskog odsustva; jedna je na poziciji menadžera projekta za OB i druga je preuzela obaveze administrativnog asistenta. Naša izvršna direktorica otišla je na porodijsko odsustvo u avgustu 2010. Generalno, ljudski resursi su na zadovoljavajućem nivou, s nekoliko ljudi koji trebaju na IT obuku. Mozaik planira da ovo bude dio programa za izgradnju kapaciteta, besplatno za sve osoblje. Osim toga, Mozaik je dogovorio sa Microsoftom da dobije oko 50.000 € donacije u softveru i da uspostavi efektivnu bazu podataka i potpunu digitalizaciju naših ureda što bi značajno utjecalo na našu produktivnost.

## 7.4 MREŽE

Mozaik želi uspostaviti i održavati mreže na nacionalnom i regionalnom nivou - još uvijek ulažemo napore u uspostavljanju regionalnih mreža domaćih grantmakera, tražeći najpovoljnije prilike za zagovaranje razvoja filantropije, razvoja zajednica i korporativne društvene odgovornosti na nacionalnom, regionalnom i na nivou Evropske unije. Međutim, stvari ne idu onako glatko kao što smo mislili. Također, mi smo još uvijek članovi GEFa, iako je naše učešće u obje ove mreže bilo manje tokom 2011. godine pošto je naša izvršna direktorica bila na porodijskom odsustvu, a naš direktor je morao da održava tekuće operacije te da slijedi nove prilike za umrežavanje, koje su nastale zahvaljujući nagradi za društvena preduzeća iz 2010. godine u CEEu.

Naša mreža savjetnika u zajednicama je fokusirana na kvalitet i profesionalizam-morali smo se baviti nekim pitanjima unutar mreže, gdje je jedan član osnovao sličnu mrežu i koristio razvojne materijale kao vlastite, bez spominjanja RUZa i RUZ mreže. Naš menadžer za razvoj kapaciteta je ukazao na problem i kroz process koji je zahtijevao otvorenu komunikaciju između članova mreže na kraju su dva člana morala napustiti RUZ mrežu, stoga imamo 11 članova iz 11 organizacija koji su sasvim posvećeni RUZ principima i pristupu.

Mozaik je ušao u mrežu nekoliko BH NVOa koje žele povezati razvoj i protuminske akcije. Želimo podijeliti stečeno iskustvo u participativnom donošenju odluka na lokalnom nivou, kao i iskoristiti protuminske akcije u zajednicama čiji je razvoj onemogućen zbog mina.

## 8. NAUČENE LEKCIJE

I dalje nam treba sveobuhvatna i jasna strategija za svaki brend kako bi se izbjeglo viđenje Fondacije sa izuzetno širokim spektrom aktivnosti, koje se ne mogu usmjeriti. Ozbiljan napredak je napravljen zahvaljujući MaŠti, međutim, treba nam više vremena da budu jasni unutrašnji i vanjski kanali.

Moramo razgovarati o pojmovima koje koristimo- šta je u "mobilizaciji lokalnih resursa" individualna ili korporativna filantropija, šta je RUZ, itd. Prilikom planiranja strategije shvatili smo da smo u okviru MLR inicirali i promovisali dosta filantropskih akcija i nismo uspjeli da ih nazovemo pravilno u našoj vanjskoj komunikaciji.

Moramo povećati produktivnost kroz digitalizaciju ureda. Sada, sa 13 stalno zaposlenih, mi tratimo mnogo vremena na neefektivnu komunikaciju, ispunjavanja dokumenata i baze podataka.

Imajući na umu da je Mozaik skoro ušao u process duboke promjene (uspostavljanje društvenog preduzeća), postoji potreba za razjašnjenjem djelokruga i odgovornosti najvišeg menadžmenta i osoblja, jasno razumijevanje transparentnosti i vjerodostojnost internih podataka.

Upravni odbor zahtijeva trajne napore da bi se osigurao vidljiviji doprinos svakog člana Upravnog odbora razvoju Fondacije Mozaik.

EkoMozaik i njegovi proizvodi trebaju biti pažljivo brendirani i pozicionirani na tržište, da bi se osigurala vidljivost konkurentnosti koju imamo.

Naši programi (profitni i neprofitni) zahtijevaju mnogo truda našeg osoblja, tako veoma često ne znaju dovoljno o aktivnostima drugih programa i kolega, često stavljajući "njegov/njen" program na prvo mjesto. Postoji opasnost od otuđenja između programa/odjela i neiskorištenih mogućnosti zanemarujući činjenicu da su svi programi Mozaikovi i kao takvi imaju dodatnu vrijednost. Zanemarivanje ovih važnih, ali ne i hitnih pitanja može ugroziti ukupni dugoročni strateški razvoj Fondacije Mozaik.

**FONDACIJA MOZAIK, 2010**

## PRILOG 1

