



## **GODIŠNJI IZVJEŠTAJ** **ZA C.S. MOTT FONDACIJU**

1. JANUAR – 31. DECEMBAR 2011.

SARAJEVO, JANUAR 2012.

## **SADRŽAJ:**

### **1. Poruka direktora**

### **2. Strateške izjave**

2.1. Vizija

2.2. Misija

2.3. Ciljevi

### **3. Rezultati iz 2011. godine**

### **4. Programi**

4.1. Omladinska Banka

4.2. Kulturno nasljeđe

4.3. Program PLUS – Društvena pravda i inkluzija

4.4. Za aktivne zajednice

### **5. Društveni biznisi**

5.1. EkoMozaik

5.2. MaŠta

### **6. Grantovi**

### **7. Uprava i osoblje**

### **8. Donatori i partneri**

## 1. KRATAK SADRŽAJ:

**Fondacija Mozaik** je društveno poduzetna organizacija koja finansijski i savjetodavno podstiče ljude da zavrnu rukave i riješe neki zajednički problem. Osnovana 2002, Fondacija nastoji ojačati društvenu koheziju u zajednicama kroz osnaživanje ljudi da iniciraju zajedničke akcije, mobiliziraju lokalne resurse, utječu na lokalnu upravu i pokrenu lokalne akcije u cilju zajedničkog interesa. Gradeći kohezivne zajednice, Mozaik također gradi povjerenje i podržava pomirenje i procese unapređenja BiH.

U 2011. godini, Mozaik je podržao 226 inicijativa u zajednicama, tako dostižući vrijednost od 553 646 €, od kojih je 58% prikupljeno kroz lokalne resurse. Tokom implementacije inicijativa, registrovano je 3 627 volontera koji su uložili 55 739 sati volonterskog rada. Uz ove brojke, 262 630 € donirano je programima EkoMozaik i Mašta, u svrhu podrške ruralnom poljoprivrednom razvoju, pomirenju i promociji korporativne društvene odgovornosti. Naš godišnji budžet povećao se na 1 190 599 € (u poređenju sa 904 013 € u 2009. i 813 137 € u 2010).

Ove godine ušli smo u fazu konsolidacije, budući da svi naši programi imaju osigurana sredstva, fokusirali smo se na pronalaženje pravih ljudi za naše društveno preduzeće i na uspostavljanje novih, troškovno efikasnih procesa koji će dugoročno osigurati našu održivost. Ipak, naši projekti su rasli brojčano; uspješno smo testirali efektivnije mehanizme za RUZ metodologiju, dobili još jedan grant na globalnom konkursu USAIDa (1.2 miliona \$), a zahvaljujući projektu "Osnaživanje žena kroz organsku poljoprivredu" kojeg smo implementirali u partnerstvu s našim EkoMozaikom, sredstva su nam se povećala za 500 000 \$ i sagradili smo najmoderniji staklenik u regiji. Agencija Mašta bila je fokusirana na izgradnju pozitivne slike svih društvenih preduzeća što je rezultiralo u pojavljivanju u preko 940 medija tokom 2011. godine. Nekoliko koraka smo bliži održivosti.

## 2. STRATEŠKE IZJAVE

### 2.1. VIZIJA

Aktivne zajednice – inicijatori društvenog i ekonomskog razvoja.

### 2.2. MISIJA

Fondacija Mozaik je bosanskohercegovačka društveno poduzetna organizacija koja kroz finansijsku i savjetodavnu podršku podstiče ljude da se organiziraju i poboljšaju vlastite zajednice.

### 2.3. CILJEVI

Poboljšati društvenu koheziju i podržati razvoj aktivnih i snažnih zajednica koje prepoznaju vlastite resurse, preuzimaju inicijativu i skupa s vlastima i poslovnim sektorom rade na društvenom i ekonomskom razvoju.

## 3. CILJEVI ZA PERIOD 2010-2012. I OSTVARENI NAPREDAK U 2011. GODINI

### 1. CILJ: PRUŽITI PODRŠKU CILJNIM ZAJEDNICAMA BAZIRANU NA METODOLOGIJI “RAZVOJ UZ UČEŠĆE ZAJEDNICA”.

#### Kako je ovo postignuto?

RUZ metodologija osigurava mobilizaciju lokalnih resursa, jačanje kapaciteta u zajednici u cilju zajedničkog rada na društvenom i ekonomskom razvoju vlastitih zajednica, uz to gradeći društveno kohezivne lokalne zajednice.

#### Postignuće

U 2011. godini, Mozaik je povećao broj grantova i podržanih inicijativa sa 172 u 2010. na 226 u 2011. godini. Zahvaljujući RUZ metodologiji, 58% ukupne vrijednosti podržanih akcija mobilizirano je lokalno, podstičući individualnu i korporativnu filantropiju na nivou zajednica – ukupno 2056 pojedinaca i 290 kompanija podržalo je implementirane akcije.

Osim toga, 19 općina na naše račune je prebacilo 90 000 € za podršku naših programa. U sklopu podržanih inicijativa registrirano je 3 627 volontera koji su uložili 55 729 sati volonterskog rada.

Eksterna evaluacija programa Omladinska Banka, kojeg odlikuje značajan element pomirenja, saopćila je da “Pristup Mozaika podržava neprisiljeno pomirenje koje je prikladnije za BH društvo”.

---

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."

## **2. CILJ: KONTINUIRANO POBOLJŠAVATI RUZ METODOLOGIJU**

### **Kako je ovo postignuto?**

Kontrola kvalitete i kontinuirano poboljšanje metodologije osigurava najbolje usluge zajednicama- korisnicima, tako povećavajući potencijalni prodor utjecaja. Evaluacija utjecaja ojačava poziciju Mozaika i otvara vrata daljem razvoju.

### **Postignuća**

Tražili smo prilike za ojačavanje RUZ mreže i RUZ metodologije i u 2011. implementirali smo projekat “Škola za organizacije civilnog društva (OCD)” u Tešnju, s obzirom da je 7 naših savjetnika u zajednicama bilo aktivno uključeno i unaprijedilo naše trening materijale. Također, objavili smo uputstvo za vijeća u lokalnim zajednicama o tome kako primijeniti participativni pristup u razvoju zajednica. Počeli smo proces razvijanja standarda za procese u RUZu koji će služiti kao alat za poboljšanje kvalitete i samoocjenjivanja. Standardi će biti objavljeni 2012. godine.

## **3. CILJ – KREIRATI STIMULATIVNO OKRUŽENJE ZA KORPORATIVNU DRUŠTVENU ODGOVORNOST**

### **Kako je ovo postignuto?**

Korporativna društvena odgovornost ima veliki utjecaj na mobilizaciju lokalnih resursa i društvenog i ekonomskog razvoja. Ovim ciljem Mozaik želi unaprijediti spremnost preduzeća da učestvuju u inicijativama iz zajednice i da doprinose razvoju zajednica i države. Istovremeno, ovim ciljem želimo naglasiti pozitivne primjere društvene odgovornosti. S obzirom da je ovo još uvijek novi koncept u Bosni i Hercegovini, ciljamo na pozicioniranje Mozaika i njegove podružnice MaŠte kao vodeće agencije za konsultovanje biznisa u polju korporativne društvene odgovornosti i razvijanje portfolija za korporativnu filantropiju u zemlji.

### **Postignuća**

**Napredak u ovom cilju može se prenijeti kroz tri povezane aktivnosti:**

1. Jačanje i pozicioniranje Agencije MaŠta kao vodećeg promotera društvene odgovornosti
2. Organizovanje DOBRO 11, naše godišnje nagrade za korporativnu društvenu odgovornost
3. Podržavanje naša dva društvena biznisa i pozicioniranje Mozaika kao vodeće društveno poduzetne organizacije

U potpunosti smo prenijeli DOBRO u MaŠtu, i njegova direktorica imala je priliku posjetiti 15 najodgovornijih kompanija i pokazati kompetencije tokom selekcijskog procesa. Tokom ovog procesa, MaŠta je ojačala svoje veze sa IFCjem, UNDPom, Global Compactom i drugim važnim sudionicima te pozicionirati se kao kompetentan i relevantan učesnik u promociji korporativne društvene odgovornosti u BiH.

DOBRO 11 imalo je 157 nominacija i odličnu promociju koja je kulminirala ceremonijom koja je proglasila najviše društveno odgovorne kompanije u BiH.

Nakon finaliziranja svih procedura, dokumenata i osoblja za dva društveno odgovorna biznisa, vjerujemo da je MaŠta spremna da bude nezavisna na tržištu od 2012. te da će nastaviti s intenzivnom podrškom EkoMozaiku ove godine, dok ne bude spremna za potpunu nezavisnost u 2014, kada će biti finaliziran naš veliki projekat podržan od strane USAIDa.

Konačno, Mozaik je prepoznat kao uspješno društveno preduzeće na regionalnom i globalnom nivou zahvaljujući direktorovom umrežavanju kroz Fondaciju Schwab i Svjetski ekonomski forum.

#### **4. CILJ – OJAČATI MOZAIKOVU POZICIJU NA NACIONALNOM I REGIONALNOM NIVOU**

##### **Kako je ovo postignuto?**

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

##### **Postignuća**

Mozaik je imao preko 940 pojavljivanja u medijima ove godine, i svi su bili pozitivni. Prepoznati smo kao organizacija koja pruža kreativna i održiva rješenja razvoju zajednica. Zahvaljujući MaŠti, naša komunikacija je bila mnogo jasnija i segmentirana, tako da je bolji pristup specifičnim potrebama svakog našeg programa, kao i koncepta društvenog preduzeća sa svojim strateškim jedinicama i proizvodima.

## 5. CILJ – POSTIĆI ODRŽIVOST

### Kako je ovo postignuto?

Mozaikova održivost bila bi izvor kontinuirane podrške društvenom i ekonomskom razvoju ruralnih zajednica u BiH i regiji. Postizanje održivosti također bi poboljšalo Mozaikovu poziciju u ohrabrivanju drugih organizacija u efektivnijem mobiliziranju lokalnih resursa (uključivanje u filantropske aktivnosti), što je svakako bolje od zavisnosti od donatorskih sredstava.

### Postignuća

Ove godine bili smo fokusirani na osnivanje efektivnih (i troškovno efektivnih) procedura u oba naša preduzeća, kao i u samom Mozaiku. Sve nove procedure su prihvaćene, a novi informatički sistem počeo će s radom početkom 2012. Još uvijek radimo na svom najvrednijem resursu – ljudima! Zaposlili smo novu direktoricu u EkoMozaiku i novog finansijskog menadžera. Naše društveno preduzeće ustanovljeno je i raste – ukupne investicije u oba projekta su značajne i očekujemo prvi povrat ulaganja u 2012. godini.

## 4. REZULTATI U 2011.

### Mozaik je još uvijek fokusiran na dva osnovna polja:

jačanje utjecaja na razvoj zajednica (poboljšanje kvalitete, nacionalni i regionalni iskorak, lokalna filantropija, razvoj osoblja) i  
samoodrživost (društveno preduzeće, zadužbina, aktivnosti generisanja prihoda)

### Glavni rezultati u 2011. su bili:

uspješno testiranje RUZa s drugačijom ciljnom grupom – LRM od preko 70%.  
osigurana sredstva za sva četiri naša programa s jasnim strategijama za budućnost  
razvijena pravila i procedure za Omladinske Banke – samoodrživi model za osnaživanje mladih  
pet centara za djecu s poteškoćama u razvoju ušlo je u tranziciju prema inkluzivnim centrima u zajednici  
naše bottom-up propagiranje rezultiralo je promjenama u politici  
još jedan projekat pobijedio je na globalnom nivou – 1 200 000 \$ za program Omladinska Banka  
preko 940 pojavljivanja u medijima – svaki značajan medij u BiH izvijestio je o Mozaikovim aktivnostima i postignućima – značajno prisustvo na entitetskom i državnom nivou.  
osnovano je društveno preduzeće, dokumenti, pravilnici i procedure su na mjestu - sve razvijeno uz podršku International Finance Corporation.  
programi u potpunosti preneseni u strateške jedinice (MaŠta – korporativna društvena odgovornost, PR za Mozaik i njegove programe i EkoMozaik – med i trave sa srodnim proizvodima).



## 5. PROGRAMI I AKTIVNOSTI

### 5.1. OMLADINSKA BANKA

Omladinska Banka je vodeći program Mozaika – ona obuhvaća razvoj u zajednicama, participativni pristup, mobilizaciju lokalnih resursa i aktivizam, a pritom ima bottom-up utjecaj na politiku (strategije za mlade i budžeti lokalnih zajednica). U 2011. godini konačno smo uspjeli razviti dugoročnu strategiju za ovaj program – umjesto razmišljanja šta će zamijeniti Mozaik u lokalnim zajednicama, odlučili smo da Mozaik osigura institucionalnu i finansijsku održivost programa – pružit ćemo 1 KM za mobilizaciju lokalnih resursa i pružiti tehničku podršku općinama i upravi programa. Ova strategija podržava i u skladu je s dugoročnim ciljevima za održivost Mozaika.

Da bi podržali ovu odluku, u 2011. smo razvili “Pravila i procedure” kroz participativne procese sa općinama i Upravama. Oni definišu uloge i odgovornosti svih uključenih i prenose više odgovornosti na općinu i Upravu. Ovakav pristup, zajedno sa elektronskom platformom koju ćemo razviti u 2012. će značajno smanjiti troškove i povećati mogućnost za održivost programa Omladinske Banke. “Pravila i procedure” su finalizirani u sedam općina – mi ih potpisujemo, a u 10 općina očekujemo finalizaciju ovog procesa u 2012.

Utjecaj našeg programa tako je važan da je Mozaik uspio osvojiti još jednu trogodišnju podršku USAIDa, na globalnom konkursu. Ukupno 1 200 000 \$ će biti investirano u osnivanje još 15 Omladinskih Banaka i jačanje nacionalne mreže mladih lidera.

Omladinska Banka mladim ljudima (od 15 do 30 godina) u ruralnim područjima pruža prave prilike za značajne zajedničke aktivnosti, dok istovremeno gradi njihove društvene i preduzetničke vještine. Mladi ljudi uključeni u program stiču samopouzdanje kao lideri i agenti promjena. Inicijativa Omladinska Banka se sastoji od etnički i rodno raznolike mreže odbora za dodjeljivanje grantova, vođeni mladim ljudima – za mlade ljude. Omladinska Banka počela je s radom 2008. godine i danas je prisutna u 17 multietničkih zajednica u Bosni i Hercegovini, podržava zajedničke projekte koje su izabrali i implementirali mladi ljudi, a koji su korisni za cijelu zajednicu.

Tokom 2011. godine Mozaik je kroz program Omladinska Banka podržao 193 inicijative ukupne vrijednosti 375 522 €. Doprinos Mozaika iznosio je 157 504 € (20% od USAIDa i BTDa i 22% od općina), a 58% ukupne vrijednosti sakupljeno je kroz mobilizaciju lokalnih resursa od strane pojedinaca (555), preduzeća (206), javnih ustanova (152) i NVOa (16).



## Mozaikova glavna postignuća kroz ovaj program su:

Povećan broj podržanih inicijativa (od 172 u 2010. na 226 u 2011.).  
Velika nacionalna promocija uspješnih mehanizama za razvoj zajednica i aktivizam mladih.  
Poboljšana saradnja sa 17 općina, uključujući finansijski doprinos Mozaiku.  
Zajednički naponi Mozaika, općina i Uprava rezultirali su u razvoju  
"Pravila i procedura" koje će potpisati svih 17 općina.  
Prepoznati smo kao važan partner USAIDa – osvojili smo treći grant na globalnom konkursu što je otvorilo prilike za dalji fundraising i partnerstvo.  
Pristutnost u najruralnijim dijelovima općina (do 5 000 stanovnika), što je uspostavilo model koji funkcioniše kao fondacija u zajednici.  
Podržava Mozaikove strateške ciljeve prema održivosti.

## 5.2. KULTURNO NASLJEĐE

Ovaj program izrastao je iz inicijative "Živo nasljeđe" iz 2002. godine, s jasnim fokusom na ekonomski razvoj Bosne i Hercegovine, jednog od glavnih motivatora za učešće građana. U 2011, odlučili smo promijeniti ime programa i umjesto Kulturnog nasljeđa i turizma, fokusirat ćemo se na neprofitne aktivnosti u polju kulturnog nasljeđa i izgradnje nacionalnog identiteta. Turistički dio programa bit će prebačen na moderni Centar za upravljanje destinacijama (Destination Management Center, u daljnjem tekstu: DMC) koji Mozaik planira osnovati na ljeto 2012. Projekat "Sarajevo na raskršću svijeta", zajedno sa Tragovima Bosanskog kraljevstva (formiraju posljednji projekat koji je finansirala Evropska unija), strateški je razvijen da poboljša Mozaikove kapacitete i poziciju, u cilju osnivanja prvog DMCa i postajanja lidera na tržištu turizma. Planirano je da DMC postane integralni dio Mozaikovog društvenog preduzeća.

Od septembra 2010. implementiramo projekat "Sarajevo na raskršću svijeta" koji širi turističku ponudu i podstiče turiste na duži boravak u Sarajevu. "Sarajevo na raskršću svijeta" povezuje sarajevske kulturne institucije u četverodnevne i dvodnevne ture, što će povećati broj visokokvalifikovanih turističkih vodiča i osoblja u menadžmentu turističke industrije. Vrijednost projekta je preko 355 000 € i trajat će do novembra 2012. Ponosni smo što smo uspjeli da Grad Sarajevo kofinansira projekat – učestvovat će sa oko 50 000 €, podržati sve projektne aktivnosti i doprinijeti Mozaikovo vidljivosti i pozitivnoj slici na nacionalnom nivou. Ovo je prvi put da radimo u velikom gradu i bili smo zabrinuti oko primjene naše metodologije, ali kada uzmemo u obzir saradnju s vlastima, i više smo nego zadovoljni!

Mozaik je prepoznat po svojoj ekspertizi za podsticanje kapaciteta za održivi menadžment kulturnog nasljeđa od strane svih 13 uključenih kulturnih institucija koje su postale naši bliski partneri. Organizirali smo dva međunarodna studijska putovanja da bi stvorili prilike za menadžment naših institucija da nauče i primjene nove pristupe koje će njihove institucije učiniti održivim i atraktivnijim.

Trenutno, Mozaik ima otvoren poziv za prijedloge gdje institucije imaju priliku da apliciraju za grantove (do 10 000 € vrijednosti projekta) koji će biti korišteni za primjenu stečenog znanja i podići atraktivnost razvijenih kulturnih staza. Pet turističkih vodiča specijaliziranih za kulturno i historijsko nasljeđe grada Sarajeva uspješno su završili trening koji je organizovao Mozaik, a održala Svjetska asocijacija turističkih vodiča.

#### Međutim, susreli smo se sa nekoliko izazova:

- a) Kulturne institucije i njihov menadžment suočeni su s iznimnim pritiskom na njihovo funkcionisanje na osnovnom nivou. Ovo dovodi u pitanje njihovo postojanje, a uz to i implementaciju ovog projekta, koji bi nastavio graditi kapacitet institucije ali bi zahtijevao još više napora menadžmenta institucije.
- b) Borimo se s motiviranjem uključenih institucija da primjene tehnike mobilizacije lokalnih resursa – veći gradovi podrazumijevaju manje veza i povjerenja među ljudima koji ne vjeruju u uspjeh MLRa
- c) Kuća Alije Đerzeleza nije otvorila “Kuću turizma”, zbog toga što je ministar s kojim smo vodili pregovore smijenjen, a njegova zamjena nije željela podržati nikakve aktivnosti svog prethodnika.

U svakom slučaju, mi imamo raznolike olakšavajuće strategije i sigurni smo da će projekat biti vrlo uspješan. Vjerujemo da je kulturno nasljeđe odličan poticaj ekonomskom razvoju i izgradnji nacionalnog identiteta te ćemo nastaviti raditi na tome. U novembru 2001, Evropska unija odobrila je još jedan projekat gdje je Mozaik partner “Kulturnom nasljeđu bez granica” što će biti regionalnog karaktera – kulturno nasljeđe bit će dobiti na značaju, a moderna praksa održivog menadžmenta kulturne baštine će biti primijenjena u po jednom gradu u BiH, Kosovu i Albaniji.

### Mozaikova glavna postignuća kroz ovaj program su:

Utjecaj na turističku ponudu Sarajeva, ekonomski razvoj Kantona Sarajevo i prilika za još jedan Mozaikov društveni biznis

Kulturne institucije blisko sarađuju kao članovi radnih grupa dok implementiraju zajedničke projekte koji su originalno planirani za razvoj tih istih institucija. Na ovaj način, ostvaruje se osnovana, dugotrajna saradnja između institucija koje su prepoznale moć zajedničkih napora.

Fondacija Mozaik je osnovala dobra partnerstva sa vladinim institucijama i odlučnu saradnju među sektorima (turizam sa kulturom, kulturu s obrazovanjem). Regoinalno umrežavanje.

Fondacija Mozaik je dokazala svoju poziciju kao društveno preduzeće koje organizuje i osnažuje menadžment kulturnih institucija u inovativnim pravcima i prema novim idejama. Mozaik je sada prepoznat kao inicijator projekata relevantnih za kulturu Sarajeva i Bosne i Hercegovine.

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

Cilj ovog programa je podrška inkluziji svih članova zajednice, bez obzira na njihove razlike. Program podržava nevladine organizacije, davatelje javnih usluga i druge članove zajednice da mobiliziraju vlastite resurse i otklone fizičke i psihološke barijere za više pravde u zajednicama u BiH.

Nakon značajnog doprinosa Mozaik-Mott fondova opće namjene za tri godine, od 2008. godine ovaj program u potpunosti podržava Austrijska agencija za razvoj i Medicor putem našeg partnera "Light for the World" (Austrija). Trenutni projekti odobreni su u decembru 2010, ukupne vrijednosti od 215 000 € za 30 mjeseci. Budući da smo imali dobro iskustvo s troslojnim Putnam pristupom u ovom programu, trenutni projekat je također izgrađen istom metodologijom – prvi sloj koji je već implementiran podigao je svijest o potrebi za inkluzijom u zajednici, drugi će se fokusirati na dobivanje podrške za održivost centara, a treći će slaviti postignute rezultate i dalje širiti najbolju praksu.

Iako se rad s marginaliziranim grupama, posebno djecom s poteškoćama u razvoju, uglavnom oslanja na humanitarnu pomoć, odlučili smo, umjesto toga, primijeniti Mozaikov preduzetnički duh. U sklopu ovog programa, pet segregirajućih centara za djecu s posebnim potrebama bit će prebačeni u inkluzivne centre u zajednici i razviti aktivnosti koje će generisati određeni dohodak koji će dalje utjecati na njihovu održivost.

U 2011, pet uključenih centara uvelo je inkluzivne aktivnosti u svoje radne kalendare na redovnoj bazi. Na početku, centri su imali poteškoće s dovođenjem u centar članove zajednice koji nisu njihovi korisnici inače, zbog svih predrasuda i stereotipa. Izazov je bio utjecati na roditelje djece koja nisu korisnici centara za posebne potrebe da dođu i uvjere se da će od toga imati koristi. Pokazali su ogroman otpor na početku pitajući "Zašto ovdje, a ne negdje drugo". Razlog za ovo leži u činjenici da se ovi centri percipiraju kao mjesta za "one" osobe, tj. mjesta gdje "drugi" ljudi idu da daju donacije i milostinju.

Međutim, projekat je pružio tehničku podršku u procjenjivanju tržišta i razvoju inkluzivnih aktivnosti koje su u skladu s potrebama zajednice – radionice za roditelje, biblioteke, kutke za čitanje, igrališta, itd. Zatim, ponudili smo grant za popunjavanje praznina u kapacitetima tako da bi bili u stanju obratiti pažnju na te potrebe u zajednici. Konačno, članovi zajednice počeli su posjećivati ove centre zbog njihove vlastite edukacije, igre ili radionica, a ne da bi dali milostinju ili donaciju po prvi put. Na ovaj način, borimo se sa samim korijenima segregacije. Centri su sada dobili nove saradnike, tj. novu podršku u borbi s predrasudama i razbijanju stereotipa o osobama s posebnim potrebama. Broj korisnika u zajednicama mnogo je veći nego što su naši indikatori predviđeli!

U sklopu ovog programa također smo s malim grantovima podržali 17 zajednica. Ovo su dijelom finansirali Svjetska Banka i Fond otvoreno društvo, gdje je Mozaik prepoznat kao najbolji administrator njihovih fondova.

Ove godine, male grantove smo fokusirali na stvaranje i poboljšanje prilika za zapošljavanje marginaliziranih grupa i ponosni smo što možemo izvijestiti da je blizu 60 ljudi dobilo radne angažmane te da je kroz otvaranje portala za zapošljavanje, mnogo drugih dobilo istu priliku. Kroz razne aktivnosti za izgradnju kapaciteta (radionice, treninzi za slijepe osobe za upotrebu računara, treninzi za zapošljavanje u praonicama auta, rad u staklenicima, tutorstvo za polaganje ispita za završetak osnovne škole, trening u web dizajnu, slikanje na staklu, rad sa mašinama za graviranje, treninzi za bravare, itd), mnogo ljudi dobilo je bolje prilike za zapošljavanje ili generisanje prihoda skupa sa drugim prihodima.

Tokom 2011, kroz ovaj program podržali smo 22 inicijative ukupne vrijednosti 137 052 €. Mozaikov doprinos iznosio je 61 135 €, a 55% ukupne vrijednosti, a proizvod je mobilizacije lokalnih resursa od pojedinaca (1 259), preduzeća (68), javnih ustanova (28) i NVOa (36).

Dodatno, Mozaik je zajedno s MaŠtom organizirao konferenciju za preko 80 učesnika iz cijele BiH na temu osoba s poteškoćama. Svjetska Banka izabrala je Mozaik kao najbolji za organiziranje ove konferencije što je generiralo 10 000 € za Mozaik i MaŠtu.

Mozaikova glavna dostignuća kroz ovaj program su:

- Mozaik je prisutan u 22 zajednice, utječe na društveni razvoj i više pravde za sve
- Mobilizirani su značajni općinski i individualni resursi
- Otvorene prilike za osnivanje pet centara u zajednicama i transfer praktičnog znanja o osnivanju i upravljanju društvenim preduzećem
- Mozaik je prepoznat partner Svjetske Banke i Fondacije Otvoreno društvo.

## 5.4. ZA AKTIVNE ZAJEDNICE

Kroz ovaj program zajednice primaju male grantove za podršku aktivnostima od javnog značaja koje aktivno uključuju građane u planiranju i implementaciji. Zajednice jačaju svoje kapacitete za zajedničko donošenje odluka i participativno planiranje lokalnog razvoja, kao i kapacitete za mobilizaciju lokalnih resursa i lobiranje za interese ruralnih zajednica u lokanoj upravi. Zahvaljujući RUZ pristupu, osigurana je izgradnja kapaciteta potrebnog za organizirani razvoj zajednice, javno zagovaranje i mobilizaciju lokalnih resursa. Ovaj program dobra je platforma za testiranje i unapređivanje našeg RUZ pristupa.

Program je fokusiran na male ruralne zajednice sa manje od 5000 stanovnika i tokom 2010. godine implementiran je kroz dva projekta: “Jednakost u ruralnim zajednicama” finansiranog od strane Evropske Unije i regionalnog projekta “Kultura u ruralnim zajednicama” koji je finansirao Švicarski kulturni program.

“Jednakost u ruralnim zajednicama” kao cilj ima uvođenje RUZa kao osnovnog alata za vijeća lokalnih zajednica da uključe sve svoje građane/ke u proces donošenja odluka, s fokusom na što veću uključenost žena i mladih ljudi. Kroz ovaj projekat standardiziramo našu RUZ metodologiju i testiramo rad s vijećima lokalnih zajednica. Rezultati su odlični. Vijeća su primijenila RUZ pristup i skupila sredstva koja pokrivaju 71% ukupne vrijednosti akcija.

Uz to, zahvaljujući našim aktivnostima, dvije lokalne općine prihvatile su odluke da se poveća broj žena na svakim izborima za općinska vijeća. Ponosni smo svaki put kada uspijemo ostvariti utjecaj na politiku kroz naš bottom-up pristup, budući da su naše akcije u zajednici često u očima drugih organizacija u zemlji percipirane kao čisto infrastrukturni radovi.

“Kultura u ruralnim zajednicama” je regionalni projekat u kojem je Mozaik partner s organizacijama iz Makedonije, Srbije i Kosova, s ciljem korištenja kulture kao podsticaja za jačanje društvene kohezije, stvaranja veza između građana i vlasti i kao podrške društvenom razvoju ruralnih područja Zapadnog Balkana.

U 2011, kroz ovaj program, podržali smo 11 akcija u zajednici u oba projekta, ukupne vrijednosti 41 071 €, od čega je Mozaik donirao 14 082 €, a zajednice su učestvovala sa 26 988 € (66%).

**Mozaikova glavna postignuća kroz ovaj program su:**

- Regionalna saradnja na implementaciji projekta “Kultura u ruralnim zajednicama” – četiri organizacije iz Makedonije, Srbije, Kosova i Bosne i Hercegovine implementirale su ovaj projekat zajedno.
- Prisustvo u malim ruralnim zajednicama sa inovativnim pristupom
- Uputstvo za članove vijeća lokalnih zajednica je kreirano, objavljeno i distribuirano u 138 općinskih vlada u BiH i 38 OCD.

## 6. MOZAIKOVI DRUŠTVENI BIZNISI

### 6.1. EKOMOZAIK

Primarni cilj EkoMozaika je generiranje održivih poslova kroz upotrebu komparativne prednosti ruralne Bosne i Hercegovine. Istovremeno, EkoMozaik je društveno odgovorna kompanija koja generira prihod i preusmjerava sav svoj profit kroz Fondaciju Mozaik u svrhu razvojnih projekata u Bosni i Hercegovini.

EkoMozaik je društveni biznis u vlasništvu Fondacije Mozaik, a nalazi se u platou Bišina u općini Šekovići. EkoMozaik se sada može pohvaliti postignutim ciljevima tokom proteklih 12 mjeseci, međutim, susreli smo se i sa dosta izazova koji su testirali našu fleksibilnost i kreativnost.

EkoMozaik zapošljava direktoricu i 18 zaposlenika na puno radno vrijeme (administracija, agronomi, pčelari/stolari, i radnici/ce u staklenicima). Uz to, angažirane su 72 žene kao sezonski radnici. EkoMozaik posjeduje 1000 produktivnih društava pčela i opremu za proizvodnju visokokvalitetnih organskih košnica. Počeli smo proces HACCAP standardizacije i instalirali modernu opremu za finalnu proizvodnju i pakovanje meda. U 2011, sagradili smo i opremili moderni staklenik od 5 000 m<sup>2</sup>. Ove godine EkoMozaik je proizveo 33 500 kg visokokvalitetnog šumskog meda i sada tražimo najpogodnije tržište za njegovu prodaju.

Pored osnivanja i testiranja pravila i procedura te zapošljavanja najboljih dostupnih ljudskih resursa, rad EkoMozaika tokom prošle godine bio je fokusiran na:

- implementaciju projekta “Osnaživanje žena kroz organsku poljoprivredu” i Staklenik
- uzgoj pčela i proizvodnja meda
- stolarske radnje i izgradnja košnica

Na kraju 2011, Općina Šekovići konačno je regulisala papirologiju za zemljište od 70 000 m<sup>2</sup> gdje bi se posijala facelija i lavanda, što bi pružilo bolje pozicioniranje naših pčela i veću količinu meda u 2012.

U 2012, EkoMozaik će se fokusirati na održivu proizvodnju u staklenicima, a u isto vrijeme nastaviti pripremati pašnjake i košnice tako da bi prinos meda bio značajno veći nego u 2011. EkoMozaik će nastaviti osnaživati zajednice kroz održive poslove i poljoprivredne proizvode.

### 6.2. MAŠTA - AGENCIJA ZA PROMOCIJU DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Cilj Agencije MaŠta je da postane lider u konceptualnom promovisanju korporativne društvene odgovornosti i društvenog preduzetništva u BiH.

MaŠta ulazi u 2012. godinu s fokusom na tržišnu orijentaciju, što je ogroman izazov i velika odgovornost. Većina njenih prethodnih aktivnosti bile su usmjerene na postizanje ciljeva Fondacije Mozaik, uključujući sve programe/projekte njene kćerke – EkoMozaik, te na selekciju društveno odgovornih kompanija u BiH pod nazivom “DOBRO”. Ove će godine raditi intenzivno na našem pozicioniranju u polju promocije korporativne društvene odgovornosti u cilju postizanja uspjeha same Agencije.

2011. godina za MaŠtu je bila puna izazova, ali u isto vrijeme, sveukupno jako uspješna u smislu promocije, izgradnje korporativnog imidža i pozicioniranja koncepta društvene odgovornosti. Značajni naponi uloženi su u izgradnju imidža same Agencije, različitih programa Fondacije Mozaik, EkoMozaika, odabira društveno odgovornih kompanija u BiH pod nazivom “DOBRO” i izgradnja imidža ključnog osoblja u Fondaciji Mozaik. Godišnji događaj za klijente Weishaupt organizovan je po drugi put, kreirani su vizuali za GEF, kao i organizovanje velike konferencije za Svjetsku Banku.

Uzimajući u obzir ograničenja s kojima smo se susreli u pogledu nedostatka ljudskih resursa (dva zaposlenika), nedostatka finansijski resursa, nekomercijalnog karaktera selekcije društveno odgovornih kompanija godine “DOBRO”, ponosni smo na način na koji je cijeli proces vođen i implementiran. Odlučili smo prestati sa dodjeljivanjem ove nagrade budući da je korporativna društvena odgovornost postala jako popularan koncept te ne postoji potreba za daljom promocijom. Uz to, MaŠta i Mozaik mogli bi se mogli naći u sukobu interesa budući da bi iste kompanije mogle angažovati MaŠtu za konsalting vezan za korporativnu društvenu odgovornosti, a Mozaik bi bio aktivniji u fundraisingu sa kompanijama, posebno za svoju zadužbinu.

Snimili smo 940 medijskih publikacija, intervju a i pojavljivanja u medijima, promovirajući rad Fondacije Mozaik, EkoMozaika i odabira “DOBRO” u 2010. i 2011. godini. Procijenjena nekomercijalna vrijednost publikacija je 230 000 €.

Nakon finalizacije svih procedura, dokumenata i osoblja za MaŠtu, vjerujemo da je spremna da postane samostalna na tržištu od 2012. MaŠta će predložiti svoj strateški i operativni plan Upravnom odboru u januaru 2012. i duboko smo uvjereni da će MaŠta ostvariti svoj prvi povrat ulaganja u 2012. godini.



## 7. RAZVOJ MOZAIKA

### 7.1. STRATEŠKE SMJERNICE

U aprilu 2010. Mozaik je organizovao trodnevni sastanak strateškog planiranja s cjelokupnim osobljem. Na osnovu SWOT analize definisali smo ključne probleme i najveće izazove i izbore s kojima se Mozaik suočava trenutno i nastaviti će se suočavati u nadolazećem periodu, a koji su vezani za programe, finansijsku održivost, cjelokupni organizacioni razvoj te koji su oblikovali strateške pravce za dalji razvoj Mozaika. Ovi strateški pravci oslikavaju neke dugoročne izazove u organizaciji, korjenite promjene koje smo nedavno uveli te vanjske prilike i prijetnje. Razmotrili smo naše strateške smjernice i odlučili ih ostaviti nepromijenjene:

**Strategija produbljavanja:** Naš fokus bit će na dubinskom razvoju postojećih programa i poboljšanju njihovog kvaliteta i održivosti, radije nego proširivati i osnivati nove. Ova strategija odnosi se i na osoblje – Mozaik ne planira značajno povećati broj svojih zaposlenika u narednih pet godina (do 15 zaposlenika u programima Fondacije Mozaik). Naša vizija je da postanemo inovativno društveno preduzeće koje primjenjuje moderne principe korporativnog menadžmenta i upošljava posvećene i inovativne profesionalce koji premašuju svoje odgovornosti. Poboljšanja u menadžmentu ljudskih resursa i modernizaciji rada i procedura integralni su dio ove strategije.

Ne planiramo otvarati nove programe u sljedećih 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 posvetit će se osiguravanju sinergije među svim programima, kao i među profitnim jedinicama. Ovo će dalje osigurati korištenje potencijala komparativne prednosti društvenog preduzeća.

**Strategija za osiguravanje finansijske održivosti:** Kao društveno preduzeće, u sljedećih pet godina namjeravamo voditi tri snažna i prepoznatljiva neprofitna programa, fokusirana na ruralni razvoj, participaciju mladih i društvenu pravdu i korištenje komparativne prednosti u jačanju tri profitna društveno odgovorna biznisa: EkoMozaik, Agenciju Mašta i DMC koji je izrastao iz našeg četvrtog programa (Kulturno nasljeđe i turizam). Ova profitna preduzeća pružat će finansijsku održivost Fondaciji Mozaik, kao i dodatnu vrijednost našem radu, viziji i misiji.

U svjetlu gore spomenutog razvoja društvenog preduzeća i novih partnerstva s vladom, naš prethodni cilj o stvaranju zadužbine bit će ostvaren. Zadužbina je važna budući da će pružiti najčvršću finansijsku održivost Fondaciji. Trenutno odlučujemo o početnoj veličini zadužbine i radimo na njenoj strategiji.

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, u isto vrijeme zaostajući u transparentnosti, monitoringu, resursima i mobilizaciji volontera. Tako 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. POBOLJŠANJE PROCESA**

Suočeni sa dilemom jednostavnog dodavanja osoblja na platnu listu svaki put kada se pojavi novi ili kompleksniji projekti, kao organizacije izabrali smo dramatična poboljšanja u našim operativnim procesima. Ovo je podrazumijevalo redizajniranje naših cijelih operacija i uvođenje nekoliko informatičkih rješenja koja nam trebaju pružiti bolje ishode sa jednakom količinom uložених sati ljudskog rada.

Trenutno se nalazimo u završnim fazama Microsoft Dynamics Navisiona. Ovo je Business Management softver koji nam omogućava pružanje boljih usluga vezanih za finansije i administraciju projekata koje implementiramo i pružiti opsežne biznis kontrole u našim preduzećima. Ovaj softver utjecat će na naše finansije/računovodstvo, platne liste, lanac nabavke, proizvodnju i prodaju. Trening je u svojoj završnoj fazi i posljednje prilagodbe se prave u računovodstvu. Očekujemo da će sve biti u funkciji u martu 2012. Također, odlučili smo implementirati Microsoft Exchange i tako raditi hosting našeg e-maila lokalno, na našim vlastitim serverima. Ovo smanjuje sistematske i operativne rizike vezane za naš trenutni aranžman vezan za e-mail, kalendare i sisteme sa zadacima. U isto vrijeme smo i u procesu prenošenja svih naših web stranica na naše servere s konačnim ciljem pružanja neparalelne transparentnosti vezane za projekte koje implementiramo (pružanje on-line, real time izvještavanja za sve naše donatore i sve relevantne informacije vezane za naše projekte, a važne za korisnike tih istih programa).

Sve ovo mijenja način na koji radimo i početni cilj iza ideje poboljšanja produktivnosti bit će postignut. Ovo će značiti da možemo računati da će naše osoblje postizati odlične rezultate na nekoliko projekata i ojačati naše strateške poslovne jedinice u pružanju odličnog kvaliteta našim klijentima i zauzvrat ostvariti održivost kojoj toliko težimo.

Sve ovo olakšano je donacijom koju smo dobili od Microsofta, softvera u vrijednosti od 167 844 \$ i radujemo se uzbuđljivoj 2012. kada će nam se produktivnost povećati i jedna od glavnih slabosti osoblja (prenatrganost osoblja) rješavati.

### 7.3 LJUDSKI RESURSI

Ove godine smo ponovo potvrdili naše uvjerenje da su pravi ljudi na pravom mjestu od presudnog značaja za postizanje ciljeva. Veliki je izazov pronaći prave ljude i mi još uvijek nismo sigurni da smo savladali najbolje načine za zapošljavanje osoblja. Međutim, i više smo nego zadovoljni trenutnim stanjem ljudskih resursa - Mozaik ima 15 stalnih uposlenika i tri volontera, EkoMozaik ima 18 stalnih i preko 70 sezonskih uposlenika, a MaŠta ima dva stalna zaposlenika i jednog volontera. Tokom 2011. godine smo imali veliki izazov u vidu pronalaska novog direktora za EkoMozaik kao i za agronoma. Konačno, nakon duge potrage, uspjeli smo uposliti Kristinu Šešliju i uspjesi koje je postigla u odjelu za ljudske resurse, procedure i pravila u EkoMozaiku su sjajni.

Morali smo zaposliti nekoliko novih radnika: novog direktora za EkoMozaik, novog agronoma, osobu koja će preuzeti finansijski i administrativni menadžment pošto je Vesna Balta unaprijeđena u direktora za internu kontrolu i revizije. Također smo zaposlili i novog programskog menadžera za kulturno naslijeđe, jer je stari menadžer imao mnogo više iskustva u turizmu i biće na čelu DMCa kada se formira.

Bilo je teško pronaći vještog agronoma koji bi htio raditi u Sekovićima - za posao su se prijavile samo dvije osobe, a jedna je odustala čim je posjetila Bišinu. Zbog toga smo mi pokušali sa jedinim kandidatom kojeg smo imali, međutim, nakon nekoliko mjeseci smo odlučili da to nije prikladno rješenje i prekinuli smo ugovor. Konačno, uspjeli smo zaposliti gospođu Csillu Choke, koja je kompetentna i predana uposlenica koja je postala vrijedna članica EkoMozaik tima i velika pomoć direktorici. Tokom 2011. godine smo se pozabavili jednom mogućom prijetnjom: naši programi (profitni i neprofitni) zahtijevaju mnogo truda od uključenog osoblja, tako da oni često nisu bili dovoljno upoznati sa aktivnostima i problemima drugih programa i kolega te su često "svoje" programe predstavljali kao najvažnije. Postoji opasnost od razdvajanja među programima / odjelima i gubi se prilika da se kapitalizira na činjenici da su svi programi Mozaikovi te da kao takvi imaju dodatnu vrijednost. Međutim, mi smo uspjeli poboljšati unutrašnju komunikaciju - redovni mjesečni sastanci koje svaki put vode različiti članovi osoblja, dnevna neformalna okupljanja i zajednički poslovi na različitim događajima i promocijama su neutralizirali ovu opasnost.

Imajući u vidu da se u Mozaiku privode kraju duboke strukturne promjene (uspostavljanje društvenih preduzeća), uspjeli smo da razjasnimo opseg i odgovornosti najviše pozicioniranih članova menadžmenta i osoblja i imamo jasno shvaćanje o transparentnosti i povjerenja unutrašnjih podataka. Iako još uvijek postoje neke stvari koje se mogu poboljšati, važni koraci naprijed su već napravljeni.

Generalno, ljudski resursi su na zadovoljavajućem nivou. Planiramo da napravimo određene promjene u našim odjeljenjima za finansije i administraciju kako bi bolje koristili dostupne resurse, ali smo uvjereni da konačno imamo prave ljude na pravim mjestima i da možemo ostvariti velike vizije.

## 7.4 MREŽE

Mozaik želi uspostaviti i održavati mreže na nacionalnom i regionalnom nivou - još uvijek ulažemo napore u uspostavljanju regionalnim 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 porodiljskom 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.

Značajno smo unaprijedili naše odnose sa i između članova naše RUZ mreže zahvaljujući značajnim zajedničkim aktivnostima te transparentnijom i učestalijom komunikacijom. Razvili smo projekat podrške RUZ mreži i predstavili ga Evropskoj uniji - nažalost, projekat nije prihvaćen. Međutim, mi još uvijek vjerujemo u tu ideju i tražit ćemo novu priliku za njeno finansiranje.

## 8. NAUČENE LEKCIJE

Sveobuhvatna i jasna komunikacijska strategija za svaki brend kako bi se izbjegla slika fondacije sa preširokim obimom aktivnosti, koji ne može biti pojednostavljen i efikasan. Ozbiljan napredak je napravljen u ovom segmentu zahvaljujući Maštinoj komunikaciji - međutim, potrebno nam je više vremena kako bi je napravili jasnom za unutrašnje i vanjske kanale. Ovo ostaje lekcija za drugu godinu i planiramo da se ovim ozbiljno pozabavimo tokom 2012. godine.

Moramo diskutovati pojmove i imena koja koristimo - šta tačno iz naše "mobilizacije lokalnih resursa" predstavlja individualnu ili korporativnu filantropiju, šta to znači za RUZ, itd. Tokom planiranja strategije smo shvatili da mi unutar MLRa primamo i promoviramo mnogo filantropskih akcija, ali da ne uspijevamo da ih ispravno imenujemo u našim vanjskim komunikacijama.

Moramo poboljšati naše publikacije i internet prezentacije, ali tako što ćemo pronaći sistemsko rješenje koje će održati ovaj dio komunikacije na zadovoljavajućem nivou.

Proces upravljanja je još uvijek slaba tačka u našem radu - mnogo vremena se koristi za stvari koje nisu važne ili hitne.

EkoMozaik i njegovi proizvodi se moraju pažljivo brendirati i izbaciti na tržište, kako bi se osigurala vidljivost svih konkurentnih prednosti koje imamo. Moramo poboljšati marketing i prodajne resurse EkoMozaika.

Moramo prebaciti odgovornosti na naše korisnike grantova, kako bi bili u stanju da smanjimo cijenu finansija i administracije i kako bi postali održivi. Moramo biti pažljivi kada radimo sa javnim institucijama - one imaju različite vrijednosti i sisteme i mnogo je teže (ili zahtijeva različite pristupe) dostići naše indikatore kvaliteta kada radimo s njima.

**FONDACIJA MOZAIK, 2012.**