

# **Priručnik za izradu predloga Projekata**

**U ZEMLJAMA CENTRALNE I ISTOČNE EVROPE  
|  
BIVŠEG SOVJETSKOG SAVEZA - '99**

**INICIJATIVA ZA REFORMU LOKALNE SAMOUPRAVE I JAVNIH SLUŽBI**

Poseban osvrt na projekte lokalne samouprave i javne administracije

**PRIRUČNIK ZA IZRADU PREDLOGA PROJEKATA  
U ZEMLJAMA CENTRALNE I ISTOČNE EVROPE I  
BIVŠEG SOVJETSKOG SAVEZA ('99)**

**POSEBAN OSVRT NA PROJEKTE LOKALNE SAMOUPRAVE  
I JAVNE ADMINISTRACIJE**

**LGI:** Inicijativa za reformu lokalne samouprave i javnih službi Instituta  
za otvoreno društvo, Budimpešta, Madjarska



## **Sadržaj:**

### **Saveti i uputstva predlagačima projekta : Šta je potrebno prvo da znate**

- I. Šta je predlog projekta ?
- II. Informacije koje treba da imate pre podnošenja prijave
- III. Kako se u donatorskim fondovima odlučuje o projektima koji se finansiraju
- IV. Šta je još važno da znate

### **Gde da tražite finansijska sredstva koja su vam potrebna**

- I. U vlastitom gradu
- II. Traženje domaćih i regionalnih izvora finansiranja
- III. Traženje sredstava prema tematici projekta
- IV. Traženje sredstava prema vrednosti i vrsti projekta

### **Ostali aspekti finansiranja**

- I. Kako pripremiti zajednički zahtev za finansiranje
- II. Da li da i drugi i treći put podnesete prijavu istoj donatorskoj organizaciji
- III. Kada ne treba da tražite sredstva
- IV. Šta ako je donatorska organizacija odbila predloženi projekat
- V. Organizovanje informacija o izvorima finansiranja

### **Kako se podnosi prijava**

- I. Pismo o interesovanju: šta je to ?
- II. Predlog projekta: ključni elementi dobrog predloga

### **Epilog: šta posle dobijanja traženih sredstava?**

- I. Ugovor
- II. Generalni izvrštaji
- III. Finansijski izveštaji
- IV. Tekući izveštaji /tromesečni izveštaji
- V. Vodjenje dokumentacije i arhive
- VI. Vrednovanje: prikupljanje, sastavljanje i analiza
- VII. Kako čuvanje dokumentacije pomaže u dobijanju dodatnih sredstava i donacija

### **Neke napomene na kraju**

### **Rečnik termina**

## **Predgovor i zahvalnosti uz drugo izdanje priručnika**

U januaru 1997.g. Upravni odbor Instituta za otvoreno društvo iz Budimpešte, je pokrenuo Inicijativu za reformu lokalne samouprave i javnih službi (LGI) sa idejom da ona nasledi ulogu Instituta za lokalnu upravu i javne službe (ILGPS) i nastavi sa ostvarivanjem istih ciljeva.

Osnovna uloga LGI je da se bavi prvenstveno razvojem demokratske i efikasne uprave na lokalnom nivou kao jednim od osnovnih zadataka tranzicije, i za razliku od misije koju je imao ILGPS, ona se ne bavi pitanjima univerzitetske uprave. LGI nastoji da pruži podršku širenju znanja medju različitim državama i ima, kao važan globalni cilj, uspostavljanje održivih regionalnih mreža koje čine institucije i stručnjaci koji se bave proučavanjem i reformama lokalne uprave.

Priručnik za pisanje predloga projekata u zemljama Istočne i Centralne Evrope i bivšeg Sovjetskog Saveza, koji je prvobitno objavljen u izdanju ILGPS 1995. bio je veoma tražena knjiga. Zato je LGI odlučio da ponovo štampa ovaj priručnik, u obnovljenom izdanju i samo na dva jezika: engleskom i ruskom. Znanje i veština koji su neophodni za izradu kvalitetnih predloga projekata još uvek su veoma dragoceni i retki u ovom regionu, pa se nadamo da ćemo na ovaj način pomoći svima koji žele da se upuste u reformske projekte, da budu bolje pripremljeni da obezbede finansiranje svojih projekata.

Zahvaljujemo se Stefani Barton Farkaš i Zoltanu Sigetiju što su pokrenuli inicijativu i napisali prvobitni priručnik, kao i Đulieti Goul koja se prihvatila da preuredi tekst i doda različite sugestije koje su u medjuvremenu dobijene. Zahvaljujući njenom entuzijazmu, pred vama se nalazi ovo novo izdanje Priručnika.

Adrijan Jonesku  
Direktor programa, LGI  
Februar 1999.

## Predgovor prvom izdanju

Institut za lokalnu samoupravu i javne službe, osnovan 1993. god. uz finansijsku podršku Džordža Sorosa, administrativno je smešten u okviru Istituta za otvoreno društvo i ima dva zadatka: da pruži pomoć u reformisanju lokalne uprave u Centralnoj i Istočnoj Evropi i bivšem Sovjetskom Savezu; kao i da radi na unapredjivanju univerzitetske administracije u istom regionu.

Institut finansira veći broj projekata za ostvarivanje ovih zadataka, i upravo jedan od takvih je i ovaj priručnik za pisanje predloga projekata u Centralnoj i Istočnoj Evropi i bivšem Sovjetskom Savezu, kao i priloženi Imenik finansijera-donatorskih organizacija u oblasti javne i univerzitetske uprave\*. Izrada ovih priručnika je bila podstaknuta izazitom potrebom da se uspostavi veza izmedju onih koji imaju odlične ideje i onih koji raspolažu privatnim i javnim finansijskim fondovima i traže ideje koje će finansirati. Ono što je zajedničko za obe strane ove jednačine je istovetni cilj: unapredjivanje tranzicije u regionu, u pravcu razvoja lokalne samouprave i tržišne ekonomije.

Ovaj priručnik uklanja tajanstvene nepoznanice vezane za obavezne radnje u pripremi zahteva za dobijanje donacija, posebno kada se zahtevi upućuju finansijskim institucijama u drugim zemljama. Pokazalo se da je priručnik koristan zbog nedostatka bilo kakvog praktičnog, neformalnog, a ipak sveobuhvatnog tumačenja koje bi bilo namenjeno onima koji nisu do sada imali priliku da učestvuju u izradi pisanih zahteva za donacije. I uz priručnik priprema predloga nije jednostavna, ali je svakako olakšana, jer on ukazuje na osnovnu praksu, procedure, očekivanja i dinamiku vezane za fazu pripreme, ali i na radnje koje slede ako je predlagač uspeo da dobije sredstva.

Bez obzira na to što se naš Institut prvenstveno bavi pitanjima javne i univerzitetske uprave, ovaj priručnik je napisan kao načelni priručnik koji će koristiti sastavljačima predloga za projekte vezane i za neku drugu tematiku od važnosti za dobrobit stanovništva u Regionu.

Predlog mora da se bavi konkretnim problemom za koji se nudi potencijalno rešenje i mora da predloži kompetentnu grupu ljudi za njegovu realizaciju. Ostali važni aspekti predloga su da treba da bude iscrpan, logičan, dobro obrazložen i ubedljiv. Sastavljač predloga mora da dobro vlada predmetnom materijom, idealno je da to bude osoba koja će učestvovati u realizaciji projekta, ali koja se istovremeno razume u proces izrade predloga. Pretpostavljam da ste to Vi. Priručnik je preveden na 17 jezika koji su u upotrebi u regionima Centralne i Istočne Evrope i bivšem Sovjetskom Savezu, pošto smo želeli da u

---

\* Ovo izdanje Priručnika ne sadrži pomenuti imenik

upoznavanju i približavanju ovog procesa čitaocima uklonimo jezičke barijere. Pored toga, ako predlog projekta mora da bude dostavljen na jeziku koji vam je težak ili nepoznat, naš je savet da predlog bude prvo napisan na maternjem jeziku radi boljeg razumevanja, a zatim preveden na jezik koji je tražila donatorska organizacija.

Zoltan Szigethy  
Izvršni direktor, ILGPS  
Juni 1995.g.

## Priznanja uz prvo izdanje

Ovaj Priručnik i priloženi Imenik donatorskih organizacija za javnu i univerzitetsku upravu u Centralnoj i Istočnoj Evropi i bivšem Sovjetskom Savezu (koji sadrži spisak od preko 250 donatorskih organizacija, uključujući osobe za kontakt i druge relevantne podatke) ne bi bili napisani da nije bilo korisnih primedbi, sugestija i kritika više od 100 ljudi iz 27 zemalja na 23 univerziteta i brojnih obrazovnih centara. Informacije su prikupljene od preko 300 fondacija i institucija. Ovo je vaš dokument, sastavljen na osnovu vaših želja.

Posebnu zahvalnost dugujemo Mari Novak i Gabrijeli Tot iz Slovačke, Donki Prodanovoj iz Bugarske, Vasiliju Seliščevu i Juri Zagoumenovu iz Belorusije, Tini Randma iz Estonije, mreži fondacije Soros, i internacionalnoj mreži organizacije USAID, zatim 28 studenata sa USAID/NYU i ILGPS iz pet zemalja koji su izradili projekat "Obuka za međudržavne odnose" i koji su prvi dali svoje primedbe na nacrt ovog dokumenta; svetskoj mreži organizacije PIET, i skoro svim bibliotekarima u Masačusetsu, Njujorku, Londonu, Bukureštu i Budimpešti; Violeti Zentai, Džudi Hilton, i Diku Deliser iz Madjarske, Mihailu Farkašu iz Rumunije, Silvani Lalo iz Albanije, Pavlu Šeremeta iz Ukrajine, kao i Tomasu Basu koji se nalazi svuda po malo; jedno veliko hvala Terezi Ambron, izuzetnom uredniku, g. Tomasu Vulfu - koji je nesebično uložio svoje vreme i znanje, i Zoltanu Sigetiju, izvršnom direktoru Instituta za lokalnu samoupravu i javne službe iz Budimpešte, koji ne samo da je uočio potrebu da se ovakav dokument napiše, već je bio i njegov prvi urednik.

Istraživač i autor:	Dr. Stefani Barton – Farkaš
Urednik engleskog izdanja :	Tereza Ambron
Štampa i distribucija:	Tomas Bass



# **PRVI DEO**

**Saveti i uputstva za predlagače projekta :  
Šta treba prvo da znate**

## I. Šta je predlog projekta ?

Predlog je pisani zahtev za finansiranje upućen nekoj fondaciji, korporaciji, preduzeću, državnom ili međudržavnom telu, ili osobi. U kontekstu ovog priručnika, predlog je pažljivo i jasno napisan dokument, koji nema više od 10 do 15 stranica, a čiji je cilj da ubedi pomenuti finansijski izvor da treba da odobri sredstva za projekat. Projekat se bavi nekim pitanjem ili potrebom, kao što je neka društvena potreba ili neophodna reforma politike u nekoj oblasti.

Predlog ima sledećih šest zadataka:

### *Definisanje problema*

Finansijski izvori ne daju novac bez jakih razloga. Dakle, predlagač mora dobro da obrazloži zašto projekat treba da bude realizovan. U predlogu treba pažljivo opisati problem kojim se projekat bavi i navesti šta je uradjeno po tom pitanju u datom geografskom području, kao i u drugim delovima sveta.

### *Opisi potencijalnog rešenja problema*

Pošto je problem bio temeljito ispitan i sagledan pre podnošenja predloga projekta, predlagač je sigurno upoznat sa mogućim rešenjima koja su isprobana u lokalnoj ili nekoj drugoj sredini. Predlog treba da sadrži opis potencijalnog rešenja koje bi kroz projekat trebalo da bude realizovano i objašnjenje zašto se očekuje da predloženo rešenje bude uspešno.

### *Plan delovanja*

Predlog predstavlja plan delovanja - korak po korak – uz podatke o tome šta tačno predlagač namerava da uradi u svakoj pojedinoj fazi realizacije projekta. Plan koji je predlagač sastavio biće u potpunosti poštovan u obliku u kom je napisan, osim ako predlagač i finansijer ne budu postigli drugačiji dogovor.

### *Zahtev*

Predlog treba da bude tačno isplanirani zahtev za finansiranje ili tehničku pomoć, opremu, knjige, itd. Predlagač ne sme da moli za novac u paničnoj žurbi neposredno pre predvidjenog početka projekta. Takvi predlozi se smatraju neprofesionalnim i verovatno neće naići na razumevanje.

### *Sredstvo za ubedjivanje donatora*

Predlog predstavlja i sredstvo za ubedjivanje donatora da počne da razmišlja o predmetnom problemu na isti način kao predlagač, da dodeli projektu visok stepen prioriteta, da prihvati finansiranje projekta i da bude uveren u

sposobnost predlagača da će dobijenim sredstvima pametno raspolagati i da će projekat dovesti do kraja.

### *Istovremeno obećanje i obaveza*

Prilikom sastavljanja predloga, predlagač daje obećanje da će problem rešiti i obavezuje se da će se pridržavati predloženog plana. Kada dobije finansijska sredstva, ovo obećanje i obaveza predlagača prerastaju u zakonsku obavezu.

Neke fondacije, državne i međudržavne finansijske organizacije imaju detaljne formulare koje predlagač mora da popuni. U tom slučaju, predlagač ne mora da dostavi i predlog projekta koji je sam pripremio. Međutim, većina donatora predviđa da im se dostavi originalni predlog projekta u pisanoj formi, i to je upravo ono što ovaj priručnik obradjuje. Pošto svaka donatorska organizacija ima različitu orijentaciju, prioritete, krajnje rokove i ciljeve, izuzetno je važno da u najvećoj mogućoj meri budete upoznati sa onim šta svaka od njih očekuje i traži, i da prezentirate upravo one informacije koje su tražene.

## **II. Informacije kojima treba da raspolazhte pre podnošenja prijave**

Za dobijanje donacija vlada jaka konkurencija. Iznosi raspoloživih finansija su ograničeni, dok je broj predlagača u nadmetanju za donacije prilično veliki. Da biste dobili donacije, vaš predlog mora da bude dobro isplaniran, jasno napisan, i upućen odgovarajućoj donatorskoj organizaciji/organizacijama. U suštini, vaš predlog mora da bude bolji od predloga konkurencije. Konkretno, predlagači moraju da zapamte sledeće:

- Obavite prethodna istraživanja. Morate pokazati finansijeru da ste stručnjak u vašoj oblasti i da možete efikasno da realizujete projekat
- Morate jasno da izložite šta tačno nameravate da uradite. Koji problem ćete rešiti? Kojim grupama populacije će koristiti vaš rad? Na koji način će im to koristiti? Budite konkretni. Finansijeri nisu zainteresovani da daju novac za maglovite ideje.
- Pomirite se sa činjenicom da pojedinci obično ne dobijaju donacije. Donacije se obično daju organizacijama, posebno neprofitnim, i akademskim institucijama.
- Detaljno se obavestite o organizaciji kojoj podnosite zahtev. Bilteni, godišnji izveštaji, publikacije i internet sajtovi predstavljaju dobre izvore informacija

- Ne podnosite zahtev bilo kojoj ili svakoj donatorskoj organizaciji. Uskladite potrebe vaše organizacije sa misijom i ciljevima kojima se bavi donatorska organizacija. Ako se vaš projekat bavi obrazovanjem u osnovnoj školi, nemojte podnositi svoj zahtev organizaciji koja je orijentisana na visokoškolsko obrazovanje, u nadi da će oni proširiti područje svoje delatnosti, ili da će prihvatiti da su te dve oblasti ipak srodne.
- Pronadjite najmanje pet do deset potencijalnih donatora koji se bave vašom delatnošću. Ne računajte na to da ćete dobiti novac od svake organizacije od koje ste ih tražili. Pripremite i rezervni plan.
- Razmotrite mogućnost saradnje sa nekom partnerskom organizacijom. Time ne samo da ćete objединiti stručne sposobnosti svih partnera, a u korist i projekta i učesnika u projektu, nego ćete možda otvoriti mogućnosti i za pristup većem broju različitih donatora.
- Ako ste dva puta ranije dobili donacije od jedne organizacije u istoj oblasti delovanja, imajte u vidu da su neke institucije spremne da samo nekoliko puta finansiraju jednu istu organizaciju. Ako je to vaš slučaj, potražite neki drugi finansijski izvor, koji će možda imati nove ideje, veće i dugoročnije donacije, itd.
- Prethodno proverite da li je donatorska organizacija kojoj upućujete zahtev aktivno angažovana u vašoj zemlji ili regionu. Čak i ako je geografski region odgovarajući, ne uzimajte za gotovo da svi finansijeri pod "bivšim Sovjetskim Savezom" podrazumevaju i baltičke države ili da je u Centralnu i Istočnu Evropu uključena i Makedonija. Obavezno dva puta proverite tačno geografsko područje za koje se finansije odobravaju.
- Ne tražite više novca nego što je donator spreman da da. Ako donatorska institucija nije nikada dala više od 10.000 \$ ni za jedan pojedinačni projekat, takvoj organizaciji ne treba dostavljati zahtev za 75.000 \$. To je siguran način da budete odbijeni. Sa finansijskim organizacijama u tom pogledu nema pogađanja, bićete jednostavno odbijeni.

Donatorskim institucijama su potrebne veoma kvalitetne, pouzdane organizacije koje će im pomoći u ostvarivanju njihove misije. U tome se oslanjaju na manje, novoformirane organizacije iz kojih dobijaju nove ideje, energiju i projekte. Oni predlagači koji mogu da pokažu svoj profesionalizam, koji se obrate odgovarajućoj donatorskoj instituciji, a imaju dobre, čvrste i ostvarljive planove, imaće dobre izgleda da donacije i dobiju.

Predlagač mora da bude svestan da je proces dobijanja finansijskih sredstava veoma složen i dugotrajan. Ne možete očekivati da ćete sredstva, ili čak i odgovor, dobiti odmah. Proces odlučivanja i ugovaranja traje mesecima, ponekad i znatno duže od godinu dana. Tako, organizacije koje računaju na to da iz donacija podmire svoje operativne troškove i izdatke vezane za projekte, treba da planiraju nekoliko godina unapred. Donatorske organizacije rade različitim tempom i po različitoj dinamici, tako da će za jedan isti projekat koji dobija donacije od većeg broja donatorskih institucija novac obično stizati u različitim rokovima. Neki predlagači uspevaju da to okrenu u svoju korist: pošto su dobili deo potrebnih finansijskih sredstava, predloge podnose i drugim finansijerima. I verovatno je da će se te organizacije lakše odlučiti da odobre dopunska sredstva kada vide da je neka druga donatorska organizacija već uložila sredstva u predmetni projekat predlagača.

### **III Kako se u finansijskim fondovima odlučuje o projektima koji se finansiraju?**

Svaka donatorska institucija ima svoje posebne prioritete i interese. Uspešni predlagač ne šalje identične predloge većem broju organizacija, već svaki predlog prilagođava određenoj instituciji, posebno naglašavajući aspekte u kojima se predloženi projekat poklapa sa posebnom misijom koju ima svaka od ovih organizacija.

Medjutim, donatorske institucije su međusobno veoma slične po onome šta traže i šta očekuju od projekta i od predlagača. One traže projekte koji će unaprediti njihovu misiju ili ciljeve. Traže organizacije koje se profesionalno ponašaju i veoma kvalitetne projekte, koji će doprineti njihovom ugledu kao donatora. Žele projekte u koje je uloženo mnogo razmišljanja i planiranja. Ostale karakteristike predloženih projekata koje donatori očekuju su:

- Da projekat ima značajan i dugotrajan uticaj. Donatori koji ulažu u održive ili ponovljive projekte ostvaravaju mnogo veći uticaj nego u slučaju kratkoročnih projekata oko kojih se podigne velika buka u jednom trenutku, a čiji značaj brzo potom izbledi. Donatorske institucije žele da sa svojim ograničenim sredstvima ostvare što veći uticaj.
- Da iz projekta proizadju drugi uspešni projekti, ideje ili studije. Baš kao što donatorske organizacije više vole da projekti koje one finansiraju budu dugoročni, na isti način žele da ostvare prostornu raširenost svojih projekata, odnosno rasprostanjenost u više geografskih regiona. Ovakvom strategijom se povećava uticaj njihovih ograničenih sredstava, pomaže se većem broju ljudi i raste njihov ugled kao donatora u širem regionu.

- Kreativnost, inovativnost ili posebnost projekta. Ove karakteristike će posebno istaći ulogu donatorske organizacije i potencijalno mogu da ostvare veći uticaj od starih i već isprobanih ideja i projekata.
- Visok koeficijent u odnosu između učinka i koštanja projekta. Drugim rečima, donatori se radije opredeljuju za projekte koji će ostvariti što je moguće veći učinak za isti novac. Ako su svi aspekti projekta isti, projekat koji će obezbediti pomoć za 50.000 ljudi, a košta 10.000 \$, biće mnogo poželjniji od projekta koji će za isti novac obezbediti pomoć za stotinu ljudi.
- Projekti koji podstiču razvoj. I u ovom slučaju donatorske organizacije radije daju novac za održive projekte. Ako bi, na primer, početno malo ulaganje moglo da podstakne ekonomski rast ili poveća broj ljudi koji se angažuju na ostvarivanju datog cilja, time bi malo ulaganje postalo veoma isplativo u smislu ostvarenog doprinosa u realizaciji misije.

Istovremeno, postoje i neke karakteristike koje donatorske organizacije ne žele da vide kada daju novac za projekte. Nepoželjni su primaoci donacija koji se neprofesionalno odnose prema projektu, koji nisu u stanju da realizuju projekat ili da se pridržavaju ugovora. Nepoželjni su nepošteni primaoci koji zloupotrebljavaju dobijena sredstva i krše zakon. Donatori ne žele negativan publicitet u vezi sa kontroverznim korisnikom donacije ili kontroverznim projektima. Nepoželjni su primaoci koji ne odaju priznanje donatorskoj organizaciji za njenu pomoć kada se objavljuju rezultati projekta. Nepoželjni su predlozi projekata u kojima nije jasno navedeno šta predlagač namerava da uradi. I, donatori ne vole predlagače koji mole za novac, koji se žale da je period odlučivanja i ugovaranja suviše dug, ili koji neprekidno i nestručno nešto zapitkuju.

Proces razmatranja predloga najkraće može da se opiše na sledeći način: po završetku krajnjeg roka za podnošenje predloga, jedna ili više osoba koje su za to zadužene ispred donatorske organizacije će na brzinu pregledati sve predloge i svrstati ih na jednu od tri gomile: gomilu označenu sa "da" (koju ocenjivač - recenzent preporučuje posle prvog čitanja kao projekat koji treba finansirati), gomilu "možda" (recenzent preporučuje dalje razmatranje radi odlučivanja da li projekat zaslužuje finansiranje) i "ne" gomilu (recenzent smatra da projekat ne zaslužuje finansiranje ili da je predlog suviše loše uradjen da bi dobio sredstva)

Ono što je veoma važno da se ima u vidu je da je upravo ovo prvo, brzo i površno čitanje radi svrstavanja na jednu od tri gomile, možda i jedina prilika kada će neko pregledati predlog vašeg projekta. Ako je predlog dospelo na "ne" gomilu, velika je verovatnoća da projekat više nikada neće biti razmatran. Pošto recenzent čita veoma brzo i ne čita svaku napisanu reč, predlagač, da bi bio uspešan, mora da bude veoma jasan i koncizan u definisanju problema koji se rešava i ciljeva koje projekat treba da ostvari. Ako recenzent ne može da za

prvih 30 sekundi čitanja utvrdi o čemu se radi, predlog može lako odmah dospeti na "ne" gomilu.

Gomilu "da" po pravilu čine predlozi institucija ili organizacija koje su poznate donatoru, projekti čiji su predmet, ideja ili iznos traženih sredstava prihvatljivi, i projekti koji već imaju odezbedjeno delimično finansiranje i traže "dopunska" sredstva. Predlagač traži dopunska sredstva kada već ima obezbedjeno finansiranje iz drugih izvora i traži odgovarajući iznos kojim bi "dopunio" finansiranje. U "da" gomilu se svrstavaju dobro sastavljene studije opravdanosti koje ukazuju na potrebu i efekte predloženog projekta, što svedoči o temeljno obavljenom istraživačkom radu u oblasti predmeta projekta.

Na gomili "možda" obično se nalaze predlozi manje poznatih organizacija, rizičniji projekti, predlozi čiji se uticaj ne može odmah sagledati, ili predlozi koje moraju pregledati stručnjaci. Važno je imati na umu da, što je predlog bolje napisan, veće su šanse da predlog iz gomile "možda" kasnije bude prebačen u gomilu "da". Temeljito istraživanje, priprema i pažljivo pisanje predloga mogu upravo prevagnuti u tom smeru.

"Ne" gomilu obično čine predlozi organizacija koje su dostavile aljkave i nekompletne predloge ili u kojima nisu ispoštovani zahtevi, koji traže finansiranje u onim oblastima kojima se ta donatorska institucija ne bavi; organizacije koje jednostavno žele da dobiju finansijska sredstva, ali zapravo nisu identifikovale nijedan konkretan problem koji bi projekat trebalo da reši; organizacije koje su eventualno identifikovale problem, ali nisu opisale moguća rešenja ili prethodne aktivnosti po tom pitanju; organizacije koje traže sredstva koja su veća od onih koje donatorska organizacija obično odobrava; i organizacije koje su već ranije dobijale sredstva od istog donatora, pa bi sada trebalo da ih traže od nekog drugog.

Opšti principi i postupci koji se opisuju u ovoj knjizi važe za sve predlagače; međutim, ovde se posebno bavimo lokalnom upravom i javnom upravom kao oblastima za koje se traže finansije. Kada se radi o donacijama u ovoj oblasti, predlagači treba da znaju da većina organizacija koje podržavaju i pomažu ove delatnosti žele da doprinesu promeni sistema vrednosti i stavova i da omoguće sticanje novih znanja. Ključna reč je "reforma".

U suštini, predlagači bi trebalo da u svojim predlozima dokažu zašto su baš oni posebni i zašto njihovi projekti zaslužuju da budu finansirani. Svaki predlagač je konkurencija za ostale predlagače, pa bi svaki trebalo da nastoji da se razlikuje od ostalih i da ubedi donatora da je njegov projekat vredniji od drugih.

#### IV Šta je još važno da znate?

Pre svega predlagači moraju da budu svesni razlike koja postoji između traženih predloga projekata (RFP)<sup>1</sup> i netraženih projekata. Ovaj priručnik se prvenstveno bavi predlozima projekata koji nisu zatraženi. To su originalni predlozi, koji se šalju donatorskim institucijama koje pružaju pomoć u određenom području delovanja. Znači, donatorska organizacija nije tražila konkretan projekat niti predlog projekta. S druge strane, kada se radi o traženim predlozima, donatorska organizacija objavljuje konkurs za podnošenje predloga za realizaciju konkretnog projekta. U ovom slučaju, donator često ima unapred pripremljene formulare koje predlagač popunjava i ne traži se dostavljanje originalnog predloga.

Drugo, važna je reputacija. Kada recenzent pregleda predlog projekta poznate i ugledne organizacije veća je verovatnoća da će taj predlog svrstati u gomilu "da" nego sličan predlog neke nepoznate organizacije. U slučaju prvog predlagača, recenzent je prilično siguran da će predlagač dobro uraditi posao i da će rezultati projekta ostvariti značajan efekat. Kod drugog predlagača, recenzent ne zna da li je predlagač zaista tako dobar kako stoji u predlogu, da li će projekat biti uopšte završen, i, ako bude završen, da li će njegovi rezultati biti korisni. Na primer, velika studija o političkoj reformi koju radi ugledna organizacija možda će biti razmatrana i u narodnoj skupštini, dok će ta ista skupština u potpunosti ignorisati identičan projekat neke nepoznate organizacije.

Pošto veliki broj institucija u Centralnoj i Istočnoj Evropi i zemljama bivšeg Sovjetskog Saveza tek treba da stekne ugled, za njih je od još većeg značaja projekti, ideje, činjenice, priprema, jezik i dokumentacija. Ovakve organizacije moraju mnogo više da se potrudu od poznatih i već potvrđenih predlagača. Novije institucije treba da imaju u vidu da njima predlog projekta ne služi samo za traženje sredstava, već i za sticanje vlastitog ugleda, na osnovu kvaliteta obavljenog posla.

I, na kraju, predlagač mora uvek da proveri u svojoj zemlji propise koji regulišu transfer novčanih sredstava iz inostranih finansijskih izvora. Kako se može izvršiti transfer sa što manje bankarskih troškova i poreza? Da li finansijska organizacija treba da pripremi odgovarajuću dokumentaciju ili pruži dokaze da je oslobođena oporezivanja ili da se radi o dobrotvornoj fondaciji? U nekim zemljama država može da zahteva oporezivanje ovakvih novčanih transfera, ako transfer nije izvršen pod tačno određenim uslovima. Veoma je važno da pre podnošenja zahteva proverite ove propise. Inače, moglo bi se desiti da loše pripremljeni predlagač bude neprijatno iznenađen kada ustanovi da je na njegov račun stigla samo polovina donacije, ili da mora da se ponovo obrati donatoru i traži dodatna sredstva pošto je polovima donacije otišla na plaćanje poreza.

<sup>1</sup>) engl. skraćena od Request for Proposal (zahtev za predlog projekta)



# **DRUGI DEO**

**Gde da tražite potrebna sredstva**

## **I U vlastitom gradu**

### *Već poznati izvori finansiranja*

Predlagač treba da u svom traženju uvek podje od onih donatorskih organizacija koje poznaje od ranije. Od tih organizacija treba da zatražite uputstva, godišnje izveštaje i publikacije, kao i obrasce za prijave, ako ih ima. Treba da se raspitate kod službenika zaduženog za programe i o mogućnostima za dobijanje sredstava od drugih organizacija koje on poznaje.

### *Alumni*

Ovaj deo se posebno odnosi na potrebe za finansiranjem univerziteta. U Americi i Engleskoj je postalo uobičajena praksa da se diplomci univerziteta angažuju na planu budućeg razvoja institucije. U ovim zemljama, univerziteti osnivaju svoja alumni udruženja, koja imaju ulogu posrednika između bivših studenata-diplomaca koji su tu diplomirali i fakulteta. Alumni asocijacije se bave pružanjem nekih vrsta usluga (kao što su besplatne ulaznice za neke sportske i kulturne događaje) i informisanjem (kao što su alumni časopisi) i na taj način obezbeđuju aktivno i/ili emocionalno uključivanje bivših diplomaca u život i razvoj univerziteta. Alumni asocijacije, pored toga, traže dobrovoljne priloge od svojih članova, koji su spremni da se na neki način oduže fakultetu za godine provedene na studijama i stečeno obrazovanje (zbog koga su u poziciji da dobiju bolje plaćeni posao nego što bi inače bio slučaj). Alumni često rade kao volonteri na prikupljanju priloga ili učestvuju u dobrotvornim manifestacijama u korist svog univerziteta.

### *Dobrotvorne manifestacije*

Sakupljanje dobrovoljnih priloga obično se organizuje u okviru dobrotvornih manifestacija u lokalnoj zajednici ili gradu (sa prihodom od ulaznica namenjenim nekoj organizaciji), ali i mnogih drugih konkretnih aktivnosti. Na primer, ako se neki projekat odnosi na poboljšanje škola u nekoj sredini, i sama lokalna zajednica je često spremna da pruži svoj doprinos odnosno da učestvuje u dobrotvornim manifestacijama. Novac koji je prikupljen ovim putem može da posluži da se dopune ili zamene sredstva dobijena od donatorske organizacije.

### *Evropska Unija*

Evropska Unija ima mnogo svojih kancelarija širom Centralne i Istočne Evrope i u zemljama bivšeg Sovjetskog Saveza. Unija takođe podržava prikupljanje informacija u većem broju biblioteka u regionu, u vezi raznih aspekata EU i njenih projekata. Predlagači mogu poslati svoje prijave za dobijanje donacija iz programa kao što su ERASMUS, EUROPA, EURYDICE, PHARE, FORCE,

PETRA, TACIS i TEMPUS. Od svih izvora finansiranja, EU najviše izdvaja za projekte u Centralnoj i Istočnoj Evropi i bivšem Sovjetskom Savezu. Konkurencija je veoma jaka i kriterijumi su veoma strogi. Osim toga, proces odobravanja donacija veoma dugo traje. Organizacije koje su zainteresovane da se prijave za dobijanje donacije Evropske Unije treba da zatraže odgovarajuće informacije u predstavništvu EU ili konzularnim odeljenjima zemalja članica.

### *Biblioteke na nemačkom, francuskom i engleskom jeziku*

Biblioteke velikih univerziteta u zemljama Centralne i Istočne Evrope i bivšeg Sovjetskog Saveza mogu da budu od koristi, ali inostrane biblioteke sigurno mogu da vam pomognu. Gore pomenute biblioteke obično raspolažu računarskim sistemima za pretraživanje preko kojih možete doći do obilja informacija. Ako neke knjige nema u biblioteci, bibliotekar može da je za vas poruči. U pretraživanju treba koristiti ključne reči i izraze kao što su Fondacija, filantropija, javna administracija, edukacija, finansiranje, neprofitne, donacije, finansijska pomoć, stipendije i fondacije privrednih subjekata<sup>1)</sup>. Bibliotekar vam može mnogo pomoći u ovom kompjuterskom pretraživanju. Na oglasnim tablama nekih biblioteka se objavljuju informacije ili prijave za finansiranje, projekte, stipendije, donacije za istraživački rad, konferencije, seminare i sl.

### *Trgovinske komore*

Amerika, Engleska i Kanada aktivno rade na osnivanju trgovinskih komora širom Centralne i Istočne Evrope i bivšeg Sovjetskog Saveza. Ove organizacije nisu samo namenjene unapredjivanju privrednih odnosa, nego rade i na pružanju pomoći i finansiranju drugih aktivnosti u zemlji domaćinu. Trgovinske komore vam mogu pomoći u pronalaženju dobrotvornih fondacija privrednih subjekata i programa dopunskih donacija. Međutim, institucija trgovinskih komora u regionu se veoma razlikuje od tipa komora koje postoje u Americi, Engleskoj i Kanadi, tako da organizacije koje traže finansiranje treba direktno da se obrate predstavniku Trgovinske komore i od njega saznaju kakve se sve usluge nude preko komore.

### *Pretraživanje preko Interneta i elektronska pošta*

Organizacije koje koriste elektronsku poštu i imaju pristup internetu mogu ući u baze podataka Evropske Unije DIALOG; ORBIT; DIALCOM i EUROBASE-ECHO, kao i u biblioteku američkog Kongresa, univerzitetske biblioteke širom sveta, web-sajtove pojedinih organizacija, itd. Donatorske organizacije sve više objavljuju informacije o svojim delatnostima i mogućnostima za dobijanje

1) engl: Foundation, Philanthropy, Public Administration, Education, Funding, Fund-Raising, Non-Profit, Grants, Financial Aid, Fellowship, Corporate Funds (prim.prev.)

donacija na "World Wide Web" mreži, tako da internet predstavlja sredstvo od ogromnog značaja za prikupljanje informacija. Ako niste uspeli da pronadjete web sajt određene organizacije, pokušajte da ih pozovete i saznate njihovu web-adresu – većina organizacija je zainteresovana za to da potencijalni predlagači saznaju što više o misiji, delatnostima, potrebama organizacije preko ovog izvora dostupnog javnosti. Kada pronadjete traženi web-sajt možete poslati pismo o interesovanju elektronskom poštom, kako biste dobili detaljnije informacije i uputstva. Na ovaj način, predlagač može dobiti detaljne podatke od velikog broja organizacija, ne pomerajući se od svog pisaćeg stola.

*Novine, članci u časopisima, javni informativni servis (PAIS)*

Sve ove informacije se mogu dobiti u većim bibliotekama. Servis PAIS radi u svim američkim bibliotekama i ambasadi u svakoj zemlji. Novine, periodika i časopisi objavljuju brojne članke o finansijskim institucijama, donacijama, projektima, novim programima itd. Ovakvi članci vam mogu koristiti u istraživanju tematskih oblasti kako biste saznali ko šta radi i gde.

## **II Traženje regionalnih ili domaćih izvora finansiranja**

### *Ministarstva*

U svim zemljama Centralne i Istočne Evrope i bivšeg Sovjetskog Saveza ministarstva raspolažu obiljem informacija. Ministarstvo prosvete, javnih delatnosti ili ministarstvo inostranih poslova najverovatnije poseduju informacije o odgovarajućim izvorima finansiranja. Najčešće ministarstva zdravlja poseduju kompletne spiskove svih inostranih fondacija i donatorskih organizacija koje su prisutne u njihovoj zemlji. Donatorske organizacije i korporacije moraju da se registruju u ministarstvu, i te informacije su danas dostupne javnosti. Ove informacije vas mogu uputiti na neke druge izvore kao što su :

### *Privredni subjekti kao donatori*

U nekim državama još uvek nema mnogo investicija od strane privrednih subjekata, ali ih ipak ima, dok su u nekim razvijenijim zemljama oni u priličnoj meri zastupljeni. Pošto je investiranje u zemlje Centralne i Istočne Evrope i bivši Sovjetski Savez skorijeg datuma, privredni subjekti aktivno traže projekte, proizvode i organizacije koje bi finansirali. Oni su spremni da obezbede finansijska sredstva za određene projekte kako bi u javnosti kreirali sliku o aktivnom učestvovanju kompanije u životu lokalne zajednice, i time posredno obezbedili bolju prodaju svojih proizvoda ili usluga.

Ove kompanije ili preduzeća možete relativno lako da identifikujete: ko se reklamira na televiziji, na plakatima i u novinama? Ko je pokrovitelj sportskih događaja? Organizacije mogu dobiti finansijska sredstva u zamenu za jednostavno objavljivanje u javnosti da je određena velika kompanija pokrovitelj projekta. Pošto se ovo sve češće dešava, predlagači treba prvo da pronadju takva preduzeća, da se orijentišu na aktivna i u javnosti poznata preduzeća, i da prvi kontakt uspostave sa njihovim rukovodiocima za finansije ili odnose sa javnošću.

Ali, pre toga, neophodno je odgovarajuće istraživanje. Koga te kompanije finansiraju i zašto? Kakve koristi će kompanija imati ako prihvati da bude pokrovitelj nekog događaja ili organizacije? Kada budu razgovarali sa predstavnicima firme, predlagači treba da uspostave odgovarajuću relaciju između svojih potreba i potreba kompanije, drugim rečima treba da "prodaju" svoj projekat, predočavajući predstavnicima kompanije da je predložena aktivnost nešto u čemu bi kompanija trebalo da učestvuje. Na primer, da li im je poznato da će taj projekat imati ogroman uticaj na društvenu zajednicu i da će malo ulaganje od strane kompanije u taj projekat-aktivnost proizvesti izvanredan publicitet u korist kompanije? Da li kompanija može da pruži pomoć, eventualno putem obezbeđivanja nekih proizvoda ili usluga, umesto novčanih sredstava? Na primer, lokalna štamparija može pokloniti papir za faks i kopiranje, lokalne

novine prostor za oglašavanje, dok banka može da se odrekne svoje provizije na transfer novca.

### *Strane vlade*

Predstavništva stranih vlada i ambasade širom regiona takodje raspolažu detaljnim podacima o izvorima finansiranja. Američka Agencija za međunarodni razvoj (USAID) ima predstavništvo u svakoj državi, što je slučaj i sa brojnim vladinim agencijama kao što su Ujedinjene Nacije i Evropska Unija. Konzulati drugih zemalja takodje imaju podatke o finansijama i projektima. Telefonski imenici, gradske informativne službe i osoblje ambasada mogu uputiti zainteresovane na ova predstavništva. Mnoge strane ambasade imaju biblioteke, kulturne centre i čitaonice koje bi predlagači trebalo da koriste. Na kraju krajeva, sve to i postoji zbog javnosti. Diplomatski izaslanici za kulturu, informisanje, predstavnici nadležni za odnose sa javnošću, osoblje zaduženo za istraživanje i bibliotekari mogu dati odgovore na mnoga pitanja.

Treba veoma detaljno i pažljivo istražiti sve potencijalne izvore finansiranja. Vreme koje se na početku utroši na istraživanje donatorske organizacije, mnogo je bolje iskorišćeno nego kada se predlog dostavi organizaciji od koje predlagač sigurno neće dobiti sredstva.

### **III Traženje finansija prema tematici projekta**

Predlagač mora da zna, pre svega, za koju se tematsku oblast vezuje predmet njegovog projekta. Na primer, projekat koji se odnosi na seminar o pitanjima politike u javnom sektoru, pitanju žena na javnim funkcijama, ne potpada samo pod temu seminara. Zato predlagač treba da potraži sve organizacije koje podržavaju seminare, a bave se pitanjima politike u javnom sektoru, pitanjem žena na javnim funkcijama, obrazovanjem čelnika lokalne administracije, ili obrazovanjem manjina (kod nekih donacija žene se takođe tretiraju kao manjina). Na samom početku, predlagač treba da se raspita i istraži sve donatore koji se bave pomenutom tematikom. Temeljitim istraživanjem može se doći i do dvadesetak potencijalnih izvora finansiranja samo za jednu tematsku oblast, od kojih se zatim pravi uži izbor, zavisno od ostalih faktora, kao što su geografsko područje, raspoloživi iznosi sredstava, demografski činioci, itd. I, na kraju, spisak treba svesti na konačnu grupu organizacija kojima ćete poslati svoju prijavu.

Mnoge donatorske organizacije su zainteresovane za finansiranje samo nekih posebnih demografskih grupa kao što su jevrejske, ruske ili romske zajednice. Druge su, opet, zainteresovane za pitanja žena, ili projekte sa izbeglicama ili rad sa posebnim verskim grupama, itd. Predlagač treba jasno da definše konkretnu

grupaciju, tematsku oblast ili zajednicu kojoj je projekat namenjen, kako bi mogao da dodje do većeg broja finansijskih izvora.

Predmet ili tematska oblast projekta mora da bude veoma temeljno istražena. Ovo je jedan od glavnih razloga zašto mnogi projekti ne dobijaju sredstva. Predlagač mora da tako detaljno poznaje predloženu temu da može da odgovori na svako postavljeno pitanje. Pored toga, treba da bude upoznat sa tim koje se još ličnosti ili organizacije bave istom tematikom. Ponekad se projekat može popraviti uključivanjem znanja i sposobnosti drugih eksperata iz iste oblasti. Ali, od suštinske važnosti to da predlagač mora da zna sve što se može znati o toj tematskoj oblasti, kao i to kako će tačno predloženi projekat doprineti širenju postojećih znanja i aktivnosti.

#### **IV Traženje finansija prema vrednosti i vrsti projekta**

Donacije se mogu podeliti u više kategorija, zavisno od vrste pomoći koja se traži. Na primer:

- *Donacije za projekat* čine sredstva za finansiranje određenog projekta, kao što je obuka ili istraživanje u vezi sa nekim konkretnim problemom
- *Delimično finansiranje ili dopunske donacije* se traže kada predlagač već ima neka sredstva, ali nedovoljna za završetak projekta, ili kada predlagač traži delimično finansiranje od dva ili više finansijskih izvora.
- *Donacije za finansiranje rada organizacije* za vreme dok je angažovana na projektu
- *Nenamenske donacije za finansiranje rada organizacije* (obično se radi o neprofitnim institucijama) nevezano za neki konkretni projekat, u smislu finansijske podrške za održavanje egzistencije i ostvarivanje opštih ciljeva njene misije.
- *Investicione donacije* služe primaocu za ulaganje u kapitalna dobra, kao što su kupovina zemlje, zgrada ili mašina ili poboljšanje postojećih kapaciteta.
- *Inicijalne (početne) donacije* služe da se lansiraju neki manji projekti i da počne njihova realizacija.

Predlagač uvek mora da prethodno proveri da li donatorska organizacija kojoj se obraća daje upravo onu vrstu donacija koja je njemu potrebna. Na primer, neke donatorske organizacije ne odobravaju finansiranje izgradnje ili opremanje

kancelarija, druge pak ne daju donacije za isplate zarada ili plaćanje državnih poreza. Predlagač bi uvek, već na početku, trebalo da proveri koja se ograničenja primenjuju kod pojedinih donatora.

Kao što je ranije već rečeno, predlagač ne treba da traži donaciju od 75,000 dolara od organizacije koja nikad nije dala više od 10.000 dolara ni za jedan projekat. Pored toga, predlagač mora dobro da prouči o kojoj se vrsti donacija radi. Tako, ako neka donatorska organizacija daje donacije za medije u vrednosti od 25.000 do 30.000 dolara, ali donacije namenjene reformi politike u javnom sektoru iznose samo od 2.000 do 3.000 dolara, malo je verovatno da će predlog projekta iz domena politike u javnom sektoru od 15,000 dolara ikada biti finansiran. Ovakva greška lako može da se izbegne jednim telefonskim pozivom na početku istraživačkog procesa. Potrebno je da predlagač objasni finansijeru za koju temastku oblast se traži finansiranje i u kom iznosu. Ako je 5,000 dolara maksimum koji se može dobiti od te organizacije, za preostali deo novca predlagač treba da se obrati drugim organizacijama.

Jedan koristan savet : nikad ne cicijašite na istraživačkom delu posla. Saznajte što je moguće više podataka o svim mogućim izvorima finansiranja. Obavestite se o zahtevima, uslovima, interesovanjima, delatnostima, iznosima donacija svih potencijalnih donatora. Naučite sve što možete o vašoj temi, uključujući i najnovije inicijative i inovacije u toj oblasti u drugim zemljama. Potražite odgovarajuće partnere. Uložite rad i vreme u svoj projekat pre nego što ga prijavite nekoj donatorskoj organizaciji - na taj način ćete donatoru pokazati svoju stručnost i posvećenost projektu, kao i da vam je za dalji rad na toj temi potrebna finansijska podrška, pošto ste sami već uradili sve što je moglo da se uradi bez te podrške.



# **TREĆI DEO**

## **Ostali aspekti finansiranja**

## **I. Kako sastaviti zajednički zahtev za finansiranje (zajedničke prijave na konkurs)**

### *Zajedničke prijave u zemlji*

Relativno je lako sačiniti zajednički zahtev ili prijavu u istoj zemlji, pod uslovom da su predlagači spremni na podelu informacija i odgovornosti sa institutom, univerzitetom, školskim centrom sa kojim su u partnerskom odnosu. Mnogi donatori dobijaju zasebne predloge projekata od sličnih institucija sa sličnim ciljevima, a svi su iz istog grada. U takvoj situaciji, donator se ponekad odlučuje da ne finansira nijedan projekat. Ali, ako bi dve ili tri institucije udružile svoje snage, stručnost i informacije i zajednički nastupile, imale bi veće izgleda da tako obezbede finansiranje.

Predlagači koji su zainteresovani za zajednički nastup treba da pronadju partnera u nekoj instituciji koja ima iste ciljeve ili koja se bavi sličnom problematikom. Zatim, te dve ili više organizacija treba da razrade mehanizme podele troškova, radnog prostora, osoblja i drugih resursa. Ovakva šema podele troškova treba da bude prikazana i u predlogu projekta, zato što su udruživanje snaga i strategije kojima se smanjuju troškovi veoma popularni kod većine donatorskih organizacija.

### *Zajedničke prijave u različitim državama*

Zajedničke prijave više organizacija iz dve ili više različitih zemalja mogu da budu zaista komplikovane. Međutim, to je apsolutno vredno uloženog truda, jer one demonstriraju saradnju izvan granica i unutar čitavih regija. Većina donatora koji se bave međudržavnim ili "regionalnim" finansiranjem su istovremeno i najveće donatorske organizacije koje imaju najsloženije procedure za prijavljivanje projekata. Mnoge od ovih organizacija su vladine ili medjuvladine organizacije (EU, članice EU, Savet Evrope, UNDP, UNESCO, itd.), i mnoge distribuiraju svoje obrasce za prijavljivanje projekata (RFP) preko ambasada, univerziteta i velikih biblioteka. Kod ovakvih prijava, obično jedna institucija koordinira zajedničku prijavu projekta, dok ostali partneri daju svoj doprinos. U nekim slučajevima, jednom od partnera je lakše da kompletira prijavu. Na primer, ako se radi o zajedničkoj nemačko-poljskoj prijavi za donaciju Evropske Unije, za nemačkog partnera je možda lakše (pošto je Nemačka članica Unije) da primi i administrira sredstva iz donacije. Neke prijave za međudržavne projekte su izuzetno komplikovane i zbunjujuće, ali se trud isplati, pošto ove organizacije raspolažu velikim finansijskim sredstvima koja su spremne da distribuiraju i potrebne su im dobre organizacije koje su spremne da ulože svoj rad i vreme u odgovarajuće projekte.

## **II Da li da i drugi i treći put podnesete prijavu istoj donatorskoj organizaciji**

Mnoge donatorske institucije raspolažu ograničenim sredstvima, tako da pribegavaju ograničavanju broja projekata ili organizacija koje godišnje mogu da finansiraju, ili se, pak, opredeljuju da finansiraju veći broj projekata, ali u tom slučaju iznosi donacija su srazmerno manji.

Većina donatorskih organizacija će već na početku jasno saopštiti svoj stav po pitanju ponovnih prijava, i većina odobrava donacije samo jednom za datu tematsku oblast. Osim toga, većina donatora ne odobrava dugoročno finansiranje (duže od godinu dana). Organizacije zainteresovane za dobijanje takvih donacija treba da pomoć potraže na nekom drugom mestu i moraju uvek imati na umu problem organizacione održivosti, u kontekstu dugoročnih programa. Ponekad je prihvatljivo konkurisati i po drugi i treći ili čak četvrti put kod iste donatorske institucije, ako je donacija dobijena još prilikom prvog prijavljivanja, ali u principu nije dobro osloniti se na samo jednog donatora kao na glavni izvor finansijske pomoći za vašu organizaciju.

## **III Kada ne treba da tražite sredstva**

Neke donatorske institucije su voljne da samo jednom pomognu neku organizaciju, nasuprot tome neke druge su spremne da razvijaju dogoročne odnose, tako da primalac može da računna na dobijanje godišnje donacije u periodu od nekoliko godina. Zato pre ponovnog prijavljivanja predlagač treba da proveri koju vrstu odnosa donator želi da uspostavi. Još jednom, razlozi za neprijavlivanje na konkurs za dobijanje donacija (osim ako vam nije drugačije rečeno) mogu da budu sledeći:

- Donatorska organizacija ne finansira aktivnosti iz tematske oblasti predloženog projekta
- Nerealni troškovi ili rokovi
- Predlagač nema jasan i odredjen problem koji hoće da reši
- Donatorska organizacija ne finansira projekte u toj zemlji ili regionu
- Predlagač je ranije već dobio sredstva od iste organizacije

- Predlagač nije obavio odgovarajuće istraživanje u vezi tematske oblasti i već mu ,jednostavno, očajnički treba finansijska pomoć

Predlagači ne bi trebalo da gube vreme prijavljujući svoje projekte fondacijama kod kojih nemaju šansu da dobiju pomoć, osim ako donator ne odluči da u njihovom slučaju napravi izuzetak. Prijave treba da budu upućene samo odgovarajućim izvorima finansiranja.

#### **IV Šta ako donatorska organizacija odbije predloženi projekat?**

Čak se i profesionalnim sastavljačima predloga češće dešava da dobiju odgovor "ne" nego "da". Ovo "ne" treba shvatiti kao izazov. Možda bi odgovor koji je sada "ne", kroz šest meseci ili godinu dana, mogao da se pretvori u "da". Odbijeni predlagači bi trebalo da usavrše svoje sposobnosti u pisanju predloga i da prerade predlog. Osim toga, treba da upoznaju donatora sa reputacijom koju uživaju, da se i sami upoznaju sa potencijalnim donatorima, obave dodatna istraživanja, pronadju druge izvore finansiranja, pronadju partnere....Najviše od svega, ne smeju dopustiti da ih odbijanje obeshrabri. Proces prijavljivanja na konkurse za donacije je veoma težak i iscrpljujući. Oni koji se lako obeshrabre, ne mogu očekivati da će uložene napore krunisati uspehom.

Većina donatorskih organizacija svake godine dobija mnogo predloga za projekte koje bi vredelo finansirati, ali koji iz raznih razloga ne mogu dobiti potrebnu podršku. Možda zato što su finansijska sredstva ograničena, ili je konkurencija suviše jaka, ili je predlog preopširan ili suviše ograničen ili se bavi temom koja nije prioritetna. U svakom slučaju, odbijanje ne znači zatvaranje vrata za sva vremena. Predlagač može zatražiti objašnjenje zašto projekat nije prihvaćen za finansiranje, ili da li će kasnije biti ponovo razmotren, ili da li, možda, u predlogu nije bilo dato dovoljno podataka. Predlagač može da zatraži sugestije u smislu popravljivanja predloga ili da mu se preporuče neke druge donatorske organizacije. Predlagači treba bez ustezanja da postavie sva relevantna pitanja. Predstavnik donatorske organizacije možda neće na njih odgovoriti, ali bi do odgovora mogao doći i sam predlagač, a takve informacije mu mogu biti od velike koristi u budućnosti.

#### **V Organizovanje informacija o izvorima finansiranja**

U daljem tekstu dat je jedan imaginarni primer kako bi predlagač mogao da organizuje neke prikupljene informacije o potencijalnim izvorima finansiranja.

Sastavljanje rang liste prvih deset potencijalnih donatora na osnovu prikupljenih informacija, jasno će pokazati stepen kompatibilnosti u nivoima finansiranja, i ukazati na mogućnosti prijavljivanja kod većeg broja donatora u isto vreme (kod jednog za opremu, kod drugog za knjige, trećeg za troškove projekta itd.). Iz ovoga se takodje može uočiti u kojim oblastima su potrebne dalje informacije. Na primer, potencijalni donator br. 2 bi mogao da finansira knjige i opremu koji su potrebni za projekat, ali on finansira samo projekte u Centralnoj i Istočnoj Evropi. Neke finansijske organizaciju uključuju i Baltičke zemlje Centralnu i Istočnu Evropu, a neke ne. Pošto se naš izmišljeni predlagač iz prve kolone nalazi u Estoniji, moraće da potraži objašnjenje od donatora br. 2 o tome šta on podrazumeva pod Centralnom i Istočnom Evropom, kako bi znao da li uopšte može da se kvalifikuje za finansiranje.

Izrada ovakve liste na bazi dobro obavljenog istraživanja, kao u datom primeru, može da nam pomogne da efikasnije predupredimo negativan odgovor na naš predlog projekta. Ako je predlagač dobro organizovao prikupljene informacije, na osnovu ovakve liste tačno će znati kome treba da podnese prijavu, i šta konkretno treba da traži. Ako je prva donatorska organizacija odbila predlog, predlagač treba na osnovu tabele da pristupi izradi nove strategije ili sačini potpuno novu tabelu. Možda treba da preispita problem iz novog ili drugačijeg ugla (kao što je zajednička prijava) i da ponovo prijavi projekat. Najvažniji od svega je strateški pristup odnosno strateško razmišljanje. Što je predlog u većoj meri usaglašen sa informacijama u pojedinim poljima tabele, manja je verovatnoća da će projekat biti odbijen. Uloženo vreme, energija, kreativnost i upornost će na kraju biti nagrađeni.

	<b>Vaša organizacija - predlagač</b>	<b>Potencijalni donator br. 1</b>	<b>Potencijalni donator br. 2</b>
Ime adresa, osoba za kontakt	Ul.111, Estonija g. Besparić*	Ul.4499, Belgija g.Bogatić*	Ul.222, NJ.SAD g.Lovanović*
Tematske oblasti finansiranja	Obučavanje gradonačelnika	Obuka službenika lokalne uprave Reforma univerziteta	Projekti skolovanja, stručnog osposobljavanja
Vrsta finansiranja	Oprema, putovanja, knjige	Putovanja, materijal	Sve osim putovanja i inicijalnih donacija
Geograsko područje	Baltičke zemlje	Baltičke zemlje i Rusija	Centralna i Istočna .Evropa
Vrsta korisnika	Školski centri	Školski centri i univerziteti	Univerziteti i NVO
Iznos donacija	Potrebno 25.000 \$	Do 15.000 \$	Do 50.000\$
Ciljna grupa populacije	Gradonačelnici, muškarci & žene	Službenici i pedagozi	Populacija samo Cen. Istoč.Evrope
Smernice, ograničenja	-	Nema finansiranja studentskih projekata	Prvo poslati informativno pismo
Krajnji rok	Početak projekta avgust 1995.	Prijave se razmatraju u januaru, aprilu, avgustu	Nije odredjen

\* U originalu: Mr. Needsmoney; Ms. Hasmoney; Mr. Lottabucks (prim.prev.)

# **ČETVRTI DEO**

**Kako se podnosi prijava**

## I Pismo o interesovanju: šta je to ?

Pismo o interesovanju (nekad se zove i pismo o nameri) je kratko pismo od 1 do 3 strane koje se šalje donatorskoj organizaciji radi uspostavljanja prvog kontakta. Pismo služi za to da se, pre sastavljanja i dostavljanja kompletnog predloga, proveriti da li se projekat bavi onom vrstom aktivnosti koju je donatorska organizacija spremna da finansira. Ako je organizacija zainteresovana, zatražiće od predlagača da dostavi kompletan predlog projekta. U pismu treba da bude definisana svrha projekta, merljivi ciljevi projekta, rekapitulacija budžeta, i da li je već ili će biti obezbeđeno finansiranje i iz drugih izvora. Takođe, pismo treba da sadrži objašnjenje o tome na osnovu čega je organizacija predlagača kvalifikovana da realizuje projekat.

U uvodnom stavu, koji se često zove sažetak (abstract) treba ukratko navesti najbitnije elemente projekta, uključujući i iznos donacije koji se traži. Na primer:

**"Slovenački Institut za obrazovanje, koji predstavlja izvršni direktor g-dja. Sonja Dravić, traži 40.000 USD od *Vrlo-bogate Fondacije\** za projekat "edukacija gradonačelnika". Sredstva su potrebna za finansiranje troškova u periodu od 1. decembra 1999. do 1. marta 2000. Ukupna cena projekta iznosi 80.000 USD, s tim što će ostatak sredstava biti obezbeđen od *Bogataške fondacije iz Slovenije\**. Ovaj projekat je rezultat šestomesečnog rada na proučavanju i sagledavanju problematike vezane za funkciju gradonačelnika."**

Uz kompletnu informaciju o podacima za stupanje u kontakt sa organizacijom predlagača, ovaj prvi stav pisma sadrži praktično sve što je potrebno da se zna o projektu. Recenzent, koji pregleda gomilu ovakvih pisama i koji samo za nekoliko sekundi treba da pročita svako pismo, sa zadovoljstvom će pročitati jedan ovako napisan uvod.

Ovo pismo je donekle slično predlogu projekta, ali je kraće, jasnije i ne sadrži nikakve grafikone. Pismo bi trebalo da obuhvati barem sledeće elemente:

- Kompletanu informaciju za uspostavljanje kontakta sa predlagačem
- Jedan uvodni stav (ili sažetak)
- Jedan ili dva stava o svakoj instituciji koja je uključena u projekat (koliko dugo organizacija radi, čime se bavi, uspesi, ciljevi, itd.)
- Jedan ili dva stava o problemu koji se rešava (na koji deo grada, zemlje, populacije, itd. će projekat uticati ) kada je problem dobro

---

\* U originalu: "Very Rich Foundation"

\* U originalu: "Slovenian Rich People Foundation"

definisan, ovo se, ako je moguće, izražava kvantifikovanim podacima, (npr. "Preko 40.000 ljudi živi u siromaštvu", umesto "Mnogo ljudi živi u siromaštvu")

- Jedan do tri stava o predloženoj strategiji za rešavanje problema
- Jedan do dva stava o prethodnom iskustvu koje organizacija eventualno ima u radu sa finansijskim organizacijama (npr. drugi projekti, specijalni programi, saradnja ili publikacije, posebna dostignuća koja imaju veze sa projektom), i zašto je predlagač posebno kvalifikovan za rešavanje datog problema.
- Jedan stav sa rokovima realizacije projekta, uz tačno navodjenje kada šta treba da se desi.
- U osnovnim crtama prikazan budžet po glavnim kategorijama troškova
- Završni stav u kome se rezimira projekat, zahvaljuje na vremenu i daju podaci za stupanje u kontakt sa nosiocem projekta.

Uobičajena greška koja se pravi u ovim pismima je da više od polovine pisma otpada na opisivanje organizacije predlagača. Prvo pitanje recenzenta je: "Šta zapravo ova organizacija planira da uradi?" Ako su ideja i plan prihvatljivi, tek tada će pogledati kakve su kvalifikacije predlagača. Ako se u pismu od tri strane, na dve strane opisuje organizacija predlagača, stiče se utisak da predlagač nastoji da sakrije činjenicu da nema nikakve naročite ideje i da nije obavio odgovarajuće pripremno istraživanje.

Još nekoliko dodatnih saveta:

- Nastojte da pismo uputite na ličnost, a ne kancelariju ili funkciju. Upotrebite materijal koji ste prikupili o donatoru da nadjete ime izvršnog direktora ili odgovarajuće osobe za kontakt. Ako u štampanim materijalima ili na web sajtu niste uspeli da dodjete do imena, pozovite njihovu centralu i saznajte na koje ime treba uputiti ovo informativno pismo.
- Prikažite svoje kompletne podatke za uspostavljanje kontakta (telefon, fax, adresa, e-mail, i sve druge načine na koje bi donatorska organizacija mogla da sa vama stupi u kontakt). Posebno, kada se radi o međunarodnim organizacijama koje rade u mnogim zemljama, u podatke o adresi navedite i državu, kao i pozivni broj za zemlju u vašem broju telefona i faksa.
- Ako želite da pokažete da ste uradili svoje istraživanje kako treba i da znate čime se donatorska organizacija bavi, možete na primer



reći: "Odlučili smo da se obratimo *Vrlo-Bogatoj Fondaciji* zbog dosledne podrške koju pruža edukaciji izabranih funkcionera lokalne uprave, kao što su finansiranje "Centra za obuku" u decembru 1997 i niz seminara za lokalne funkcionere u proleće 1998.g."

- Predjite na stvar. Recenzenti nerado čitaju čitave stranice istraživanja da bi tek u poslednjem stavu naišli na ono što planirate da uradite. Detaljni podaci o istraživanju treba da budu uključeni u kompletan predlog projekta, a nikako u ovo kratko pismo.
- Navedite konkretno šta želite, na primer, obrazac za prijavljivanje, smernice za pripremu predloga, zakazivanje sastanka, itd.
- Ako uvijeno molite da vas obaveste o mogućim vidovima saradnje (drugim rečima: "Molim Vas da mi kažete kako mogu da od vas dobijem novac") nemojte ni da očekujete da ćete dobiti odgovor.
- Ako ste se sastali sa predstavnikom fondacije ili na neki drugi način sa njim komunicirali, poslušajte njegov savet. Na osnovu informacija koje ste od njega dobili preispitajte svoj projekat i vidite da li se projekat poklapa sa onim čime se fondacija bavi.
- U potpunosti sprovedite dobijena uputstva
- Posle slanja ovog informativnog pisma, sačekajte na odgovor neko razumno vreme. Koliko je vremena potrebno zavisi od toga kako ste poslali pismo. Poruka poslata elektronskom poštom stiže odmah, ali primalac možda nema vremena da odgovori nedelju dana ili dve. Pismo može da putuje nedeljama, a da vam stigne odgovor potrebno je još par nedelja. Ako u nekom razumnom roku ne dobijete odgovor, proverite da li je fondacija dobila vaše pismo.

Predlagači moraju da budu svesni činjenice da proces odobravanja donacije traje veoma dugo. Neke donatorske organizacije razmatraju prispela pisma, informacije i predloge projekata dva ili tri puta godišnje. Ponavljamo da predlagači ne smeju dozvoliti da opstanak njihove organizacije zavisi od dobijanja neke donacije. Moraju razviti vlastite dugoročne operativne strategije.

## II Predlog projekta : ključni elementi dobrog predloga

### *Propratno pismo i/ili rezime*

Naslovna strana je prva strana predloga. U prvom stavu naslovne strane projekat treba da bude u celosti objašnjen. Rezime (ako je potreban) obično se daje u poslednjem stavu ili nekoliko poslednjih stavova predloga, gde se ponovo rezimira projekat. Kako je napred objašnjeno, pomenuti sažetak na početku predstavljanja projekta je neophodan, zato što recenzent želi da odmah zna o čemu se radi u projektu. Rezime se daje ponovo na kraju, kako bi čitalac na kraju dobio kompletnu sliku o projektu. Ovakav pristup je bolji, nego da se poslednji stav odnosi na neko relativno beznačajno pitanje.

Naslovna strana mora da sadrži jasnu definiciju problema. Idealno je da opis problema bude vrlo konkretan i kvantitativno izražen, i treba da ukaže na neki društveni problem koji projekat može brzo da reši ili da barem ublaži. Na primer, relativno dobar opis problema je sledeći: "U našoj zemlji 75% gradonačelnika nije u stanju da saldira gradski budžet". Medjutim, izjava u stilu "Mislimo da bi neki čelnici lokalne uprave želeli da učestvuju na seminaru radi razmatranja problema u njihovim gradovima" ne predstavlja dobru definiciju problema. U drugom primeru uopšte se ne pominje problem, govori se o eventualnom pristupu nekom problemu – nepotkrepljenom i neproverenom nagadjanju šta bi nepoznati broj lica želeo da radi. Recenzentu je potpuno svejedno šta bi neka grupa lokalnih funkcionera eventualno želela da radi. Zašto bi inače ograničena sredstva trošili na finansiranje predloženog projekta, kada predlagač nije uspeo da ponudi bilo kakvo obrazloženje zašto je takav projekat neophodan?

Uporedite i sledeća dva primera:

"Nemamo dovoljno materijala za sprovođenje obuke" i

"Trenutno, naš školski centar poseduje samo 2 priručnika za obuku, koji su objavljeni 1980. i 1982. na stranom jeziku. Zbog ograničenih sredstava i nemogućnosti naših polaznika da plate veće školarine, nismo u mogućnosti da ponudimo obuku visokog kvaliteta za funkcionere lokalnih vlasti, što naših 300 polaznika godišnje svakako zaslužuje, a mi imamo sposobnosti da spovedemo."

Drugi primer je bolji zato što opis sadrži kvantitativne informacije i ubedljivije prezentira činjenicu da potreba zaista postoji. Osim toga se ističe da se radi o problemu društvenog, a ne ličnog karaktera. U prvom primeru stoji "nama je potrebno", a u drugom se podrazumeva da su društvu potrebni dobri lokalni administratori, a oni ne mogu da budu kvalitetno obučeni zbog nedostatka odgovarajućeg materijala za obuku. Medjutim, duži i složeniji opis sam po sebi

ne mora da bude i bolji. Dobar opis mora da bude koncizan, relativno kratak, čitljiv, i da ukazuje na dimenzije određenog društvenog problema. Opis ne treba da se bavi onim što "mi" kao predlagač očekujemo, nego mora da bude usmeren na neki društveni problem.

### *Ciljevi i zadaci*

Cilj projekta je definicija viših ciljeva, ka čijem ostvarivanju su usmerene aktivnosti projekta. Na primer: "Stvorićemo centar visokog kvaliteta koji će imati veliki uticaj na kreiranje politike, kao jedan od glavnih činilaca u oblikovanju politike zemlje u javnom sektoru". Zadaci projekta su konkretniji, merljivi koraci koji se preduzimaju radi ostvarivanja tog cilja. Na primer:

"1. Zadatak: Angažovanje 3 uticajna istraživača u domenu društvene politike u javnoj upravi, koji imaju sposobnost da ostvare uticaj i saradnju sa vladom.  
2. zadatak: Sprovedenje dubinskog proučavanja poreske strukture i penzionog sistema. 3. zadatak: predlaganje zakonskih amandmana da bi se popravilo stanje u ovim oblastima. 4. zadatak: razgovori sa predstavnicima vlade radi obrazlaganja neophodnih amandmana... itd"

Cilj i zadaci treba da budu jasni i ostvarljivi u rokovima realizacije projekta. U završnom izveštaju, primalac donacije bi trebalo da opiše kako je svaki od ovih koraka realizovan.

### *Metodologija/Programske aktivnosti*

Predlog se još konkretnije određuje metodologijom nego zadacima. Metodologija opisuje kako predlagač namerava da ostvari zacrtane zadatke. Kada recenzent čita deo o metodologiji, potrebno je da može lako da zamisli šta će predlagač tačno da uradi u pojedinim fazama projekta.

Ako uzmemo isti primer od ranije, neadekvatna metodologija bi bila opisana sledećim rečima:

" Ove zadatke ćemo realizovati kroz istraživanje i razgovor sa vladinim ministrima".

Mnogo potpuniji opis metodologije će se pozabaviti svakim zadatkom pojedinačno i objasniti na koji način će biti izvršen. Na primer:

"U cilju ostvarivanja Zadatka br. 1, pismenim i usmenim putem ćemo stupiti u kontakt sa 12 ličnosti koje su bile najaktivnije u oblasti reforme politike oporezivanja i penzionog sistema. Prezentiraćemo im ovaj projekat, onako kako

je on definisan u ovom predlogu, i pitaćemo ih da li su zainteresovani da sa nama saradjuju. Od ličnosti koje budu odgovorile pozitivno, izabraćemo tri najbolja kandidata, vodeći pri tom računa da to bude grupa koja je moći da zajednički radi, zastupa različite interese, i ostvari rezultate visokog kvaliteta. Po našoj proceni, ovaj proces se može završiti za 3 nedelje. Za realizaciju zadatka br. 2,...."

Još jedno važno pitanje vezano za metodologiju odnosi se na podelu poslova na projektu. U predlogu treba da bude navedeno ko će biti zadužen za koje poslove, ko će sprovoditi nadzor, ko će podučavati, ko će ocenjivati, a ko sastaviti izveštaj, itd. Donatorska organizacija može da zatraži profesionalne biografije rukovodilaca i osoblja angažovanog na projektu. Ako je projekat obrazovnog karaktera, donator će možda želeti da zna kako predlagač planira da izvrši izbor studenata ili polaznika obuke. Koje će kriterijume za to da primeni?

Predlagači treba da dobro razmisle koje su im ličnosti neophodne za realizaciju projekta, i šta će svaki pojedinac raditi u svakoj konkretnoj fazi projekta. Ovakva vrsta planiranja ne samo da je od koristi prilikom pisanja predloga i dobijanja sredstava, nego i u upravljanju projektom i sastavljanju izveštaja.

### *Jasnoća i jezik*

Predlog treba da je dobro isplaniran i razumljiv. Osoba koja sastavlja predlog treba da zamoli kolege ili druga lica da pročitaju dokument i daju svoje mišljenje i sugestije kako da bude još bolji i jasniji. Mnogi predlagači pišu stilom koji koristi bombastičan i komplikovan način izražavanja, misleći da će tako predlog zvučati profesionalnije i naučnije, ali takva strategija obično izaziva suprotan efekat. Recenzent hoće da brzo i lako dodje do suštine predloga. I ne želi da utroši ogromno vreme na dešifrovanje frazeologije i mučno probijanje kroz tekst koji praktično ne saopštava ništa.

Većina predloga se piše na engleskom, francuskom ili nemačkom jeziku, jer su to najčešći jezici donatorskih organizacija. Predlagači koji pišu predlog na stranom jeziku, trebalo bi da angažuju još nekoga, po mogućstvu nekoga kome je to maternji jezik, da pročita predlog radi ispravki gramatičkih i ortografskih grešaka, kao i onih delova dokumenta gde često dolazi do nesporazuma. Neke rečenice i fraze se ne mogu lako prevesti. Predlagači često radije pišu na svom maternjem jeziku, posebno u razvojnoj fazi projekta, da bi zatim dali tekst nekom da to prevede. Urednici bi takodje mogli da pomognu u ispravljanju nekih preostalih problema.

I, na kraju, neko ko nema nikakve veze sa projektom treba da pročita predlog. Ako ne razume nijedno od pitanja o kojima se tu radi, autor predloga treba da razmisli o tome da li je potrebno da potpuno preradi svoj predlog projekta.

### *Podrška partnerskih organizacija*

Veoma je važno da u predlog bude uključena podrška partnerske organizacije u pisanoj formi, što se obično daje u prilogu, posebno kada se radi o zajedničkoj prijavi ili prijavama za dopunska finansijska sredstva. I svaka druga organizacija koja je uključena u projekat treba da priloži izjavu na svom memorandumu, potvrđujući podršku i učešće. Ako je predlagač već obezbedio iz drugog finansijskog izvora delimično finansiranje projekta, treba da priloži kopiju pisma te organizacije u kome je naveden iznos dobijene pomoći. I ovo pismo se daje u prilogu. Predlagač treba s ponosom da prikaže finansijsku podršku iz drugih izvora, pošto time demonstrira da druge organizacije veruju u projekat i u predlagača.

Osim toga "podrška" može da bude i institucionalna, ne samo finansijska. Na primer, ako je neka organizacija spremna da ustupi prostor za sastanke ili da zajedno sa predlagačem radi na projektu, i takvo pismo podrške treba da bude priloženo. Ako u predlogu stoji "Radićemo zajedno sa gradskim vladama iz mesta x i y ", mnogo su bolji izgledi da će finansiranje biti odobreno ako gradonačelnici tih gradova napišu pisma donatorskoj organizaciji u kojima će reći da su pročitali predlog projekta i da veruju da će projekat biti veoma uspešan i koristan, i da će na svaki način u punoj meri saradjevati sa predlagačem.

### *Dinamika realizacije projekta (termin plan)*

Poglavlje koje opisuje svaki korak u realizaciji projekta samo će učiniti da predlog postane bolji. U termin planu mora da bude definisano kada projekat počinje (što je posebno važno, ako je početak projekta vezan za određeni datum, kao što je početak školske godine, ili period pre izbora), kada će svaka faza biti uradjena i koliko dugo će trajati, i kada će projekat biti završen. Ako je metodologija detaljno opisana, dinamika može biti relativno jednostavno prikazana. Može se dati opisno (npr. " U maju ćemo izvršiti oglašavanje za 30 učesnika, u junu ćemo izvršiti izbor učesnika, itd.), ili u vidu grafikona ili tabele.

#### **Termin plan realizacije projekta**

	Maj 1. mesec	Juni 2. mesec	Juli 3. mesec	Avgust 4. mesec	Septembar 5. mesec
Oglašavanje	XX				
Izbor		XX			
Obuka		XX	XX		
Ocenjivanje			XX	XX	
Izveštaj					XX

Tabele su veoma koriste za ilustrovanje dinamike realizacije kada se neke faze paralelno odvijaju. Na tabeli se to može jasno i vizuelno prikazati. Ako je potrebno da u nekoj fazi projekta bude angažovano dodatno osoblje, u grafikonu treba da bude prikazano kada će se to desiti (ova informacija će takodje uticati na budžet projekta).

### *Budžet*

Budžet predstavlja opis finansijskih aspekata projekta. U njemu su prikazani svi planirani troškovi projekta i kako će oni biti podmireni iz svih raspoloživih finansijskih izvora. Budžet može da predstavlja veoma korisno sredstvo za planiranje projekta, i zapravo izrada budžeta zahteva od predlagača da veoma detaljno prethodno isplanira realizaciju projekta.

Donatorske organizacije često imaju pripremljene obrasce za budžet koje predlagač popunjava. Ako neka institucija i nema takav obrazac, može se iskoristiti obrazac neke druge organizacije koji može da posluži kao model osnovne konstrukcije za izračunavanje budžeta.

Kako da izračunate koliki budžet vam je potreban?

1. korak: Utvrdite koje su potrebe projekta u svakoj fazi realizacije. U početku možete da uključite sve što bi vam bilo potrebno, a zatim da kasnije eliminišete ono što je nepotrebno ili ono za šta verovatno nećete dobiti sredstva.
2. korak: Utvrdite koliko će koštati svaka kategorija troškova. Nije preporučljivo da podjete od pretpostavljenih troškova. Sigurno je bolja strategija da obavite nekoliko telefonskih razgovora i proverite: Koliko će koštati iznajmljivanje prostora za sastanke? Koliko košta štampanje priručnika za obuku? Koliko će koštati hrana za učesnike radionice? Koja je cena novog štampača u najjeftinijoj prodavnici u gradu? Grube procene takodje mogu biti problematične. Umesto da samo procenite da će troškovi angažovanja osoblja za godinu dana iznositi 6000 USD, izračunajte ko će biti angažovan, u kojoj fazi projekta, koji procenat njihovog rada će biti vezan za projekat, kolika je plata svakog zaposlenog lica, koliki su porezi i socijalno osiguranje, itd.. Ovakvom strategijom ćete doći do mnogo tačnije kalkulacije.
3. korak: Napravite posebnu kolonu za svaki predvidjeni izvor finansiranja. U nekim uslovima za odobravanje budžeta zahteva se od predlagača da tačno specificira koja će fondacija snositi troškove pojedinih elemenata projekta. Ovaj aspekt je važan zato

što su neke organizacije spremne da plate neke vrste troškova (npr. troškove štampanja), a neke druge ne prihvataju (kao što je kupovina novog računara). Tako da je neophodna ova posebna kolona za svaki red kategorije troškova.

4. korak: Ponovite kalkulaciju budžeta, uz eliminisanje nepotrebnih troškova, dodavanje ili brisanje sastavnih elemenata projekta, itd. Obavezno konsultujte podatke iz prvobitnog istraživanja u vezi maksimalnih iznosa donacija koje pojedine organizacije odobravaju, kao i vrsta troškova koje hoće ili neće da prihvate.

Može da vam pomogne ako napravite jednu tabelu sličnu ovoj:

	Maj 1. mesec	Jun 2. mesec	Jul 3. mesec	Avgust 4. mesec	Septembar 5. mesec	UKUPNO
Osoblje	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	\$ 8,000
Oprema		100	100	100		300
Materijal	200	200	200			600
Prevodioci				250	250	500
Stipendije			500	500	500	1,500
Putovanja		3,000				3,000
Hotel		500	500			1,000
Tel/Fax.	100	100	100	100	100	500
UKUPNO	1,300	4,900	3,400	2,950	2,850	15,400

Tabela prikazuje budžet po mesecima, ali isto tako može da se prikaže po godinama, nedeljama ili drugim vremenskim periodima. Osim ako donatorska organizacija nije iz iste zemlje kao predlagač, budžet verovatno mora da bude izražen u američkim dolarima, nemačkim markama, francuskim francima, ili evrima. Pri tome morate uzeti u obzir valutne kurseve u periodu izrade budžeta, periodu sastavljanja izveštaja, i u periodima kada se bude vršilo plaćanje izvršenih nabavki.

U stavke koje se obuhvataju budžetom spadaju: osoblje (kompletno osoblje, od direktora projekta do sekretara) troškovi opreme (nameštaj, adaptacija prostora, računari, štampači, itd.), materijal za potrebe istraživanja i obučavanja (knjige, papir, softver, pretplata na publikacije), konsultanti, prevodioci, nastavni materijal (kao što je izdavanje priručnika za obuku), putovanja (uključujući dnevnicu i troškove prevoza po zemlji), poslovni prostor i drugi troškovi (kao što su najamnina, faks, telefon, elektronska pošta, kancelarijski materijal, kopiranje, štampanje, poštarina, članarina, osiguranje i sl.). Mogu se pojaviti i neki drugi

troškovi koji su specifični za određeni projekat, zemlju ili organizaciju. Svi ovi troškovi treba da budu uključeni u budžet.

Mnoge donatorske organizacije imaju svoje specifične zahteve u vezi kategorija troškova koje ulaze u budžet. Na primer, neke organizacije imaju posebnu kategoriju "administracija" koja uključuje najamninu, dok je kod drugih najamnina uključena u kategoriju "ostalo". Ako predlagač nije siguran gde neka stavka troškova spada, treba da konsultuje predstavnika fondacije.

U budžetu mora da bude jasno definisan vremenski period u kome je novac potreban, i tačni rokovi u kojima je potreban. Ovi faktori se moraju uzeti u obzir kada se definišu rokovi u kojima tranše donacije treba da budu isplaćene (vodite računa o tome da se velike donacije obično isplaćuju u dve ili više tranši, što fondaciji omogućava da prati realizaciju projekta, pre nego što pošalje sav novac).

U nekim slučajevima, donatorska organizacija želi da zna šta je sve predlagač preduzeo da obezbedi finansiranje, i šta će još preduzeti ubuduće, kada predmetna donacija bude potrošena. Na osnovu ove informacije donator može da proceni da li predlagač predstavlja dobru investiciju ili ne. Osim ako nije predviđeno da projekat traje samo godinu dana, donatorska organizacija je samo bacila novac, ako ulaže u organizaciju koja će se raspasti čim finansiranje bude prestalo. Iz tog razloga, predlagači bi trebalo da se pozabave i pitanjima dugoročnog planiranja i održivosti. Na taj način predlagač ne samo da će spremno moći da odgovori na pitanja donatora, nego će sa samopouzdanjem moći da i drugima prezentira svoju strategiju i dugoročne planove.

#### *Prilog uz predlog projekta*

U prilogu se nalaze informacije koje služe kao podrška predlogu. Izmedju ostalog mogu će priložiti sledeće informacije:

- Profesionalna biografija svih nosilaca projekta
- Spisak članova upravnog odbora institucije
- Pismena potvrda da se radi o neprofitnoj organizaciji ili organizaciji koja je oslobođena plaćanja poreza
- Spisak drugih donatorskih organizacija kojima je dostavljen predlog projekta, sa odgovorima tih organizacija ili informacijom o tome kada se odgovor očekuje
- Brošure i informacije iz štampe



- Opis poslova svih nosilaca projekta
- Pismene ponude isporučilaca sa cenama (u slučajevima kada se nabavlja oprema)
- Statistički pregledi ili crteži
- Sporazumi o saradnji/podršci sa drugim institucijama
- Pismena potvrda finansijske podrške drugih organizacija

Predlagači treba uvek da predvide mogućnost da bude izvršena redakcija predloga, odnosno da neko drugi prekontroliše predlog radi provere tačnosti i jasnoće, kao i da dva puta proveri kalkulaciju budžeta. Kao pomoć u tome može da posluži sledeći spisak pitanja za konačnu proveru predloga pre podnošenja:

1. Proverite opis problema. Da li je problem jasno definisan? Da li je tema projekta temeljito istražena? Da li predlog zvuči nejasno ili nedovoljno obrazloženo?
2. Da li je iz teksta potpuno jasna podela poslova i odgovornosti po elementima projekta?
3. Da li je nedvosmisleno uspostavljena jasna veza između problema i rešenja?
4. Još jednom uradite finansijsku kalkulaciju. Da li se zbir slaže?
5. Da li je vremenska dinamika logična? Da li je jasan redosled događaja?
6. Proverite ortografiju, gramatiku, itd. Da li je predlog razumljiv?
7. Proverite sve one stavke koje se često zaboravljaju: Da li je na predlogu naveden datum? Da li ste napisali vaš broj telefona, faksa i e-mail adresu?
8. Da li je prilog kompletan i da li sadrži sve potrebne informacije?
9. Kakav je ton predloga? Da li deluje da je profesionalno i inteligentno urađeno?

10. Kako predlog izgleda? Da li je čisto odštampan i dobro formatiran, ili je zabrljan i konfuzan? Da li razmaci izmedju redova i izabrani fontovi olakšavaju čitanje? Da li ste u tekstu posebno istakli najvažnije delove ?

Nikad se ne može preterati sa ponovnim čitanjem i kontrolama. Kad predlog konačno pošaljete počinje period čekanja. Često se na odgovor prilično dugo čeka, ali donatorska organizacija bi trebalo da bude u stanju da vam saopšti, orijentaciono, kada će odluka biti doneta. U tome vam mogu pomoći njihove publikacije i informacije na njihovom web-sajtu. Pošto period razmatranja projekata i odobravanja donacija tako dugo traje, nikad ne treba prijaviti projekat čija realizacija treba odmah da počne. Planiranje unapred je od ogromne važnosti.

Ako se donatorska organizacija posle čitanja predloga zainteresovala za projekat i predlagača, započeće proces nekad kratkih, nekad produženih pregovora, usaglašavanja i dogovaranja. Proces ugovaranja nekad zahteva mnogo vremena, pošto donatori žele da budu upoznati sa svim činjenicama, ciframa i postupcima pre nego što odobre sredstva. Ovo je jedan od razloga zašto je istraživački proces sastavni deo predloga. Pri zaključivanju ugovora sa donatorskom organizacijom, predlagač mora da zna o projektu sve što se o njemu može znati. Nedovoljno razumevanje tematike ili plana projekta može da se veoma loše odrazi na ugovaranje sa donatorom.

# **PETI DEO**

**Epilog:  
Šta posle dobijanja traženih sredstava?**

## **I Ugovor**

Na kraju će predlagač dobiti obaveštenje da li je projekat prihvaćen ili ne. Ako je odgovor pozitivan donatorska organizacija će pozvati primaoca donacije da potpiše zvanični ugovor. Ugovor je pravni dokument koji zahteva od obe strane u sporazumu da ispune prihvaćene obaveze. Predlagač treba da pažljivo pročita ugovor i postavi donatoru sva pitanja koja ima. Ovaj ugovor je sličan zvaničnom poslovnom ugovoru: donator daje finansijska sredstva korisniku za ispunjavanje određenih obaveza, na sličan način kao što bi preduzeće plaćalo isporučiocu opreme. Primalac unapred i mora precizno da zna koje su njegove obaveze. Čak i neprofitne organizacije ili akademske institucije kao korisnici donacija su formalno odgovorne za izvršavanje svojih obaveza iz ugovora. Nerazumevanje ugovora ili poslovnih aranžmana ne predstavlja nikakvo opravdanje.

## **II Opšti izveštaji**

Pre potpisivanja ugovora predlagač mora da se obavesti o tome koja vrsta izveštaja se od njega očekuje. Neke donatorske organizacije očekuju izveštaj svakog meseca, svaka tri meseca, šest meseci, pre uplate svake tranše, samo na kraju projekta, itd.; neke imaju pripremljene posebne formulare za izveštaje, i u tom slučaju predlagač treba da ih pribavi znatno pre krajnjeg roka za podnošenje izveštaja. Izveštaje ne bi trebalo podnositi sa zakašnjenjem, pošto bi time primalac prekršio ugovor, što može dovesti do primene ugovorne finansijske kazne (penala) i dovesti do kašnjenja uplate sledeće tranše donacije. Pored toga, zakašnjenje će ostaviti na donatora nepovoljan utisak. Umesto toga, korisnik treba da pokaže da je savestan i da stekne poverenje donatora.

## **III Finansijski izveštaji**

Donacija je usko povezana sa budžetom projekta. Iz budžeta se vidi šta tačno predlagač namerava da uradi sa novcem. Ugovor predstavlja sporazum dve strane prema kome će korisnik upotrebiti dobijeni novac tačno kako je opisano u budžetu. A finansijski izvršaj je pisani dokument kojim se pokazuje da je korisnik upotrebio novac tačno onako kako je bilo dogovoreno.

U toku realizacije projekta, primalac donacije mora da pažljivo vodi evidenciju svih troškova po kategorijama iz budžeta, tako da može da sastavi i podnese detaljni izveštaj obračunatih troškova u odnosu na planirane izdatke. Drugim rečima, svaki put kada se plati neki račun, kupi oprema, plati faktura, isplati ček, taj podatak se unosi u posebnu kolonu troškova u redu odgovarajuće budžetske kategorije i oduzima od obobrenog iznosa budžeta za tu stavku.

### Uzorak budžetskog izveštaja

	Odobreni budžet	Potrošeno	Preostalo
Osoblje	\$ 8000	\$3567	\$4433
Oprema	\$1400	\$1329	\$71
Putovanja	\$4500	\$0	\$4500

Ne zaboravite da morate da vodite računa o valutnom kursu u trenutku nabavke. Ako bi ovaj zadatak bio zanemaren, našli biste se u situaciji da panično tražite valutni kurs lokalne valute prema valuti donacije koji je važio u trenutku plaćanja, u periodu od nekoliko prethodnih meseci.

Priznanice ili fakture svakog izvršenog plaćanja moraju da se čuvaju nekoliko godina po završetku projekta, kao što je obično i navedeno u ugovoru. Ovo je važno ne samo iz knjigovodstvenih razloga i radi izrade izveštaja, nego i zbog pravnih aspekata. Ako bi donatorska organizacija odlučila da izvrši finansijsku kontrolu (reviziju) korisnika godinu ili dve po završetku projekta, i ako se tada ustanovi da ne postoje fakture, korisnik bi mogao zapasti u neprilike sa zakonom.

Računari mogu biti od velike koristi u izradi finansijskih izveštaja. Mogu se koristiti tabelarni prikazi za prikazivanje prihoda i rashoda i tako smanjiti mogućnost grešaka u kalkulaciji. Korišćenje računara u vođenju evidencije o finansijama zahteva određene procedure koje obezbeđuju tačnost evidencije. Samo jedna osoba, na primer direktor projekta, ili knjigovodja ili računovodja institucije treba da imaju kontrolu nad finansijama. Jedino ta osoba treba da ima lozinku za pristup finansijskim podacima u računaru. Međutim, prilikom sastavljanja finansijskog izveštaja, uvek treba da još neko izvrši kontrolu brojki. Nijedna organizacija ne može sebi da dozvoli da bude površna kada se radi o finansijama.

#### IV Tekući izveštaji - tromesečni izveštaji

Ovi izveštaji se više bave, ciljevima, zadacima i aktivnostima. Obično su predviđeni u dugoročnim projektima (devet ili više meseci) i dostavljaju se svaka tri meseca. U tekućim i tromesečnim izveštajima se prikazuje da realizacija projekta teče u skladu sa krajnjim rokom zacrtanim u termin planu i da se aktivnosti odvijaju po planu. Eventualni problemi ili izmene treba da budu detaljno objašnjeni. Uvek je bolje da donatorska organizacija bude blagovremeno upoznata sa eventualnim problemima, a ne na kraju. Na primer, ako je zbog promene vlade planirana reforma pravosudja postala neizvodljiva, to treba što pre saopštiti donatoru. To je bolje nego da na kraju projekta objašnjavate zašto projekat nije mogao da bude završen.

Tekući izveštaji se odnose na predloženu metodologiju i korake koje je korisnik preduzeo radi ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Izveštaj može da sadrži i ocenu aktivnosti. Na primer, ako se neki deo primenjene metodologije nije pokazao onoliko uspešnim koliko se očekivalo, a korisnik ima tumačenje zašto je to tako, on može da navede svoje objašnjenje.

## **V Vodjenje dokumentacije i archive**

Svi aspekti sastavljanja i podnošenja izveštaja umnogome su olakšani ako se vrši adekvatno zavodjenje i čuvanje dokumentacije. Treba voditi evidenciju o svemu i čuvati priznanice od svih transakcija. Dokumentacija omogućava "praćenje" donacije. Praćenje znači da postoje tragovi kroz papire, odnosno da je moguće praćenje kroz papire svih finansijskih priliva, troškova, službenika, podataka itd., i ako bismo pratili tu putanju mogli bismo da sagledamo kompletno finansiranje, račune, izdatke za zaposlene, itd. u vezi projekta.

Jednostavan način za praćenje projekta je vodjenje evidencije koja se bazira na korišćenju mesečnih registratora. Sve priznanice, računi, dokumenta iz jednog meseca čuvaju se u jednom registratoru. Svaki mesec treba da ima poseban registrator. Na svakoj priznanici i dokumentu mora da bude naveden datum. Svi tromesečni i tekući izveštaji i procene takodje treba da budu odloženi u ove registratore. Sve mora da bude arhivirano. Pored toga, računarske datoteke treba da budu sačuvane i na arhivskim diskovima.

Još jednom, morate da vodite računa o tome da, pošto finansijski izveštaji moraju da se poklapaju sa budžetom, svi rashodi moraju takodje da budu evidentirani po kategorijama troškova. Evidencija i praćenje rashoda po kategorijama mogu da budu organizovani tako da se u posebnom registratoru čuvaju priznanice za pojedine kategorije troškova, a ne u posebnom primerku mesečnih registratora. Ili, u kompjuterskom programu koji koristi "spreadsheet" može se unositi svaki trošak (sa datumom) u odgovarajuću kategoriju. Zatim, kada se priprema finansijski izveštaj, pojedinačni troškovi se mogu sabrati, tako da se u izveštaju prikazuju samo zbirni iznosi po kategorijama izdataka.

## **VI Ocenjivanje/Vrednovanje: Prikupljanje, kompilacija i analiza**

Predlagači moraju u svom predlogu projekta da navedu kako će se vršiti ocenjivanje projekta. Ima mnogo načina na koje se projekat može ocenjivati, zavisno od toga čime se projekat bavi. Ako se projekat bavi polaznicima neke obuke, onda se oni mogu iskoristiti da daju ocenu projekta kroz pisane primedbe i upitnike. Postoje i drugi načini za vrednovanje rezultata projekta. Ako se radi o

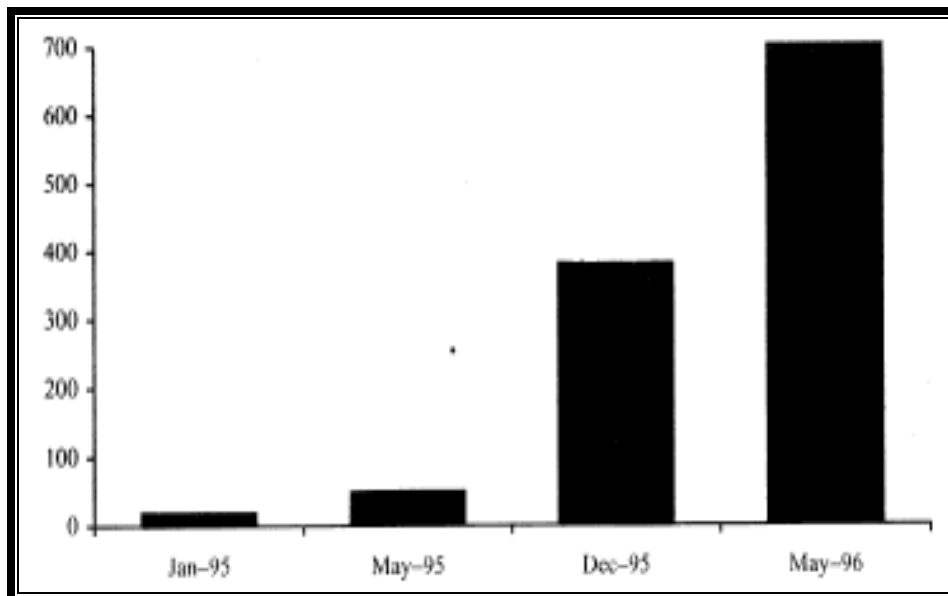
nečemu što ima fizičku dimenziju, kao što je formiranje novog školskog centra, to se može fizički i ocenjivati.

Kod drugih vrsta projekata, moraju se izumeti načini koji bi dokazali da je projekat uspešan. Ako se projekat odnosio na nacrt neke zakonodavne regulative - kako je regulativa prošla i da li je usvojena? Ako se radi o razvojnom projektu u okviru neke lokalne zajednice, da li je zajednica zadovoljna rezultatom? Kako to možete da znate? Možete li da uradite analizu na bazi slučajnog uzorka da biste utvrdili u kolikoj meri je zajednica svesna projekta i koji stepen uspeha je postignut?

Mnoge donatorske organizacije su spremnije da vrednovanje rezultata projekta povere nezavisnom ocenjivaču, radi objektivnosti i poredjenja rezultata sa sličnim projektima u drugim oblastima. Sve češće se dešava da donatorske institucije predviđaju i sredstva za plaćanje nezavisnog ocenjivača uspešnosti projekta.

Tabele i grafikoni predstavljaju odlično sredstvo da se vizuelno ilustruje uticaj projekta, posebno ako je uticaj izvršen na veliki broj ljudi, ili se učinak može prikazati pomoću nekih drugih merljivih novcametara na jednostavan način. Na primer, ukupna efikasnost projekta koji je bio namenjen obuci zaposlenih u lokalnim upravama mogla bi se prikazati kao na sledećem grafikonu:

Obuka službenika lokalne uprave



Vizuelno prikazivanje može efektnije da predoči uticaj koji je projekat imao nego čitave stranice pisanog teksta.

Medjutim, vrednovanje uspešnosti projekta može da se izvrši i opisno, postavljanjem sledećih pitanja:

- Da li je projekat zaista bio potreban kako smo prvobitno mislili?
- Da li je bio potreban samo onim ljudima kojima smo i nameravali da pomognemo, ili je obuhvatio još ceo jedan segment populacije?
- Kako smo to mogli još bolje da uradimo?
- U kom delu naših aktivnosti smo bili najuspešniji i zašto?
- Koji segment očigledno nije funkcionisao i zašto?
- Šta naši polaznici/učesnici misle o projektu?
- Da li je vreme koje smo planirali zaista bilo dovoljno?
- Da li je budžet bio preveliki ili premali?
- Da li smo usred projekta morali da menjamo metodologiju?
- Ako jesmo, zašto?

Gore smo naveli deset mogućih pitanja koja se koriste za vrednovanje odnosno ocenjivanje uspešnosti projekta. Ako možete da postavite još 10 bitnih pitanja koja se posebno odnose na vaš projekat i na njih pismeno odgovorite, došli ste do polazne osnove za izradu izveštaja o uspešnosti projekta. Ali ovakvo ocenjivanje nije nešto što se radi samo na kraju projekta, to treba da bude stalna aktivnost, koja se sprovodi u toku cele realizacije projekta.

## **VII Kako čuvanje dokumentacije pomaže u dobijanju dodatnih sredstava i donacija**

Ako neko treba da napiše predlog projekta, a dostupni su mu brojni drugi ranije pisani predlozi, finansijski podaci, kalkulacije budžeta, obrasci za vrednovanje, i slično, sasvim je jasno da se na osnovu te dokumentacije može doći do orijentacionih smernica o tome kako treba napisati predlog, kako se projekat realizuje, vrednuje, kako se pišu izveštaji, itd. Ovo je još jedan razlog u prilog čuvanja i arhiviranja dokumentacije, jer može da bude od ogromne koristi



prilikom pisanja nekih budućih predloga. Veliki deo informacija koje donatorske organizacije traže su iste ili slične, tako da pažljivo sredjena arhiva, uključujući i kompjuterske datoteke, predstavlja solidnu osnovu za početak rada.

# **ŠESTI DEO**

**Neke napomene na kraju**

Posle razgovora ili sastanka sa potencijalnim donatorom ili nakon dobijanja donacije, predlagač bi mogao da pošalje pismo i zahvali se na poklonjenom vremenu. Direktor Biroa za Evropu i Nove Nezavisne Države, pri američkoj Agenciji za medjunarodni razvoj, iz Vašingtona D.C. kaže:

"Retko se dešava da mi se neko zahvali, a kada se to desi, verujte da to dugo pamtim" .

Jednim takvim pisamcem stvorićete još jednu priliku da predstavnika donatorske fondacije podsetite na sebe. Kasnije će ovaj predstavnik možda imati više naklonosti prema vama, kada se bude radilo o odobravanju nove donacije, preporuci predlagača nekoj drugoj organizaciji, ili saradnji sa predlagačem na drugim projektima. U stvari zahvaljivanje je samo jedna od "Deset zapovesti za dobijanje finansija" <sup>1</sup>, a to su :

I *"Samo kopači zlata mogu otkriti zlato."*

Samo istraživanjem i pažljivim traženjem možete doći do finansijskih sredstava. Nekada je važnije da znate od koga da tražite nego kako da tražite. Jedini način na koji možete saznati od koga da tražite je da obavite neophodno istraživanje.

II *"Udvaranje mora da prethodi prosidbi."*

Baš kao što nećete ponuditi brak nekome ako niste uvereni u međusobnu kompatibilnost, mora da postoji kompatibilnost između vas i donatora, pre nego što predložite "brak"

III *Individualizirajte svoj predlog*

Vaš zahtev treba da bude u najvećoj mogućoj meri prilagodjen odredjenom donatoru. U principu, neodredjeni i magloviti predlozi ne dobijaju sredstva. Obavezno objasnite zašto je upravo vaš projekat ono što donator želi da finansira.

IV *Ako novac želite, novac vam i treba*

Donatorske organizacije su sklone tome da daju novac tamo gde su i drugi već davali novac. Dopunska finansijska sredstva i drugi izvori prihoda pružaju veću sigurnost organizaciji da vas i ona podrži.

---

<sup>1</sup> Novcafrazirano iz knjige Upravljanje neprofitnom organizacijom. Tomasa Volfa, objavljene 1990, Prentice Hall Press, str.224-227. Odlična knjiga iz oblasti donatorstva, prikupljanja priloga, svakodnevnog upravljanja organizacijom

V *Kada tražite novac, podjite od pretpostavke da je odgovor "da"*

Uspešan prodavac nikada ne pokušava da vam proda nešto rečima "Ako ovo kupite" nego "Kada ovo kupite".

Nemojte pokazati nesigurnost, i ponašajte se prema donatorskoj organizaciji kao da je izvesno da će na kraju vaši napori biti krunisani korisnom saradnjom. Ne zaboravite da je dužnost recenzenta koji pregleda vaš predlog projekta da pronadje pouzdane organizacije kojima će dati novac.

Ako mu je posao da opredeljuje sredstva "pravim ljudima", nema razloga da ih ne da baš vama, pod uslovom da ste vi uradili sve ostalo.

VI *Za pisane prijave: Ako nije jasno na prvi pogled, bacite u koš i pišite ispočetka \**

Kako je već rečeno, većina predloga prvo prolazi kroz brzo i površno informativno čitanje. Ako se u tom brzom čitanju ne mogu odmah uočiti neophodne i važne informacije, bacite ga u koš i pišite ispočetka.

VII *Pri sastavljanju budžeta, pazite da vam je računica tačna*

Vodite računa da se cifre u kalkulaciji budžeta slažu.

To umesto vas može da uradi računarski "spreadsheet" ili koristite kalkulator. Ako vam se cifre u budžetu ne slažu, donatorska organizacija će posumnjati u vašu sposobnost da rukujete novcem, pa je manja varovatnoća da ćete novac dobiti.

VIII *Kada niste sigurni, govorite jednostavnim jezikom*

Žargon ili tehnička terminologija neće nikoga impresionirati. Jasno i direktno pisanje je najcelishodnije.

IX *Ne shvatajte odbijanje lično*

Veoma osetljivim ljudima posebno teško pada kada su odbijeni, ali na odbijanje treba gledati kao na izazov. Protumačite "ne" kao da znači "pokušaj ponovo". Upornost se isplati.

X *Bez obzira na to koliko puta ste se zahvalili, zahvalite se još jednom*

Negovanje grupe pokrovitelja je od suštinske važnosti. Dugoročne donatorske odnose treba pažljivo negovati, izražavanjem

---

\* U originalu: If you can't scan it, can it!

zahvalnosti. Pominjanje imena donatora u štampi ili publikacijama je takodje jedan od načina da pokažete svoju zahvalnost i izgradite odgovarajuće odnose sa donatorskom organizacijom.

Predlagač koji se pridržavao svih ovih pravila a nije dobio finansijska sredstva treba da zatraži savet od predstavnika donatorske organizacije. Često će predstavnik biti spreman da pomogne predlagaču, tako što će mu objasniti koji su delovi predloga dobri, a koji nisu. Tako predlagač može da zadrži dobre, a ostale delove preradi, kako bi na kraju napravio bolji predlog. Možda stil pisanja nije bio adekvatan. Možda uputstva nisu u potpunosti poštovana. Savet od drugih, kolega ili stručnjaka u toj oblasti, može takodje da bude koristan.

Donatorske organizacije svoj utisak o predlagačima formiraju u neposrednim susretima i na osnovu onoga što su napisali. Predlagači koji su sprovedli opsežno istraživanje, pisali, preradjivali, ponovo čitali, korigovali, proveravali gramatiku, kontrolisali budžet, proverili termin-plan, i prekontrolisali kompletan predlog još jednom, biće u daleko boljoj poziciji da konkurišu za dobijanje finansijskih sredstava i biće bolje pripremljeni da reprezentuju sebe i svoju organizaciju. Uvek se isplati ako za to odvojite vreme i odradite posao kako treba. Srećno!

# REČNIK TERMINA

U ovom rečniku termina dati su svi važniji izrazi koji se koriste u Priručniku. Obuhvaćeni su i najvažniji termini koji se koriste u prijavama za konkurse donatorskih organizacija, tako da on može da posluži kao priručni rečnik u procesu pisanja prijave na konkurs i predloga projekta.

**Assets – osnovna sredstva:**

Sve što neka osoba ili organizacija poseduje  
(npr. zgrada, automobil, anovcat za kopiranje, računar, mala biblioteka, itd.)

**Alumni – alumni :**

Diplomci istog univerziteta, fakulteta, školskog centra ili obuke.

**Baltics – Baltičke zemlje:**

Države Estonija, Letonija i Litvanija

**Board – upravni odbor:**

u našem kontekstu, grupa zvaničnika ili osoba koje koje imaju društveni ili profesionalni ugled, i koji su izabrani da upravljaju i pomažu razvoj organizacije.

**Capital support – investicije u kapitalna dobra :**

ulaganje finansijskih sredstava u izgradnju ili rekonstrukciju objekata, nabavku osnovne opreme, kupovinu zemljišta ili zgrada.

**CEE – Centralna i Istočna Evropa:**

Obično se podrazumevaju sledeće zemlje:  
Poljska, Češka Republika, Slovačka Republika, Madjarska, Rumunija, Slovenija, Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Jugoslavija, Makedonija, Albanija i Bugarska.

**CIS – Zajednica Nezavisnih Država:**

(v. NIS i Former Soviet Union) Ovaj termin se odnosi na zemlje koje us nekad bile članice Sovjetskog Saveza, izuzimajući baltičke države : Moldavija, Ukrajina, Belorusija, Rusija, Gruzija, Jermenija, Azerbejdžan, Turkmenistan, Uzbekistan, Tadžekistan, Kirgistan i Kazahstan.

**Conference – konferencija, sastanak:**

Skup (obično kraći od seminara mada ne uvek) koji se posebno organizuje radi razmene i širenja informacija, za razliku od obuke ili edukacije.

**Curriculum vitae (ili resume) – profesionalna biografija:**

Sažeti opis, na jednoj ili više stranica, sa podacima o stručnoj spremi, radnom iskustvu, kvalifikacijama, objavljenim radovima itd.

**Data base – baza podataka:**

Skupina srodnih podataka, kao što su podaci o donatorskim organizacijama, koji su organizovani u kompjutersku datoteku.

**Direct assistance – robna donacija:**

Donacija u robi, materijalu, opremi i/ili uslugama, umesto u novcu.

**Effectiveness – delotvornost ili učinak** (treba ga razlikovati od **efficiency** – efikasnost)

Delotvornost predloga ili projekta predstavlja meru njegovog učinka. Delotvoran projekat je onaj koji proizvede željenu promenu

**Efficiency – sposobnost ili efikasnost** u nekom radu:

Ostvarivanje željenih rezultata uz minimalni utrošak novca, resursa, vremena, itd.

**Endowment – zaveštanje, zadužbine:**

Trajno finansiranje na osnovu investiranih sredstava, koja obezbeđuju prihod za izdržavanje organizacije ili institucije

**Evaluation – vrednovanje, ocenjivanje:**

Merenje delotvornosti ili efikasnosti projekta. Vrednovanjem projekta se ocenjuje u kolikoj meri su ostvareni postavljeni cilj i zadaci projekta.

**Feasibility study – studija opravdanosti:**

Studija ili istraživački projekat čiji je cilj utvrđivanje stepena izvodljivosti ili opravdanosti projekta. Ovakva studija može da prethodi predlogu projekta i služi da podrži predlog.

**Format – struktura, forma:**

Spoljašnja konstrukcija, oblik i stil predloga. Takodje i izgled predloga u smislu grafičke obrade, uvučeni pasusi, razmak izmedju redova, masna slova za naslove, itd.

**Former Soviet Union – bivši Sovjetski Savez:**

Termin koji se češće koristi za isto geografsko područje koje se inače naziva i CIS ili NIS.



**Fiscal – budžetski:**

U vezi sa finansijama, računovodstvom i finansijskim izveštajima. Najčešće se upotrebljava u kontekstu državnih finansija.

**Fundraising – sakupljanje sredstava/dobrovoljnih priloga:**

Prikupljanje ili traženje novčanih priloga za potrebe neke organizacije, projekta, programa i sl.

**Goal – cilj:** Stanje ili uslovi koje težimo da ostvarimo koristeći sredstva ili tehničku pomoć iz projekta.

**Grantee – primalac ili korisnik donacije:**

Lice ili organizacija koja je dobila donaciju.

**Grantsmanship – poznavanje donatorskih institucija i procedura :**

Umetnost i veština u istraživanju, prikupljanju informacija, a zatim u sastavljanju prijave ili predloga projekta za dobijanje sredstava ili donacija.

**Honorarium – honorar:**

Dobrovoljno plaćanje za pružene usluge, mada plaćanje nije zakonska obaveza, obično za gostujućeg predavača ili stručnjaka ili predavača na obuci.

**Incremental budgeting - procentualno povećavanje budžeta:**

Budžetsko finansiranje koje se oslanja na budžete iz prethodnih godina, uz izvesno procentualno godišnje povećanje troškova na ime inflacije i drugih faktora. Pošto ovakvo budžetsko finansiranje najbolje funkcioniše kada organizacija ima budžete od pre pet ili više godina koji služe kao polazna osnova, ovo još uvek nije najbolji način za finansiranje predloga za mnoge organizacije u Centralnoj i Istočnoj Evropi, bivšem Sovjetskom Savezu i baltičkim zemljama, pošto uglavnom one ni ne postoje duže od pet godina.

**Internet – internet:**

Najveća računarska mreža na svetu. Internet predstavlja izvanredno sredstvo za istraživanje i prikupljanje informacija o tematici, donatorskim organizacijama, potencijalnim partnerima, itd.

**Letter of inquiry – pismo o interesovanju:**

Informativno pismo u kome se objašnjava delatnost organizacije i traže sredstva od donatora. Donatorskoj organizaciji prvo se šalje ovo pismo, pre predloga projekta, da bi se proverilo da li ima svrhe da se pošalje predlog.

**Liabilities – dugovanja:**

Sve ono što neka organizacija duguje (npr. stanarina, najam automobila, troškovi za materijal, otplate kredita, grejanje, telefon, struja, itd.)

**Matching funds – dopunska sredstva ili donacije:**

Vrsta donacije koja, teoretski, odgovara ili je jednaka donaciji koju je dao neki drugi donator. U praksi, dopunske donacije nisu uvek jednake sa prvobitnom donacijom, ali u svakom slučaju pokrivaju deo troškova projekta. Korišćenje dopunskih donacija je odličan način da se stimuliše finansiranje.

**Methodology – metodologija:**

Opisuje pristup koji je predlagač usvojio i koji će mu omogućiti ostvarivanje zadataka projekta. Sadrži detaljan opis kako će predlagač pristupiti realizaciji.

**N/A (Not Applicable) – ne važi, ne primenjuje se:**

Ovom skraćenicom se može odgovoriti na pitanje ili kategoriju koji se ne odnose ili se ne mogu primeniti na vašu organizaciju.

**NGO (Non-governmental organization)-NVO (nevladine organizacije):**

NVO se nalaze na svim nivoima: lokalnim, regionalnim, državnim i međunarodnim. To su neprofitne organizacije koje su nezavisne od vlade.

**NIS (New Independent States) – Nove nezavisne države:**

Termin obuhvata isto geografsko područje kao CIS (vidi gore)

**Objectives – zadaci:**

Konkretni i merljivi rezultati čijim ostvarivanjem se realizuje cilj projekta.

**Operating funds – obrtna sredstva:**

Sredstva koja služe za pokrivanje svakodnevnih troškova u realizaciji projekta, sprovođenju programa ili rada organizacije.

**Per diem – bukvalno "po danu" :**

Dnevni dženovcac koji dobija svaki učesnik za obroke, lokalni prevoz, itd. koji nisu uključeni u dnevnicu niti se nadoknađuju. Uobičajeno je da dnevni dženovcac za zemlje Istočne i Centralne Evrope i bivšeg Sovjetskog Saveza iznosi 25 do 65 USD, zavisno od donatorske organizacije i države.

**Philanthropy – čovekoljublje, filantropija:**

Bukvalno - ljubav prema ljudskom rodu. Termin označava darivanje. U našem kontekstu - darivanje sredstava ili davanje donacija od strane bogatog pojedinca, porodice ili organizacije.

**Program – program:**

Dugoročni predlog plana aktivnosti, u trajanju od obično šest meseci ili duže.

**Program activities – programske aktivnosti:**

To je ono što čini projekat. One aktivnosti koje će primalac donacije uraditi kako bi ostvario zadatke ili ciljeve projekta.

**Project – projekat:**

Izraz koji se obično koristi za opisivanje plana aktivnosti koji je kraći od programa. Projekti obično imaju početak i kraj, dok se program može odnositi na aktuelni plan delovanja bez definisanog kraja.

**Purpose – svrha, cilj ili namena:**

U kontekstu predloga projekta značenje isto kao "goal", odnosno cilj koji projekat treba da ostvari.

**PVO (Private Voluntary Organization) –Privatna volonterska organizacija:**

Često se brka sa skraćenicom NVO. Osnovna razlika je u tome da osoblje PVO uglavnom čine polu-obučeni volonteri, dok je je osoblje NVO kvalifikovano i plaćeno.

**Report – izveštaj:**

Izveštaj ili beleška o nečemu. Izveštaj može da bude finansijski, opisni, akademski, administrativni, ili sve to zajedno.

**RFP (Request for Proposal) - zahtev za predlog projekta:**

Ovakav zahtev obično izdaje neka vladina agencija ili ustanova (ponekad i fondacija) koja ima određena sredstva i želi da ih potroši u nekoj određenoj tematskoj oblasti, geografskom području, ili na određenu vrstu programa ili projekta. Ta organizacija traži da joj se predloži dostave do definisanog krajnjeg roka za izvodjenje unapred određenog projekta.

**Seed Money- inicijalna sredstva:**

Početna sredstva za lansiranje novog projekta ili organizacije

**Seminar – seminar:**

Skup koji se održava sa ciljem obučavanja ili edukacije, obično traje bar nedelju ili deset dana

**Specific Aims – posebni ciljevi:**

U kontekstu pisanja predloga ima isto značenje kao "strateški ciljevi" ili zadaci

**Stipend – stipendija:**

Plaćanje pojedincu, slično džeparcu, obično za vreme pohađanja nekog programa obuke ili edukacije. Stipendija je dovoljna za podmirivanje troškova života, ali je manja od plate.

**Strategy – strategija:**

U pisanju predloga projekta, strategija obično ima isto značenje kao metodologija.

**Teaching – edukacija, obrazovanje:**

U kontekstu predloga, ovaj termin ima akademsku osnovu. Projekat edukacije podrazumeva studente (studente ili postdiplomce) nastavnike, možda čak i ispite i akademsko okruženje, za razliku od obuke.

**Timeline – termin plan:**

Plan sa rokovima u kojima se odvijaju planirane aktivnosti po nekom programu ili projektu.

**Training – obuka:**

U našem kontekstu, ovaj termin se više bazira na "radu", a ne na obrazovanju. Obuka može biti vezana za posao ili struku, može se sprovoditi na radnom mestu i mogu je držati profesionalni predavači. Obuka obično ne zahteva ispit niti akademsko okruženje.

**Trustee – ovlašćeno lice, član odbora, staratelj:**

U našem kontekstu, značenje je slično članu upravnog odbora. On ili ona upravlja fondom, koji predstavlja neku imovinu ili organizaciju, koja je nekome poverena na upravljanje uz odgovarajuće instrukcije koje se moraju poštovati.

**Unsolicited proposals – netraženi predlozi projekata:**

Originalni predlozi koji se šalju donatorskim organizacijama, a koji doprinose aktivnosti u nekoj oblasti; dakle, ne radi se o odredjenom projektu koji je donatorska organizacija tražila. Drugim rečima, predlagaču je poznato da donator pomaže projekte u nekoj široj oblasti pa mu dostavlja svoj originalni

predlog za donaciju u toj oblasti, a da donator nije raspisao konkurs niti objavio Poziv za dostavljanje predloga.

**Workshop – radionica:**

Okupljanje koje obično traje tri do pet dana, radi konkretne "praktične" obuke ili takve obuke u kojoj polaznici zaista aktivno učestvuju u procesu.

**Zero-based budget – nulti budžet ('prazan' budžet):**

Vrsta budžetskog finansiranja u kome se polazi od pretpostavke da je svaka stavka budžeta ravna nuli, osim ako predlagač može da u potpunosti obrazloži i opravda neku drugu cifru. Drugim rečima, nema pretpostavljenih budžetskih sredstava, i za svaku pojedinu cifru se daje obrazloženje zašto je veća od nule.