

# oD pRobLEma Do rJEŠeNja



priručnik za razvoj projektnog prijedloga  
uz uključivanje zajednice



# UVOD

Kvalitetno razvijen projektni prijedlog nije samo sredstvo za obezbjeđivanje financijske podrške za provođenje aktivnosti neke zajednice ili nevladine organizacije (u daljnjem tekstu NVO). Detaljan proces razvoja projektnog prijedloga ujedno osigurava:

- **NAJEFIKASNIJA RJEŠENJA PROBLEM KOJI ŽELIMO RIJEŠITI.** Analiza problema i njegovih uzroka usmjeriti će naše djelovanje u onom pravcu koji će u najvećoj mogućoj mjeri osigurati pronalaženje efikasnih rješenja za problem.
- **USPJEŠNOST U PROVOĐENJU PROJEKTA.** Detaljno isplaniran projektni prijedlog je odličan vodič za provođenje samih aktivnosti, što u krajnjem ishodu dovodi do uspješne realizacije projekta i zadovoljstva kako njegovih korisnika, tako i implementatora i samog donatora.
- **IZGRADNJU ČVRSTIH ODNOSA IZMEĐU ONIH KOJI PROVODE PROJEKAT I KORISNIKA.** Vrlo često se srećemo sa organizacijama, mjesnim zajednicama ili neformalnim grupama u koje njihovi korisnici i okruženje u kojem djeluju nemaju previše povjerenja. Pristupom koji će uključiti svih zaiinteresirane strane u proces razvoja projektnog prijedloga osigurati ćemo bolje odgovaranje na potrebe ljudi i izgradnju njihove spremnosti da se uključe i podrže projekat.
- **IZGRADNJU ORGANIZACIJE/ZAJEDNICE.** Kroz pažljivo razrađene elemente projektnog prijedloga grupa rasvjetljava i kristalizira svoj generalni pristup u rješavanju problema, ili, drugim riječima, izgrađuje jasnu viziju svog djelovanja, što joj osigurava dugoročnu održivost.

Prema tome, ukoliko je naš cilj postići rezultate i uspjeti kao grupa, a ne samo dobiti financijsku podršku za planirane aktivnosti, svakom projektnom prijedlogu, bez obzira koliko je 'mali' ili 'veliki', treba posvetiti posebnu pažnju.

Predstavljajući osnovne elemente na koje je u svakom projektnom prijedlogu potrebno obratiti pažnju želimo pomoći NVO, mjesnim zajednicama i neformalnim grupama da uspješnije prikupe sredstva za svoje aktivnosti, ali i da djelotvornije provode projekte i razvijaju i unaprijede svoje razumjevanje potreba okruženja u kojem djeluju.

U materijalu su opisane tehničke strane razvoja projekata, te vještine i korisni savjeti koji vam mogu pomoći u razvoju projektnog prijedloga. Predstavljeni proces nije formula koja treba biti striktno primjenjivana. Radi se o prijedlozima za pristup razvoju projektnog prijedloga koji trebaju biti prilagođeni potrebama same NVO/zajednice, temi projekta, kao i kriterijima donatora.

## ČETIRI TEMELJNA PRINCIPA

Prije upuštanja u razvoj projektnog prijedloga, prije svake analize i rada po pojedinim temama, potrebno je naglasiti četiri temeljna načela koje u procesu izrade projekta uvijek treba imati na umu:



### KRITERIJI DONATORA

Zahtjeve donatora potrebno je podrobno analizirati – velika većina projekata je odbačena upravo zato što ne odgovaraju zahtjevima donatora, bilo da se radi o nepoštivanju forme same aplikacije, ili, što je češći slučaj, zanemarivanju kriterija koje je donator postavio i ciljeva koje on želi postići kroz davanje finacijske podrške.

Prema tome, prije no što pristupimo samom pisanju projektnog prijedloga za nekog donatora, vrlo je važno provjeriti da li je tema projekta u okviru područja djelovanja donatora, da li donator financira takvu vrstu aktivnosti, da li sredstva koje obezbjeđuje pokrivaju onaj iznos koji mi tražimo, da li su dani neki posebni zahtjevi kao npr. postojanje partnerstava, doprinos organizacije i sl. Također, potrebno je obratiti pažnju i na način i proceduru odobravanja projekata, tj. koji su to osnovni kriteriji na osnovu kojih će se projekti procjenjivati i odobravati. Ove informacije se mogu dobiti iz samih objava o otvorenim programima, kao i kroz razgovore sa organizacijama koje su već imale suradnju sa donatorom, ili čak kroz direktne kontakte sa njim.



### KONZISTENTNOST PROJEKTA

Cjelovitost, usklađenost i logički slijed u projektu – od izjave o problemu, preko ciljeva, plana akcije, do budžeta – je od neprocjenjive važnosti i osnova za jasnost i lako razumijevanje projekta. Donator se neće zamarati drugim čitanjem – ako mu iz kratkog prelistavanja projekta ne bude odmah potpuno jasno što želite, kako ćete to postići i što od njega tražite, vaš projekat će najvjerojatnije završiti na dnu neke ladice. Vaš opći cilj treba da se prirodno i nepobitno oslanja na izjavu o problemu, vaši operativni ciljevi potrebno je da budu logički povezani sa općim ciljem, da sasvim jasno prikazuju na koji način će njihovo ispunjenje dovesti do postizanja općeg cilja, a time i rješenja problema koji ste naveli. Vaš plan aktivnosti i budžet treba logički da prate vaše operativne ciljeve itd. Pa čak i ako se ova povezanost vama može činiti jasna, kod pisanja projektnog prijedloga se ništa ne smije podrazumijevati i svaki detalj mora biti jasno povezan sa cjelinom projekta.



### USKLAĐENOST SA VRIJEDNOSTIMA NVO

Međutim, ne treba zaboraviti da projektni prijedlog nije neki izolirani dokument. ma koliko dobro razvijen, detaljan i konzistentan, on treba da odražava glavne ciljeve i strategiju djelovanja neke NVO, njenu politiku prikupljanja sredstava, kao i osnovne vrijednosti na kojima je nastala. Vrlo često će donator upravo tražiti koliko projekat odražava i jača samu NVO, njenu misiju, i trebati će ga uvjeriti u to.

## ! USKLAĐENOST SA POTREBAMA ZAJEDNICE I ISKORIŠTENOST NJENIH RESURSA

Projektne ciljevi treba da budu odraz:

- stvarnih potreba zajednice u kojoj će se projekat provoditi
- snaga i resursa kojima zajednica raspolaže

Ovo je garancija da će projekat biti podržan od zajednice, što će značajno unaprijediti njegovu djelotvornost. Zato je od neprocjenjive važnosti u proces razvoja projektnog prijedloga uključiti što veći broj ljudi – svih onih koji bi mogli biti zainteresirani za njegovo provođenje.

Ovaj pristup nazivamo Razvoj uz učešće zajednica (RUZ). RUZ je proces partnerskog rada sa zajednicama na prepoznavanju i aktivnom korištenju njenih resursa sa ciljem razvoja i provedbe ostvarivih i održivih programa, koji omogućuje članovima zajednica:

- da analiziraju svoje potrebe
- da identificiraju moguća rješenja i potrebne resurse
- da razviju plan aktivnosti i kapacitete za njihovo provođenje

Koristeći pristup Razvoj uz učešće zajednica možemo značajno unaprijediti projekat – evo nekih od razloga zašto:

- ✓ Efektivnost kroz lokalna rješenja. Najveći eksperti i potencijal nekog mjesta su njegovi ljudi. Oni najbolje poznaju vlastite snage i resurse, kao i probleme sa kojima se svakodnevno suočavaju, pa je onda razumljivo da su oni ti koji mogu ponuditi najefektivnija rješenja.
- ✓ Efikasnost kroz osjećaj vlasništva i odgovornost. Ukoliko je aktivnost dizajnirana i provedena isključivo od 'ljudi sa strane', manja je vjerojatnost da će oni koji tu žive nastaviti sa aktivnostima onda kad 'ljudi sa strane' odu. Većim aktivnim uključivanjem članova zajednice u pripremi i provedbi aktivnosti, rasti će i njihov *osjećaj vlasništva i kontrole* nad projektom kao i *obaveza* da rade na ispunjenju zacrtanih ciljeva.
- ✓ Održivost kroz izgradnju kapaciteta. Učešće u svim planiranju i provođenju projekta daje mogućnost za učenje i izgrađuje kapacitete za provođenje budućih aktivnosti
- ✓ Održivost kroz razvoj društvene kohezije. Aktivno uključivanje članova zajednice u razvoju i provedbi zajedničkih programa gradi harmonične i produktivne društvene odnose gdje članovi društva, bez obzira na međusobne razlike, dijele zajedničke vrijednosti i ciljeve, imaju razvijen osjećaj pripadnosti zajednici, osjećaj solidarnosti, odgovornosti i međusobnog uvažavanja, te surađuju u aktivnostima za zajedničko dobro. Ovo je osnova za poduzimanje drugih aktivnosti u budućnosti kojima će unaprijediti svoje životno okruženje.

# RAZVOJ PROJEKTOG PRIJEDLOGA



Većina donatora ima vlastitu formu za razvoj projektnog prijedloga i prihvatiti će samo one projektne prijedloge koji su razvijeni na osnovu ove forme. Već prema prilikama (vrsti projekta i propozicijama donatora), može se i mora odstupiti od forme koja je ovdje izložena: dva ili više dijelova mogu se spojiti zajedno, nešto se može izostaviti.

Međutim, sve forme imaju identičnu logiku – postoji problem koji se treba riješiti putem određene strategije, uz potrebne materijalne i ljudske resurse, te na kraju pokazati kako ćemo mjeriti što smo to uradili.. Razvoj projektnog prijedloga treba da prati ovu osnovnu logiku, kriterije donatora i samu formu koju je donator razvio.

Na osnovu ove logike projektnog prijedloga u daljnjem tekstu su dane osnovne komponente jednog cjelovitog projektnog prijedloga, kao i poglavlja koja odgovaraju ovim komponentama:

KOMPONENTA	SADRŽAJ	POGLAVLJE
<b>Sažetak:</b>	Kratak i jasan pregled projekta	Sažetak
<b>Izjava o problemu:</b>	Zašto je provođenje projekta neophodno, koji će problem biti riješen	Izjava o problemu
<b>Opis projekta:</b>	Što želimo ostvariti kroz projekat, kako ćemo to postići, što će se desiti nakon provedbe projekta i kako ćemo pratiti i procjeniti uspješnost projekta	Svrha i ciljevi Korisnici Strategija i aktivnosti Implementacioni plan Osoblje na projektu Održivost projekta Praćenja i procjena
<b>Info o organizaciji:</b>	Informacije koje potvrđuju sposobnost NVO/zajednice da provede projekat	Sposobnost NVO/zajednice Partnerske organizacije
<b>Budžet:</b>	Procjena troškova projekta	Tabelarni budžet Narativni budžet

## 0. NASLOVNA STRANA



*'Nikad nećeš dobiti drugu priliku da ostvariš prvu impresiju'*

O naslovnoj strani, i uz nju vezan i sam naziv projekta, rijetko razmišljamo kao o važnom elementu projektnog prijedloga. Ipak, mora se priznati da je ovo prva stvar koju donator ugleda. Zato je neophodno da i ovom elementu projektnog prijedloga posvetimo potrebnu pažnju. Evo nekoliko savjeta:

**NAZIV PROJEKTA** čini prvi kontakt između vas i donatora. Naslov na njemu treba jasno predstaviti projekat. Ovo znači da je potrebno imati razumijevanje cjeline projekta, što je nemoguće imati na samom početku njegovog razvoja – mi nikad ne znamo kako će naš projekat na kraju izgledati, koji će biti njegovi ciljevi i strategije, dok korak po korak ne prođemo kroz cjelokupni proces njegovog razvoja. Ovo je razlog zbog kojeg se naslov projekta definira na kraju procesa. U izboru riječi za naziv projekta je potrebno obratiti pažnju na njihov redosljed – na prvo mjesto se treba staviti ona riječ koja je ključna; iz naslova trebamo pokušati izbaciti sve riječi koje su suvišne, jer sam naslov treba da je što kraći i da se što lakše pamti.

**NOSIOCI PROJEKTA** – formalne i neformalne grupe koje su odgovorne za provođenje projekta trebaju biti navedene na naslovnoj strani. Obično se na naslovnoj strani pored nosioca projekta stavljaju i imena ključnih osoba koje su razvile projektni prijedlog.

Nadalje, potrebno je obratiti pažnju i na sam **FORMAT** naslovne strane – provjerite da li donator ima neke posebne zahtjeve vezane za format. Obično se na naslovnoj strani pored imena organizacije i naziva projekta stavljaju i imena ključnih osoba koje su razvile projektni prijedlog. Ukoliko je projekat razvijen u partnerstvu za drugim organizacijama i institucijama, i njihovo ime treba da stoji na naslovnoj strani.

## 1. SAŽETAK



Sažetak je jedna od najvažnijih sekcija unutar čitavog prijedloga projekta. To je kratak i jasan sažetak cjelokupnog projekta. I on se piše na kraju projekta, ali se postavlja na početak dokumenta, odmah iza naslovne stranice.

Postoje četiri osnovna razloga zašto zašto uopšte pravimo sažetak:

- Kako je sažetak prvi dio projekta koji se čita, on bitno utiče na dojam a često i na stavove čitaoca. Vrlo je važno da ta prva reakcija čitatelja bude pozitivno prihvaćena.
- Sažetak daje okvir ili pozadinu detalja koji se kasnije navode u prijedlogu čineći ih lakše razumljivim i prihvatljivijim.
- Često je sažetak jedini dio prijedloga koji bude pročitana, pa tako i donator samo na temelju sažetka može donijeti odluku o uzimanju u obzir ili odbijanju prijedloga.

Sažimajući sve ključne podatke mi želimo ubijediti donatora da je ovaj prijedlog vrijedan razmatranja. Zbog toga treba da budemo sigurni da su u sažetak uključene sve bitne informacije.

## POPIS ZA PROVJERU SAŽETKA

- Nalazi se na početku prijedloga.
- Navodi osnovne podatke o podnosiocu projekta
- Sadržava podatak o problemu
- Sadržava podatak o ciljevima.
- Sadržava podatak o strategiji
- Sadržava podatak o trajanju projekta
- Sadržava podatke iz budžeta: ukupne troškove, vlastito učešće, traženi iznos
- Nije dulji od jedne stranice.
- Razumljiv, jasan, sadržajan
- Zanimljiv je i lako se čita
- Potiče želju za daljnjim čitanjem

## 2 IZJAVA O PROBLEMU



### PROBLEM

je stanje stvari koje je neželjeno za neke ljude i zahtjeva rješenje.  
Odnosi se na specifično područje interesovanja.

### SISTEMATIČNOST I POSTEPENOST

u pripremi projektnog prijedloga je izuzetno važna. Ovo možda zvuči razumljivo samo po sebi, međutim, česta greška u koju NVO/zajednice zapadaju jeste upravo 'preskakanje' pojedinih koraka, pa se tako dešava da se prvo definiraju ciljevi i aktivnosti, (ili nekad čak i budžet), iz njih se prepoznaju problemi, a zatim se pristupa istraživanju činjenica. Ovakvim i sličnim pristupima ljudi postaju dezorijentirani, njihovi ciljevi su nejasni, a strategije neprilagođene ciljevima. Iako članovi NVO/zajednice najčešće imaju neku viziju o problemu, ciljevima i strategijama, nastalu kroz svakodnevne diskusije o određenom pitanju, da bismo imali dobro razvijen projektni prijedlog potrebno je se vratiti na početak – na sam problem.

### ANALIZA PROBLEMA - stablo problema

Da bi projektni prijedlog bio cjelovit, uvezan, jasan i da bi imao što veće šanse za odobravanje, neophodno je prije svega izvršiti analizu problema. Analiza problema se može vrlo jednostavno izvršiti ispitivanjem kroz takozvano 'stablo problema' – za početno definirani problem (stablo problema) određujemo uzroke (korijene), te na kraju posljedice problema (krošnja), tj. kako se problem manifestira i kako utječe na ljude. Ovakvom analizom osigurali smo sagledavanje problema u cjelini i izvršnu podlogu za kasnije definiranje ciljeva. Naime, naš specifični cilj će se kasnije vezati sa korijenom problema, svrha sa početnim problemom ili stablom problema, a utjecaj će se moći odrediti na osnovu definiranih posljedica problema.

Ovo je dio na kojem ćemo vjerojatno izgubiti najviše vremena jer zahtjeva dodatno istraživanje podataka. Također, može vam se desiti da uvidite da ono što ste u početku smatrali za vaš glavni problem predstavlja korijen (uzrok) ili krošnju (simptom ili posljedicu).

## POSLJEDICE PROBLEMA (krošnjja)

Analiza Posljedica: 'Pa što?' ↑ *Gubitak kulturnog identiteta grada; Grad bez kulturne ponude, omladina u kafićima, zatvaranje u kuće, međusobno udaljšavanje stanovnika; Turistički potencijali neiskorišteni;* → **UTJECAJ**

**POČETNI PROBLEM (stablo)** *Odumiranje teatarske tradicije grada* → **SVRHA**

Analiza uzroka: 'Zašto?' ↓ *Predratni KUD prestao sa radom. Nezainteresiranost općinskih vlasti da riješe pitanje prostora. Nezainteresiranost građana i omladine* → **CILJ**

## UZROCI PROBLEMA (korijen)

### Definiranje problema kroz analizu uzroka

Početno definirani problem je potrebno analizirati da bi se otkrili njegovi uzroci i na osnovu toga odredio način našeg pristupa u njegovom rješavanju, tj. cilj projekta. Za svaki problem možemo pronaći više faktora koji djeluju na njega – oni sačinjavaju korijenje tog problema. Postavljanjem potpitanja 'Zašto' doći ćemo do osnovnih uzroka problema. Nadalje, svaki uzrok ili korijen treba biti razmatran posebno, te se za svaki trebaju pronaći faktori koji doprinose njegovom nastajanju. Ovo grananje svakog pojedinog korijena problema treba da se nastavi sve do kraja – vidjeti ćete da stablo može imati dublje korijenje nego što ste mislili.

### Definiranje problema kroz analizu posljedica

Kroz analizu posljedica ćemo definirati utjecaj problema na zajednicu, što će nam kasnije, prevedeno na jezik ciljeva, omogućiti definiranje utjecaja koji će naš projekat imati, ukoliko ostvarimo planirane ciljeve. Simptome vašeg glavnog problema možete ucrtati u vidu grana ili krošnje vašeg stabla.

### Prikupljanje podataka

Projektni prijedlog se treba temeljiti na čvrstim činjenicama i podacima. Oni nam trebaju u svim fazama razvoja projektnog prijedloga (definiranje problema, ciljeva, korisnika, izrada budžeta), a od posebne su važnosti u analizi problema. Opća pravila u prikupljanju podataka:

- Koristimo podatke dobivene iz službenih izvora kao npr. javni arhivi i institucije (državni zavod za statistiku, općine, ministarstva, škole, knjižnice, uredi, agencije, sudovi i sl.) ili međunarodne organizacije (OHR, OSCE, UN i sl.). Od ovih institucija možemo dobiti razne službene proračune, popise, objavljene zakone i propise, publikacije, istraživanja, službenu dokumentaciju itd..
- Ukoliko je moguće, provjerimo podatke koristeći više izvora
- Koristimo najsvježije podatke – potrebno je obratiti pažnju koje vremensko razdoblje pokrivaju podaci i da li su relevantni za našu temu
- Ukoliko imamo poteškoća u dobivanju podataka, korisno je poznavanje Zakona o slobodi pristupa informacijama, koji je sredstvo na koje se možemo pozvati za dobivanje potrebnih podataka
- Kao dodatan izvor podataka možemo koristiti i neslužbene izvore: podatke prikupljene kroz vlastiti rad (vlastite statistike, ankete, izjave korisnika) ili podatke dobivene od drugih nevladinih organizacija koje se bave istom problematikom



### **Zajednica kao vrijedan izvor podataka**

Međutim, jedan od najvrijednijih izvora podataka o problemima i potrebama zajednice u kojoj djelujemo su sami ljudi koji žive u toj zajednici i koji su najviše pogođeni sa problemom. Zato je pri razvoju projektnog prijedloga neophodno uspostaviti neposredan kontakt sa budućim korisnicima projekta i ostalim zainteresiranim stranama kako bi dobili bolju sliku o problemu koji želimo riješiti. Ovo možemo postići koristeći sljedeće metode:

- ⇒ Obilazak zajednice i prikupljanje podataka o problemu/potrebi putem promatranja i putem neformalnih kontakata sa stanovnicima. Razgovore je najbolje voditi na osnovu polustrukturiranog intervjua koji će samo dati smjernice o tome koje vrste informacija su nam potrebne. Također, možemo koristiti i ankete kroz koje ćemo dobiti statističke podatke o problemu.
- ⇒ Sastanci sa stanovnicima i predstavnicima različitih institucija vođeni od iskusnih facilitatora koji će znati aktivirati i prisutne na sastanku i usmjeriti diskusiju prema dobivanju kvalitetnih informacija o problemu i mogućim rješenjima problema

### **POPIS ZA PROVJERU POGLAVLJA O PROBLEMU / POTREBAMA**

Izjava o problemu prezentira činjenice i razloge da se vaš projekat podrži. Zato je pri davanju argumenata potrebno obratiti posebnu pažnju na način na koji je razvijamo:

- Izjava o problemu je povezana sa misijom organizacije od koje tražimo podršku
- Nije preširoka i ne opisuje sve svjetske probleme, usmjerena na konkretno i definirano područje našeg budućeg djelovanja, ne obuhvata ono sa čime se nemamo namjeru baviti i u skladu je s našim mogućnostima
- Opisuje sam problem, uzroke problema, posljedice problema i utjecaj na korisnike.
- Obrazložena je statističkim pokazateljima, ne sadržava nedokazane tvrdnje
- Ali, ne daje preširoke i suviše generalizirane informacije - suvišni podaci koji nisu u vezi sa projektom će samo dovesti do zabune ili sumnji u vaše jasno poznavanje problema
- Obrazložena je izjavama stručnjaka i sadržava izjave korisnika i stranaka
- Opisuje što će se desiti ukoliko se ubrzo ne riješi - izjava o problemu treba biti životna, problem bi trebalo 'da tjera suze na oči', da jednostavnim riječima, izbjegavajući opće fraze, ali i patetiku, koristeći činjenice, opiše stanje stvari
- Ali, problem nije opisan kao nerješiv, daje nadu da može biti otklonjen
- Ne sadržava nerazumljive izraze, čita se lako i sa zanimanjem, kratka je i jasna.
- Ne opisuje rješenja – što želimo učiniti i ciljeve.

### 3. CILJEVI



Za postizanje efikasnih rezultata neophodno je u procesu razvoja projekta razmišljati o tome kako ćemo sve one na koje se projekat odnosi uključiti u njegovu realizaciju. Zato je prilikom definiranja ciljeva i strategija za dostizanje ciljeva korisno imati na umu sljedeće principe:

**LOKALNA KORIST.** Projekat će imati daleko veće šanse da dobije podršku ljudi ukoliko uspije pokazati da će donijeti neku stvarnu korist ljudima u zajednici. Lokalna korist može imati razne oblike, a osigurati ćemo je samo ako ciljevi odgovaraju na potrebe ljudi koji žive u zajednici.

**ODRŽIV RAZVOJ.** Suštinski je važno planirati projekte koji su održivi, a ne ovisni od dugoročne pomoći grantova i donacija. Tamo gdje je na raspolaganju grant dobro ga je iskoristiti za osiguranje prostora za realizaciju projekta i izgradnju ljudskih resursa koji će kasnije nastaviti sa aktivnostima. Mobiliziranje, lokalno učešće, volonterski rad i drugi doprinosi iz zajednice su od ključne važnosti za održivost.

**POSTEPENI PRISTUP.** Uspješne inicijative se razvijaju nizom koraka, često od male početne osnovice, a ne nastojanjem da se odjednom mnogo postigne. Kao rezultat, oni koji su u njima sudjelovali mogli su razvijati vlastita umijeća i samopouzdanje i to tempom koji je bio savladiv. Postavljanje realističnih ciljeva im je omogućilo da dostignu opipljive rezultate, a to je onda postalo platforma za sljedeću fazu razvoja. Projekti propadaju iz mnogih razloga, mada je nastojanje da se uradi mnogo a odmah - najčešća greška.

**VODSTVO I JASNA VIZIJA.** Uspješni projekti imaju jednu zajedničku crtu: vrlo jak osjećaj smjera. Oni koji su u njih uključeni imaju jasnu viziju o tome šta žele postići, zašto i kako. To često znači da imaju djelotvorne vođe u koje imaju povjerenje. Vizija često počinje kao nešto lično, a jedan od faktora uspjeha je sposobnost prenošenja vizije na druge.

**LOKALNA PARTNERSTVA I FLEKSIBILNOST.** Partnerstvo je nezaobilazno za uspjeh i održivost projekta. Ono zahtjeva povjerenje koje se razvija jedino u otvorenoj atmosferi, gdje su svi uključeni pošteno u pogledu svojih motiva i očekivanja. Partnerstvo ovisi od obostrane spremnosti na fleksibilnost, traganje za novim načinima rješavanje stvari i stalnog nastojanja da se shvati gledište drugih članova grupe.

**VOLONTERSKI RAD.** Razvoj zajednica obično ovisi o ljudima koji su spremni da preuzmu kontrolu nad projektima i da odrade posao. Volonterska podrška omogućuje zajednici da doprinese projektu, ona određuje ekonomsku vrijednost projekta. Temelj dobrog angažmana zajednice jest da se dobrovoljni rad tretira kao da je vrijedan i da zaslužuje poštovanje. Volonteri moraju dobiti potrebnu edukaciju, imati određeno radno vrijeme i specifične dužnosti i udjela u upravljanju. Ali najvažnije je da se volonterima, koji ne primaju financijsku nadoknadu za svoj rad, ponudi dovoljno snažan motiv za uključivanje u projekat.

**LOKALNA RJEŠENJA.** Svako mjesto je posebno i ima svoju jedinstvenu kombinaciju nasljedstva, kulture, ljudi, prirodnih resursa i ekonomskih resursa. Svako mjesto se suočava sa poteškoćama i izazovima: neka mjesta pronađu načine da svoje probleme preokrenu u rješenja. Projekti razvoja zajednica su različiti, ali im je jedno zajedničko: opredijeljenost da se koriste resursi na samom tom mjestu i stav da su eksperti i potencijal svakog mjesta upravo njegovi ljudi. Također je značajno da su mnogi projekti svoje rješenja našli time što se na problem gledalo drugačije nego što je to uobičajeno - uspješni projekti nastaju iz pronalazjenja lokalnih rješenja za lokalne probleme, što zauzvrat može prosto nalagati da iz drugog ugla sagledamo problem.

## Način definiranja ciljeva

Nakon što smo izvršili detaljnu analizu problema i zajedno sa svim zainteresiranim stranama definirali potrebe zajednice u kojoj ćemo djelovati, kao i njene resurse na kojima ćemo graditi projekat, možemo pristupiti razvoju ciljeva. Uobičajeno je da se ciljevi navode u četiri kategorije:

### **SVRHA/OPĆI CILJ (purpose, aim):**

Željeno stanje stvari izraženo u općim i širokim terminima, razlog zašto želimo provesti projekat. To je dugoročni cilj čijoj će realizaciji doprinijeti naša aktivnost. Uvijek možemo imati samo jedan opći cilj (ne možemo se istovremeno kretati u dva pravca). U drvetu problema vežemo je za stablo problema.

- PRIMJER:**
1. *Povećati učešće građana u procesu donošenja odluka;*
  2. *Osigurati uvjete ekonomski održivog povratka kroz oživljavanje poljoprivredne proizvodnje u selu*
  3. *Oživljavanje predratne teatarske tradicije grada;*

### **CILJ/SPECIFIČNI CILJ (goal):**

Specifična i mjerljiva promjena koja će doprinijeti konačnom rješenju problema i ostvarivanju svrhe. U projektnom prijedlogu je moguće imati jedan ili više specifičnih ciljeva. U drvetu problema cilj vežemo za uzrok/uzorke problema.

- PRIMJER:**
1. *Ustanovljen mehanizam radnih grupa za redovno dostavljanje prijedloga općinskom vijeću;*
  2. *Zasijan krompir na 80% poljoprivrednog zenlišta u selu*
  3. *Aktiviran rad KUDa;*

### **OPERATIVNI CILJEVI (objectives):**

Podciljevi koji će biti rezultat aktivnosti i čija će realizacija dovesti do ostvarenja specifičnog cilja. Negdje su naznačeni i kao kratkoročni i srednjoročni ciljevi. Vezani za uzroke problema

- PRIMJER:**
1. *Formirana radna grupa – Izrađen Pravilnik o radu – Potpisana građanska peticija - Dostavljen zahtjev općinskom vijeću – Potpisan sporazum sa općinskim vijećem;*
  2. *Osigurana neophodna mehanizacija i repromaterijal - Stanovništvo dobilo stručnu pomoć i savjete - Osiguran plasman proizvoda;*
  3. *KUD preregistriran – Općina imenovala direktora prostora – Formirane sekcije – Održani prvi nastupi KUDa*

### **UTJECAJ (impact):**

Koje promjene će se desiti u zajednici ukoliko ostvarimo specifični cilj. Utjecaj, za razliku od svrhe projekta, može biti višeznačan. U drvetu problema vežemo ga za posljedice problema.

- PRIMJER:**
1. *Efikasniji rad lokalne uprave i bolje odgovoravanje na potrebe građana*
  2. *Intenziviran povratak mladih ljudi na selo*
  3. *Kulturno obogaćivanje života građana; Vraćanje gradu predratnog statusa kulturnog i turističkog centra;*

**Specifični cilj i operativni ciljevi moraju zadovoljavati sljedeće kriterije koji prate SMART formulu:**

- **S** (simple, specific): Vaši ciljevi moraju biti jednostavni i specifični u odnosu na ono što želite postići.
- **M** (measurable): Vaši ciljevi bi trebali biti mjerljivi što znači da kako program napreduje, a posebno kada dođe do kraja, trebali biste moći odrediti jeste li djelimično ili potpuno ostvarili svoje ciljeve.
- **A** (achievable): Vaši ciljevi bi trebali biti dostižni. Ovo znači da ako bi se program odvijao po planu, vaši ciljevi bi se ostvarili.
- **R** (realistic): Vaši bi ciljevi trebali biti realni, što znači da vaša NVO/zajednica treba ponuditi samo ono što zaista vjerujete da možete ostvariti.
- **T** (timed): Konačno, vaši ciljevi bi trebali biti vremenski određeni, što znači da morate odrediti takve ciljeve koje možete postići u zadanom periodu provođenja projekta.

**POPIS ZA PROVJERU POGLAVLJA O SPECIFIČNOM I OPERATIVNIM CILJEVIMA**

- Po jedan specifični cilj za svaki uzrok opisan u analizi problema, na kojem želimo raditi kako bismo riješili početno definirani problem
- Ciljevi prate SMART formulu (jasni, specifični, mjerljivi, realni, dostižni, vremenski ograničeni)
- Korištenje razumljivog jezika pri definiranju ciljeva
- I na kraju, posebnu pažnju skrećemo na najčešću grešku koju radimo prilikom određivanja ciljeva:

**NAJVEĆA GREŠKA KOD ODREĐIVANJA CILJEVA JE  
NAVOĐENJE AKTIVNOSTI UMJESTO REZULTATA!**

**CILJ NIJE AKTIVNOST. CILJ JE OČEKIVANI REZULTAT NEKE AKTIVNOSTI.  
CILJ JE SPECIFIČNA I MJERLJIVA PROMJENA  
KOJA ĆE DOPRINIJETI KONAČNOM RJEŠENJU PROBLEMA**



## 4. KORISNICI (zainteresirane strane)

**KORISNICI**  
su grupe građana koje će imati koristi ukoliko postignete svoje ciljeve

Važno je praviti razliku između korisnika i ciljne grupe:

**Ciljna grupa** je termin koji se najčešće koristi u projektima 'javnog zagovaranja' tj. u projektima kroz koje se pokušava utjecati na donosiocima odluka da riješe određeni problem utječući na donosiocima odluka. Ciljna grupa je grupa koja može imati utjecaj na realizaciju ciljeva (npr. Općinske vlasti od kojih je potrebno dobiti podršku, preduzeće koje je izvor zagađenja, zastupnici u Parlamentu koji će glasati za usvajanje nekog zakona, mediji koji će podržati neku kampanju, direktor škole koji će pomoći u animiranju djece za određenu aktivnosti itd). U tom smislu, ciljnu grupu trebamo opisati u poglavlju koje se odnosi na strategiju i ciljeve. U ciljnoj grupi potrebno je unaprijed razlikovati direktnu i indirektnu ciljnu grupu.

**Korisnici** su populacija koja će imati korist od provođenja projekta (npr. povratnici, nezaposleni, samohrane majke i sl.) .U poglavlju o korisnicima potrebno je dati odgovor na sljedeća pitanja:

- ✓ Koje populacije ili grupe građana će imati koristi ukoliko postignete svoje ciljeve?
- ✓ Koja je veličina korisničke grupe?
- ✓ Kakva je struktura grupe korisnika s obzirom na neka za projekat bitna obilježja (spol, dob, socijalno stanje i sl)?
- ✓ Ovdje potrebno i navesti izvore iz kojih su dobiveni podaci o korisnicima (Općina, Centar za socijalni rad, Ministarstvo, vlastita arhiva organizacije ili provedeno istraživanje i sl.)
- ✓ Na koji način će se poboljšati njihova situacija?

Primjer opisa korisničke grupe:

*Prema istraživanju Zavoda za zapošljavanje provedenom prošle godine na području općine Sanski Most, od ukupno X stanovnika, na ovoj općini se trenutno nalazi Y nezaposlenih osoba (opis: polna struktura, obrazovanje, status). Realizacijom projekta 'Zapošljavanje', u periodu od dvije godine bilo bi trajno zaposleno:*

A) S obzirom na polnu strukturu:	B) S obzirom na različite kategorije stanovništva:	C) S obzirom na obrazovanje:
1. Žena: x 2. Muškaraca: x	1. Domicilnih: x 2. Povratnika: x 3. Raseljenih i izbjeglica: x	1. SSS: x 2. VS: x 3. VSS: x

**Kod korisnika potrebno je razlikovati:**

**Direktni korisnici:** Grupa koja će imati direktnu korist od projekta (npr. XX nezaposlenih),

**Indirektni korisnici:** Grupa koja će imati indirektnu korist od projekta (npr. YY članova porodica nezaposlenih)

## 5. STRATEGIJA I AKTIVNOSTI



Nakon što smo definirali ciljeve i korisnike, potrebno je opisati kako namjeravamo postići svoje ciljeve. Dakle, koje ćemo osnovne strategije koristiti i koje ćemo aktivnosti poduzeti. I ovdje unutrašnja usklađenost i cjelovitost projekta ima izuzetnu važnost. Strategije i aktivnosti moraju biti u skladu sa operativnim (posebnim) ciljevima i moraju jasno ukazivati na međusobnu vezu.

### STRATEGIJA

je opći pristup koji ćemo koristiti u rješavanju problema i ostvarenju naših ciljeva. Strategije mogu biti: obrazovanje, informiranje, ubjeđivanje, suradnja, mobilizacija volontera, direktna pomoć, pružanje usluga i sl.

*Na primjer, ako je cilj oživljavanje manifestacije vezane za dane vina, možete: organizirati tu manifestaciju na mjestu gdje se prije održavala; ili mogu **utjecati** na općinske vlasti da donese odluke koje će utjecati na oživljavanje manifestacije, ili **educirati** stanovnike regije o važnosti ponovnog aktiviranja manifestacije; ili provesti **istraživanje** koje bi pomoglo da utvrdite kako se slične manifestacije uspješno provode u drugim regijama i koje su koristi od toga, te **promovirati** rezultate putem medija; ili **direktno pomoći** proizvođačima vina da unaprijede svoju proizvodnju i time ostvare uvjete za ponovno održavanje manifestacije... Svaka strategija uključuje poseban set aktivnosti koje će biti poduzete da bi se ostvario navedeni cilj.*

Iako se za dostizanje nekog cilja može koristiti više različitih strategija, obično se u manjim projektima ne koristi više od dvije do tri strategije.

Vrlo je važno pomenuti da prilikom odabira strategija moramo obratiti pažnju da li odabrana strategija odgovara načinu rada samog donatora – na primjer, ako je donatoru važno uključivanje lokalne zajednice u proces provedbe projekta, na to se mora obratiti posebna pažnja te se trebaju odabrati takve strategije koje će osigurati uključivanje građana.

**Za odabir strategije možemo koristiti više kriterija koji su predstavljeni u tabeli:**

STRATEGIJA	KRITERIJ				
	Efikasnost za dostizanje cilja	Održivost koju strategija osigurava	Ljudski i materijalni resursi	Da li to volimo i želimo raditi	Kriteriji donatora
Organiziranje manifestacije					
Edukacija stanovništva					
Javno zagovaranje					
Istraživanje					
Pomoć poljo-privrednicima					

### **AKTIVNOSTI**

su koraci koje ćemo poduzeti da bi ostvarili navedene operativne ciljeve.

Najlakši način da naš projekat ostane konzistentan jeste da aktivnosti koje ćemo provoditi uvijek vežemo za operativne ciljeve i to postavljanjem pitanja:

*Što ćemo učiniti da bi se ovaj operativni cilj ostvario?*

Ovim pristupom će vaše aktivnosti u potpunosti podržavati ostvarenje ciljeva, te ćete postići konzistentnost. Osim toga, i donatoru biti daleko lakše shvatiti vaš projekat – ne trebamo zaboraviti da je nedostatak jasnoće i povezanosti jedan od najčešćih razloga odbijanja projekta.

Opis aktivnosti treba da je detaljan i da pruži jasne odgovore na pitanja:

- ⇒ što će se raditi (*npr. organiziranje 4 okrugla stola*),
- ⇒ u kojem periodu,
- ⇒ koji su očekivani rezultati aktivnosti (*1. formirana radna grupa; 2. izrađen pravilnik 3. dobivena podrška vijećnika, 4. potpisan sporazum sa općinskim vijećem*),
- ⇒ tko će biti odgovoran za provođenje aktivnosti,
- ⇒ opis toka aktivnosti (*tko će biti pozvan na pojedine okrugle stolove, informacioni materijali koji će biti razvijeni i podijeljeni, trajanje i sl*)

### **POPIS ZA PROVJERU POGLAVLJA O AKTIVNOSTIMA**

- Nastavlja se na operativne ciljeve i opisuje načine na koji će ciljevi biti postignuti
- Detaljno opisuje aktivnosti projekta, njihov redosljed i odgovorne osobe

## 6. IMPLEMENTACIONI PLAN



Nakon što smo ovako razvili i opisali aktivnosti vezane za operativne ciljeve, neće biti problem izraditi jasan tabelarni prikaz provođenja aktivnosti. Ovo će omogućiti donatoru da vidi na koji ste način u toku trajanja projekta rasporedili aktivnosti i da li je plan realan. Također, ovakav prikaz planiranih aktivnosti će olakšati samu implementaciju projekta, kao i njegovo praćenje. Za vremenski okvir aktivnosti ne treba stavljati tačne datume/nazive mjeseca, nego označavati kao prvi, drugi mjesec itd.

Operativni cilj	AKTIVNOSTI	Odgovorna osoba	Vremenska odrednica					
			I	II	III	IV	V	VI
I Rekonstrukcija ambulante	• Postavljanje vodovodnih cijevi	Volonter A		x				
	• Saniranje krova	Volonter B		x	x			
	• Saniranje kupatila	Volonter C			x			
	• Krečenje	Volonter D				x		
II Opremanje ambulante	• Nabavka namještaja	Koordinator						
	• Nabavka medicinske opreme	Volonter A						
	•							
	•							
III Osiguravanje rada med. osoblja	• Prikupljanje potpisa za peticiju	Volonter E		x				
	• Slanje dopisa vlastima i lobiranje	Koordinator			x	x	x	



## 7. LJUDSKI RESURSI I OPREMA

Koliko je ljudi potrebno angažovati da biste ostvarili plan akcije i postigli svoje ciljeve? Koja su njihova zaduženja? Nije na odmet staviti i biografije ljudi koji će raditi na implementaciji projekta. U ovom dijelu je potrebno opisati i učešće volontera čiji je angažman planiran za implementaciju projekta (broj, zaduženja).

Koja vrsta opreme je potrebna da biste efikasno ostvarili plan akcije? Ovdje nije potrebno navoditi troškove vezano za osoblje i opremu.

## 8. ODRŽIVOST PROJEKTA

Što će se desiti nakon isteka planiranog roka za provođenje projekta? Svaki donator želi vidjeti da će utrošena sredstva imati neki dugoročni utjecaj, tj. da on neće prestati nakon provedbe projekta. Sama održivost projekta se može osigurati kroz namicanje sredstava kroz aktivnosti, ali i kroz razvijene ljudske resurse koji će osigurati nastavak projektne ideje. Također, ako se radi o projektu kojim djelomično rješavamo neki problem, ovdje se mogu naznačiti ideje za sljedeće projekte koje planirate poduzeti.

«Od problema do rješenja»



## 9. PLAN PRAĆENJA I PROCJENE

Samo navesti ciljeve nije dovoljno. Potrebno je i osmisлити **načine mjerenja progressa** odnosno **ostvarenja ciljeva**. Ovo je od izuzetne važnosti zbog:

- EFEKTIVNOSTI RADA, jer će se moći mjeriti da li je projekat implementiran kao što je planirano i pravovremeno reagirati na probleme
- EFIKASNOSTI RADA I UČENJE, jer će omogućiti organizaciji koja provodi projekat da prati i poboljšava vlastiti rad, te postiže bolje rezultate
- ODRŽIVOSTI PROJEKTA, jer će omogućiti jasnije preispitivanje definiranih problema i potreba zajednice a time i veću mogućnost dobivanja podrške za buduće aktivnosti
- IZGRADNJE POVJERENJA prema zainteresiranim stranama koji očekuju dokaze za korektno ispunjenje projektnih ciljeva
- OLAKŠANOG IZVJEŠTAVANJA, jer će postojati svi potrebni podaci

### **Praćenje (monitoring)**

projekta je sistematsko i kontinuirano prikupljanje, analiziranje i upotreba informacija o ulaznim faktorima, procesu i rezultatima u svrhu kontrole i izvještavanja o radu. Na osnovu praćenja stječemo uvid da li smo na pravom putu spram plana aktivnosti, imajući na umu ciljeve koje želimo postići.

### **Procjena (evaluacija)**

projekta je periodična procjena uspjeha i djelotvornosti kojom stječemo uvid u postizanje prethodno definiranih aktivnosti, rezultata i utjecaja, koja se vrši u svrhu pravljenja prosudbi o projektu, unapređivanja djelotvornosti projekta i/ili donošenja odluka o koracima u budućem periodu.

### **Pokazatelji (indikator)**

su mjerljivi primjeri koji će na najbolji mogući način reflektirati ostvarenje ciljeva i utjecaja neke aktivnosti ili projekta

## VRSTE POKAZATELJA:

**Kvantitativni:** *Pokazatelji zasnovani na brojevima, količinama i postocima – prednost treba dati ovakvim pokazateljima. Primjeri: Postotak smanjenja prometnih nesreća (utjecaj), Postotak uvećanja zarade (utjecaj), Postotak zasijanih poljoprivrednih površina (cilj) , Dužina asfaltirane ceste (cilj), Broj učesnika na sastanku (aktivnost/proces)*

**Kvalitativni:** *Pokazatelji zasnovani na opisima, primjerima, doživljajima – teški za mjerenje, ali važni za dobivanje bolje slike o ostvarenom utjecaju. Primjer: Opis povećanog samopouzdanja učesnika projekta; Primjer novih inicijativa razvijenih u zajednici;*

## METODE PRIKUPLJANJA PODATKA ZA PRAĆENJE I PROCJENU

Za provođenje procjene i praćenja važno je razmišljati o ovome već u fazi razvoja projektnog prijedloga i razviti metode kojima će se prikupljati neophodni podaci. Prikupljanje podataka za praćenje i procjenu možemo provesti koristeći sljedeće metode:

- A: Detaljno vođenje arhive i dokumentiranje aktivnosti, posebno uzimajući u obzir koji su nam podaci potrebni za definirane pokazatelje
- B: Razgovori sa korisnicima prilikom posjeta
  - Prikupljanje priča i anegdota o projektu iz perspektive korisnika
  - Grupni sastanci (fokus grupe) sa korisnicima radi dobivanja stavova o određenoj temi
  - Intervjui i ankete za ispitivanje stupnja zadovoljstva korisnika
- C: Zapažanja prilikom posjeta
  - Subjektivna zapažanja i dojmovi
  - Prema obrascu strukturirano bilježenje podataka

### Uobičajeno je da sekcija praćenja i procjene sadržava:

- ① Definirane pokazatelje (indikatore) za svaki od predviđenih/planiranih ciljeva projekta
- ② Izvore podataka odnosno način praćenja i procjene

Sljedeća tabela prikazuje mogući način prikazivanja plana procjene projekta:

Očekivani rezultati	Pokazatelji / indikatori	Način praćenja/procjene
Povećati učešće građana u društvenom životu zajednice kroz očuvanje narodnog stvaralaštva (SVRHA)	- broj i vrsta primjenjenih metoda informiranja - vrste danih informacija - broj ljudi uključenih u planiranje aktivnosti - različitost grupa uključenih u projekat - broj volontera - primjeri novih inicijativa	Izveštaj o aktivnostima informiranja Primjerci info materijala Spiskovi učesnika sastanaka Spiskovi volontera Fotografije sa volonterskih akcija Dokumenti akcionih planova
Manifestacije «Dani našeg sela» obogaćena i unaprijeđena sadržajima lokalnog stvaralaštva (SPECIFIČNI CILJ)	- broj novih sadržaja - kvalitet programa - broj učesnika - broj posjetioca - stupanj zadovoljstva	Izveštaj o provedenom programu Medijski izvještaji o programu Zabilježeni komentari učesnika Zabilježeni komentari posjetioca Anketa Video zapisi i fotografije
Formiran radni tim (OPERATIVNI CILJ)	- broj održanih sastanaka - Stupanj zadovoljstva članova tima njihovim utjecajem u procesu donošenja odluka	Izveštaji sa sastanaka planiranja Liste učesnika sastanaka Intervjui sa članovima tima
Uređen prostor za manifestaciju «Dani našeg sela» (OPERATIVNI CILJ)	- visina prikupljenih sredstava - kvalitet izvedenih radova	Evidencija o prikupljenim sredstvima Knjiga izvedenih radova Foto i video bilješke
Proveden kulturni program (OPERATIVNI CILJ)	- broj učesnika i posjetioca - kvalitet programa	Foto i video zapisi Izveštaji operativnih timova Medijski izvještaji o programu Zabilježeni komentari učesnika Zabilježeni komentari posjetioca



## 10. SPOSOBNOST ORGANIZACIJE

U ovom poglavlju zapravo dajemo preporuku da budemo odabrani kao implementator projekta i zato je, pored osnovnih podataka, kratke historije organizacije i predstavljanja misije potrebno pokazati da li organizacija ima kapaciteta za rješavanje navedenog problema i za provođenje odgovarajućeg plana akcije. To znači da je neophodno dokazati donatoru da imamo sposobne ljude sa iskustvom, te opremu i ostale tehničke resurse za provođenje projekta. Također, potrebno je pokazati koji su projekti do sada implementirani i sa kakvim uspjesima. Prethodna projektna iskustva je možda najbolje prikazati u tabeli gdje ćete navesti: Cilj projekta; Rezultate projekta; Visinu sredstava; Donatora/drugi izvor sredstava;

### POPIS ZA PROVJERU POGLAVLJA O SPOSOBNOSTI ORGANIZACIJE

- Opisuje kompetentnost organizacije za provedene projekta i raspolaganje sredstvima.
- Utvrđuje pravni oblik onoga tko traži sredstva
- Opisuje program rada i djelatnosti organizacije / neformalne grupe
- Opisuje korisnike ili članove organizacije / neformalne grupe
- Daje dokaze o prethodnim postignućima, uključujući i statističke pokazatelje
- Koristi citate i pisma podrške za dokazivanje prethodnih postignuća.
- Obrazlaže kompetentnost osoblja za planirane djelatnosti
- Nije dulji od jedne stranice
- Zanimljiv je i lako se čita, ne koristi nerazumljive riječi.

## 11. PARTNERSTVA



Ukoliko druge organizacije ili institucije na neki način podržavaju projekat i sudjeluju u njegovom razvoju i provođenju radi se o partnerskom odnosu. Partnerstvo uvijek podrazumjeva zajednički rad i podjelu odgovornosti radi ostvarenja zajedničkih ciljeva. U poglavlju o partnerstvu neophodno navesti:

- Detaljan opis organizacije ili institucije (pravni status, historija, kontakt osobe)
- Na koji način partner doprinosi projektu? Koja je njegova konkretna uloga u projektu? Kakve odgovornosti ima u provođenju projekta? Ako je pomoć finansijska, o kojem se iznosu radi? Opis partnerstva ne bi trebao davati općenite informacije kao na primjer «Partner ima vrlo važnu ulogu u projektu» ili «Partnerska organizacija će biti uključena u projekat u svim fazama». Potrebno je jasno navesti koje su to specifične odgovornosti i uloga partnerske organizacije ili institucije u provođenju projekta.
- Ukoliko ostvarenje ciljeva direktno ovisi o uspješnosti u ostvarenju partnerstva, potrebno je dati dodatne garancije da će ono biti realizirano. Ova garancija može biti u obliku popisane izjave partnera kojom se potvrđuje da će zadaci navedeni u projektnom prijedlogu biti realizirani.

## 12. BUDŽET – procjena troškova projekta

### BUDŽETSKE STAVKE (LINIJE)

U prikazu budžeta vrlo je značajno odvojiti budžetske stavke ili kategorije troškova. Uobičajeno je da razdvajamo sljedeće budžetske stavke:

- **Operativni troškovi / troškovi koordinacije / opšti troškovi (Operational costs / coordination / overhead costs)** su najčešće definirani od strane donatora. Uobičajeno je da donator prihvaća te troškove u rangju od 6% do 20% od ukupne sume projekta. U operativne troškove mogu ući troškovi kancelarije (renta, telefon, struja, voda..), kancelarijskog materijala, kao i plaće stalno zaposlenog operativnog dijela osoblja (direktor, administrativni radnik, financijski menadžer itd), koje neće biti direktno zaposleno na provođenju aktivnosti, već će administrativno podržavati provođenje projekta. Za ove plaće je potrebno naznačiti postotak anagažiranja odnosno koliki dio radnog vremena zaposlenika će biti iskorišten za rad na dotičnom projektu. Kao dio operativnih troškova može se navesti i trošak bankovnih operacija (bankovna provizija) - to je trošak koji je nezaobilazan i treba ga prikazati u budžetu.
- **Oprema (Equipment)** neophodna za implementaciju projekta (ukoliko donator odobrava ovu vrstu troškova), kao što je računarska oprema, računarske mreže, namještaj, kopir aparat, instrumenti, itd). U ovu budžetsku liniju mogu se uvrstiti i stavke kao što je održavanje i opravka opreme, aparata, postavljanje mreže, itd. Prilikom dizajniranja budžeta dobro je imati cjenik proizvoda na koji se NVO može pozvati u slučaju potrebe za dodatnim informacijama.
- **Troškovi aktivnosti** su sve vrste troškova nastalih pri provođenju planiranih aktivnosti (okrugli stolovi, medijsko predstavljanje, nabavka građevinskog materijala, angažiranje firmi za provođenje poslova i sl.). U ovu stavku mogu ući i troškovi vezani za isplatu dnevnica i plaća ljudi zaposlenih direktno na provođenju projekta – ali, da li će ovi honorari biti dio troškova aktivnosti ili operativnih troškova određuju standardi donatora.

### PRIKAZ IZVORA SREDSTAVA

Osim ovih glavnih budžetskih linija, kroz budžet nekad možemo razlikovati dvije vrste izvora sredstava: traženi iznos i doprinos NVO/zajednice. Česta je pojava uslovljavanja donatora da aplikant mora učestvovati u projektu sa određenim postotkom i u tom slučaju je neophodno je napraviti jasnu razliku između traženog iznosa i doprinosa koji ulaže NVO.

Doprinos organizacije predstavlja sredstva neophodna za realizaciju predloženog projekta koja u projekat ulaže NVO/zajednica (u novcu i robi). To može biti:

- troškovi prostora, telefona itd. koji će se koristiti za projekat, a nisu plaćeni kroz projekat
- doprinos u robi koja je neophodna za provođenje projekta (npr. građevinski materijal)
- doprinos u uslugama neophodnim za provođenje projekta (bager, izrada web stranice)
- doprinos u novcu dobiven od drugih donatora i sponzora (domaćih ili stranih)
- vrijeme rada uposlenih i volontera koje nije plaćeno kroz projekat

Doprinos u volonterskom radu može biti izračunat na sljedeći način:

- Cijena koštanja jednog dana rada jednaka je iznosu mjesečne plate (prosječne, ili plate za to radno mjesto) podijeljene na 22: ako moja plata iznosi npr. 330 KM, tada jedan dan mog volonterskog rada iznosi 15KM.
- Cijena koštanja jednog sata rada volontera jednaka je prosječnoj cijeni radnog sata (državnoj ili prosjeku same organizacije, cijeni student servisa i sl.)



## SAVJETI ZA RAZVOJ BUDŽETA

1. Troškovi moraju u potpunosti odgovarati predloženom planu aktivnosti projekta. Sinhronizacijom troškova projekta sa predloženom listom aktivnosti pokazuje se realna mogućnost implementacije nekog projekta. Posebnu pažnju obratite na to da u budžetu tražite sredstva SAMO ZA POKRIVANJE TROŠKOVA KOJI SU PRETHODNO OBJAŠNJENI u poglavljima: Aktivnosti, Potrebni ljudski i materijalni resursi
2. Budžet mora biti predstavljen u racionalnim okvirima. Svi predstavljeni troškovi moraju imati logične vrijednosti. Donator je vjerovatno već pročitao dosta sličnih prijedloga i već ima prilično jasnu sliku o visini troškova koji prate pojedine aktivnosti. Naravno da te vrijednosti osciliraju od regije do regije i od organizacije do organizacije, ali oscilacije ne mogu biti nelogične. Pisanje projekata je utakmica u kojoj pobjeđuju najbolji a donator je taj koji ima mogućnost da bira tko će biti implementator projekta.
3. Generalno govoreći, vaš budžet će biti prihvatljiviji što su troškovi aktivnosti veći u odnosu na troškove opreme i operativne troškove.
4. Često donator ima svoj opseg operativnih troškova i to je poznato aplikantu. U skladu s tim treba pisati budžet. Ukoliko NVO ne može implementirati projekat sa predviđenim nivoom operativnih troškova, onda je bolje da odustane od apliciranja jer će vjerovatno u toku implementacije projekta neke troškove morati pokrivati iz drugih fondova.
5. Većina donatora ima razvijene budžetske forme – bez obzira da li vam one izgledaju prejednostavne, prekomplikirane, nedovoljno razvijene, glupe, suviše – pratite ih.
6. Preporuka kod pisanja budžeta (bez obzira da li je to donator tražio ili ne) je da se napiše i tzv. narativni budžet gdje će se detaljno objasniti svaka pojedina stavka navedene u budžetu (potreba za stavkom, broj, vrijednost i slično). Npr. ako je traženo pokrivanje plaće administratora u ovom dijelu je potrebno objasniti koliko radnog vremena će biti pokriveno, iz kojih sredstava je pokriven ostatak plaće, da li se radi o stalnom ili privremenom zaposlenju, opis posla i sl; Ako je traženo pokrivanje troškova za nabavku kompjutera, potrebno je navesti zašto je kompjuter potreban i na osnovu kojih ponuda je navedena cijena – u svakom slučaju, svaka stavka mora imati svoje opravdanje u aktivnostima koje su navedene u projektnom prijedlogu.

**Korišteni izvori:**

- Jane C. Geever, The Foundation Center's Guide to Proposal Writing, 2001
- Pisanje projektnog prijedloga, ADF Dem Net, 2001
- How to Write a Project Proposal, Worcester Polytechnic Institute, 1999
- Guide for writing a funding proposal, S. Joseph Levine, 2002
- Monitoring, Evaluacija, Izvještavanje, EOS Zagreb, 2002
- Monitoring and Evaluating Advocacy, BOND – Networking for International Development, 2002



Izdavač:

Fondacija Mozaik

(ranije registrirana pod imenom Fondacija za razvoj nevladinih organizacija ili skr. NVO Fondacija)

Materijal pripremila:

Eni Kurtović

Recenzent

Zoran Puljić

Grafičko oblikovanje:

????

Tiraž: 300 primjeraka

Sarajevo, ??? 2005. godine

Financijska podrška:

Charles Stewart Mott Foundation

MATERIJAL JE STAVLJEN NA RASPOLAGANJE SVIM ZAINTERESIRANIM STRANAMA UZ OBAVEZNO  
NAVOĐENJE IMENA FONDACIJE MOZAIK I AUTORA PRIRUČNIKA

**A** Soukbunar 42, 71000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina **T** +387 33 265 290, 266 480, 265 291, **F** +387 33 266 482  
**@** info@mozaik.ba, **W** www.mozaik.ba