

PRIRUČNIK ZA NEVLADINE ORGANIZACIJE

**PRIPREMA I PISANJE PROJEKTNIH PRIJEDLOGA
PRIPREMA BUDŽETA ZA PROJEKTE
UPRAVLJANJE PROJEKTOM**



PRIRUČNIK ZA NEVLADINE ORGANIZACIJE

**PRIPREMA I PISANJE PROJEKTNIH PRIJEDLOGA
PRIPREMA BUDŽETA ZA PROJEKTE
UPRAVLJANJE PROJEKTOM**

Priručnik za nevladine organizacije

Izdavač:

Regionalni centar za okoliš/životnu sredinu za Srednju i Istočnu Evropu (REC)

Ured za Bosnu i Hercegovinu (REC BiH)

Kalemova 34, 71000 Sarajevo

Telefon: (387 33) 20 91 30

Faks: (387 33) 26 30 50

E-mail: info@rec.org.ba

Web site: www.rec.org.ba

Autori:

Jasna Draganić

Inka Šehović

Enisa Pulić

Štamparija: Kaligraf, Sarajevo

Sarajevo, juni/lipanj 2005

Naklada 150 primjeraka



THE REGIONAL ENVIRONMENTAL CENTER
for Central and Eastern Europe

Austrian Cooperation
 **Eastern Europe**

Publikacija “Priručnik za nevladine organizacije” omogućena je finansijskom podrškom u sklopu projekta “Podrška ekološkim nevladnim organizacijama u Bosni i Hercegovini” kojeg implementira Regionalni centar za okoliš/životnu sredinu za Srednju i Istočnu Evropu (REC), Ured za Bosnu i Hercegovinu, a finansira ga Savezno ministarstvo vanjskih poslova Republike Austrije, odnosno Austrijska agencija za razvoj i saradnju (Austrian Development Agency/Austrian Cooperation), u skladu sa ugovorom br. 8009-01/2003.

PRIRUČNIK ZA NEVLADINE ORGANIZACIJE

PRIPREMA I PISANJE PROJEKTNIH PRIJEDLOGA

PRIPREMA BUDŽETA ZA PROJEKTE

UPRAVLJANJE PROJEKTOM

PRIPREMILI:
JASNA DRAGANIĆ
INKA ŠEHOVIĆ
ENISA PULIĆ

REC BIH
SARAJEVO, JUNI/LIPANJ 2005

SADRŽAJ

Predgovor	2
Uvod	3
Kratak osvrt na finansiranje bh. NVO-a koji se bave zaštitom okoliša/životne sredine	4
1. Priprema i pisanje projektnog prijedloga	5
Projektni ciklus	7
Analiza problema	8
Komponente prijedloga projekta	11
Popratno pismo	12
Naslovna strana	12
Sažetak projekta	12
Reference NVO-a i biografija koordinatora projekta	12
Opis problema/potreba	13
Ciljevi	13
Indikatori	14
Ciljne grupe	16
Aktivnosti	16
Očekivani rezultati	17
Logički radni okvir (tzv. Log-Okvir)	18
Evaluacija	19
Prilozi	20
2. Priprema finansijskog projektnog proračuna (budžeta projekta)	21
3. Upravljanje projektom (projekt menadžment)	26
REC program finansijske podrške bh. nevladinim organizacijama	28
REC obrasci/forme za apliciranje projektnih prijedloga	33
Pojmovnik	40
Literatura	42

PREDGOVOR

Nevladine organizacije (NVO) imaju ključnu ulogu u razvoju civilnog društva u Srednjoj i Istočnoj Evropi. NVO-i iz sektora zaštite okoliša/životne sredine čine jedan od najvećih i najaktivnijih civilnih sektora u regionu. Radeći zajedno na okolišnim aktivnostima, ljudi su obnovili osjećaj za svrhu zajednice, poboljšavajući okoliš/životnu sredinu i usmjeravajući nove generacije na njihove odgovornosti za svijet oko njih. NVO-i su glavni pokretači za učešće javnosti. Oni predstavljaju sponu između građana i vladinog sektora.

Veoma je bitno da NVO-i shvate ulogu koju mogu imati u društvu i na koji način mogu najefikasnije služiti kao intermediji između vlade i građana. One mogu izgraditi različite strukture zasnovane na principima demokratije i transparentnosti, koristeći brojna pravna i informacijska sredstva, kao i medije. Stoga je potreba za podržavanjem projekata važnija nego ikada. U isticanju okolišnih problema NVO-i su uvijek imali značajnu ulogu, kao osnovni elemenat demokratskog civilnog društva u Bosni i Hercegovini (BiH). Nakon komunističkog perioda, u kome nisu imale konstantnu ulogu, i nakon ratnog perioda u kome nisu uopšte postojale, ove organizacije su se ponovo aktivno uključile u razvoj demokratskog društva, ali još uvijek nedovoljno, uzimajući u obzir standarde modernih demokratskih zemalja i njihovog sistema civilnog društva.

Ispitivajući izvore finansiranja okolišnih NVO-a u BiH, jasno je da dominantnu ulogu u finansiranju nevladinog sektora još uvijek imaju međunarodne organizacije i strane donacije. U nekim dijelovima BiH vidljiva je podrška od strane lokalnih institucija, ali taj način finansiranja još uvijek je nedovoljan. Neki NVO-i se pokušavaju finansirati samostalno putem pokretanja samostalnih poslova i uvođenjem članarina, što je korak ka samoodrživosti. Zbog svih gore navedenih činjenica, okolišni NVO-i nisu u mogućnosti da koriste svoju ulogu uz maksimalan efekat u procesu jačanja civilnog društva. Pored problema sa kojima se dnevno susreću, postoje i pozitivni primjeri njihovog napretka u rješavanju ovih problema, ali cijeli proces treba kontinuiranu i čvrstu podršku.

Jedan od najčešćih instrumenata prikupljanja sredstava za rad nevladinih organizacija je priprema projektnih prijedloga i iznalaženje finansijskih sredstava za njihovu realizaciju. Opravdano se može tvrditi da je to dominantan instrument obezbjeđivanja sredstava za rad NVO-a u našoj zemlji. Po pravilu, donatori su strane fondacije i međunarodne nevladine organizacije, kao i agencije za razvoj stranih država, odnosno njihove ambasade.

Ovaj Priručnik nastao je kao rezultat potrebe bh. NVO-a za pripremom kvalitetnih projektnih prijedloga, a u okviru projekta podržanog od strane Austrijske agencije za razvoj i saradnju. Grantovi su se dodjeljivali za tri tematske cjeline: 1) izrada lokalnog ekološkog akcionog plana (LEAP-a); 2) upravljanje vodama; te 3) upravljanje otpadom i razvoj ruralnih područja. Na pomenuti grant program konkurisalo je 107 NVO-a, sa 134 projektna prijedloga, a 16 NVO-a je dobilo finansijsku podršku, kako zbog ograničenih sredstava pomoći, tako i zbog kvaliteta projektnih prijedloga.

Nadamo se da će ovaj Priručnik biti od pomoći BiH NVO-ima u pripremi budućih prijedloga projekata i njihovoj uspješnoj implementaciji.

Ovim putem se srdačno zahvaljujemo donatoru, Austrijskoj agenciji za razvoj i saradnju, što je finansijski podržala cjelokupni grant program i pripremu i štampanje ovog Priručnika.

Jasna Draganić

REC BiH , Senior projekt menadžer

UVOD

Priručnik je namjenjen nevladinim organizacijama kao uputstvo za pisanje kvalitetnih projektnih prijedloga i obezbjeđivanja sredstava za rad.

Sadržaj Priručnika pokriva tri osnovna aspekta:

1. **Priprema i pisanje projektnih prijedloga**, u kome se razmatraju načini, pristupi i pravila ispravnog pisanja i pripreme projektnih prijedloga;
2. **Priprema finansijskog projektnog proračuna (budžeta projekta)** u skladu sa projektnim aktivnostima; i
3. **Upravljanje projektom**.

Svaka fondacija/donator ima jasne smjernice koje se odnose na:

- **oblasti djelovanja** – sredstva se daju isključivo za rješavanje problema iz te oblasti. Donatori vrlo rijetko mijenjaju svoje prioritete, te je preporučljivo konkurisati kod onih donatora koji se bave istom oblašću kao i nevladina organizacija.
- **vremenski rok/period** u kojem se može aplicirati.
- **iznos/sumu** novca koja se dodjeljuje.
- **propisanu proceduru i obrasce za apliciranje**.

Sve ove informacije je potrebno imati prije nego se pristupi pisanju projekta.

Donatore možemo svrstati u nekoliko grupa:

- **Korporacijske fondacije** - korporacije koje ostvaruju veliki profit sklone su da zbog poboljšanja svog imidža osnivaju fondacije koje bi trebale da "vrate dio profita društvu". To su na primjer, Microsoft, General Motors, Nike itd.
- **Privatne fondacije** – legati - one su legati porodica ili značajnih pojedinaca/pojedinki, koji su osnovali fondacije jer žele da se bave rješavanjem određenih problema. Takve fondacije su na primjer Rockefeller fondacija, SOROS i dr.
- **Crkvene ili druge vjerske fondacije** – koje su inicijalno organizovane od strane vjerskih institucija ili vjernika. One obično imaju dužu historiju i podržane su od strane vjerskih fondacija, ali ne uslovljavaju davanje sredstava bilo kakvom religioznom aktivnošću. Takve organizacije su na primjer Caritas, Cafod i dr.
- **Posredničke fondacije** – to su organizacije osnovane sa ciljem da prikupljaju sredstva za određena pitanja i da zatim ta sredstva dijele manjim organizacijama. Njihova uloga je posrednička i one olakšavaju dobijanje sredstava manjim organizacijama. Primjeri za to su Womankind Worldwide, Global Fund for Women itd.
- **Državni donatori** – razvijene zemlje ulažu novac u manje razvijene zemlje na dva načina: jedno je preko vladinih agencija (kao što su USAID, CIDA itd.) koje ulažu veće količine novca u razvojne projekte. One će rijetko uložiti u male nevladine organizacije. Sa druge strane, manje organizacije mogu aplicirati kod ambasada razvijenih država koje obično imaju određenu sumu u toku godine, usmjerenu da doprinese rješavanju lokalnih problema.
- **Međunarodne agencije/organizacije** – u koje spadaju sve agencije donatori Ujedinjenih nacija (UNIFEM, UNICEF), Evropske unije (Evropska agencija za rekonstrukciju, Evropska unija) i tako dalje. Ovakve agencije sprovode određene projekte, ali često ulažu i u druge organizacije koje implementiraju projekte koji se uklapaju u njihovu oblast djelovanja.

KRATAK OSVRT NA FINANSIRANJE BIH NVO-A KOJI SE BAVE ZAŠTITOM OKOLIŠA/ŽIVOTNE SREDINE



Putem raznih studija procjene potreba, pa tako i proučavajući izvore finansiranja BiH NVO-a koji se bave zaštitom okoliša/životne sredine, jasno je vidljivo da još uvijek u finansiranju NVO sektora dominantnu ulogu imaju međunarodne organizacije i strane donacije. U nekim dijelovima BiH postoji podrška od strane domaćih institucija (ministarstava, lokalne uprave i dr.), ali je taj vid finansiranja još uvijek neznatan. Vidljivo je da je i domaći privredni sektor prepoznao NVO-e kao partnere u društvu i pronašao interes za finansiranje njihovih aktivnosti. Manji broj NVO-a pokušavaju biti samoodrživi, pokretanjem komercijalnih aktivnosti i prikupljanjem članarine.

Samoodrživost NVO sektora u BiH je zasigurno tema o kojoj se često i dosta govori. Iako u BiH postoji inicijativa za izradu strategije održivog razvoja nevladinog sektora, još uvijek je teško govoriti o realnim mogućnostima samofinansiranja i samoodrživosti NVO-a.

Postoji velika raznolikost u organizacijskoj strukturi i finansijskom stanju NVO-a. Njihovi budžeti variraju od iznosa manjih od 2.000 KM do iznosa od preko 50.000 KM, što zavisi, kako od "starosti NVO" tako i njihove unutrašnje organizacije, strukture i kvalifikacije članova i uposlenog osoblja. Sigurno je da bi razvojem jače horizontalne uvezanosti NVO-a, sve organizacije (novonastale i "stare") mogle biti ravnopravni partneri u procesu demokratizacije društva. Starije i iskusnije organizacije trebale bi pružiti pomoć mlađim organizacijama u pronalaženju izvora finansiranja.

1. PRIPREMA I PISANJE PROJEKTOG PRIJEDLOGA

Prijedlog projekta predstavlja detaljan opis aktivnosti koje treba poduzeti sa ciljem rješavanja određenog problema. Pisanjem prijedloga projekta, nevladine organizacije pokušavaju obezbijediti finansijska sredstva koja su im potrebna za provođenje projekta i pružanje usluga određenoj ciljnoj grupi. To je pisani dokument koji se prezentira vanjskom svijetu, u formatu koji je prepoznatljiv i prihvatljiv. Prijedlog projekta treba da predstavi svrsishodnost ideje i stajalište organizacije vezano za određeni problem, kao i da uvjeri institucije i pojedince da dodijele finansijsku i drugu podršku provođenju opisanih aktivnosti.

Kao takav, prijedlog projekta služi kao:

- a) sredstvo komunikacije** sa donatorom vezano za predstavljanje projekta i finansiranje istog;
- b) plan za** narativno i grafičko prikazivanje aktivnosti koje mogu dovesti do ispunjenja ciljeva;
- c) ugovor** – projektni prijedlog predstavlja i vrstu ugovora koja obavezuje organizaciju da u potpunosti slijedi predložene aktivnosti, te se prijedlog kao takav može smatrati pravovaljanim ugovorom između dviju strana na koji se druga strana (donator) u svakom trenutku može pozvati.

PRIJE PISANJA PRIJEDLOGA PROJEKTA

Kako bi se izbjeglo ponavljanje grešaka iz predhodnih projekata, kao i ponavljanje ideja, aktivnosti i rezultata koji su već ostvareni, prije pisanja prijedloga projekta, potrebno je uraditi sljedeće:

- ❑ **Intervjuisati prijašnje i moguće korisnike.** Razgovarajte sa korisnicima kako biste osigurali da je ono što planirate ponuditi poželjno i potrebno;
- ❑ **Pregledajte prethodne projektne prijedloge.** Malo je vjerovatno da će donatori omogućiti sredstva za nešto što je već urađeno;
- ❑ **Pregledajte prethodne izvještaje o evaluaciji projekata.** Ne računajte na to da će se projektni tim sjetiti svih grešaka i područja na kojima je potrebno poboljšanje;
- ❑ **Prodiskutujte svoju ideju sa interesnim grupama u projektu.** Imajte na umu da su svi učesnici u mogućnosti i spremni da doprinesu projektnoj ideji;
- ❑ **Provjerite statističke podatke.** Ne dozvolite drugima da otkriju netačnosti i nedostatke u podacima na koje se vi oslanjate;
- ❑ **Konsultujte se sa stručnjacima.** Njihovi savjeti mogu vam biti od velike pomoći u stručnom dijelu projekta;
- ❑ **Izvršite istraživanja itd.** Sakupite što više informacija vezanih za temu, koje vam mogu pomoći prilikom pripreme projektnog prijedloga;
- ❑ **Organizujte sastanke u zajednici ili forume.** Upoznajte javnost sa projektnom idejom da biste bili sigurni da će biti spremni sarađivati i podržati projekat.

RAZRADA IDEJE U PROJEKAT

Prije pisanja prijedloga projekta, važno je da sami sebi razjasnimo šta u stvari želimo raditi u okviru određenog projekta. Veoma često se dešava da se mnogi projekti odbijaju sa sljedećim obrazloženjem: "Ideja projekta je dobra, ali nije dobro obrazložena ili je nejasna" itd.

U razradi ideje u projekat mogu nam pomoći sljedeće smjernice:

- ❑ **Šta želimo poboljšati?** – zbog čega smatramo da su poboljšanja potrebna, šta je problem na kojeg želimo uticati, šta su uzroci tog problema;
- ❑ **Kakve promjene želimo potaknuti/postići?** – šta želimo vidjeti kao rezultat našeg rada, u kojem omjeru i vremenskom razdoblju;
- ❑ **Šta ćemo učiniti?** – koje ćemo aktivnosti poduzimati i u okviru toga koje ćemo zadatke obavljati;
- ❑ **Kako ćemo znati da su se promjene dogodile?** – kako ćemo procijeniti jesmo li bili učinkoviti, da li u budućnosti moramo nešto unaprijediti u svom radu.
- ❑ **Koliko bi koštalo izvođenje svih naših aktivnosti?** – razjasniti da li je moguće pronaći sredstva za takav projekat, gdje bismo sve mogli tražiti sredstva i kako ćemo utvrditi troškove.

PRIPREMA PRIJEDLOGA PROJEKTA

- Osnovni elementi -

Elementi koji se trebaju uzeti u obzir da bismo napravili kvalitetan i uspješan prijedlog projekta su:

- ❑ **Problem ili potreba za projektom** - projekat je uspješan kada ljudi, koji ga razvijaju, u potpunosti razumiju probleme krajnjih korisnika, kao i obim njihovih potreba;
- ❑ **Ideja i vizija** - nakon odabira odgovarajućih ideja, za daljnje razvijanje projekta potrebna je jasna vizija koja će povezati ciljeve projekta sa konkretnim aktivnostima koje se planiraju provesti;
- ❑ **Prilika** - projekat mora imati odgovarajući "prostor" u kojem će djelovati; potrebno je osigurati podršku unutar same organizacije kao i krajnjih korisnika;
- ❑ **Kapaciteti** - projekat zahtijeva uspješan spoj odgovarajućih vještina, resursa i sistematičnosti u organizaciji koja provodi projekat kako bi se osiguralo postignuće željenih rezultata.

Organizacija koja razmatra projekat na ovaj način prije svega osigurava temelje za strateško razvijanje projekta, njegove održivosti, kako sadržajne tako i finansijske.

- pristupi pripreme projektnog prijedloga -

Razlikujemo dva pristupa pripreme projektnog prijedloga:

- **Planski (programski) pristup**
- **Oportunistički pristup**

Planski pristup podrazumijeva da nevladine organizacije pripremaju projektne prijedloge u skladu sa svojim programom, a ne u skladu sa aktuelnim konkursom donatora. Takav pristup je mnogo kvalitetniji i podrazumijeva sljedeće korake:

- a) provođenje potrebnih analiza (procjena potreba u zajednici, analiza problema, analiza ciljeva i dr.);
- b) pisanje prijedloga projekta prema standardnoj strukturi;
- c) istraživanje i identificiranje potencijalnih donatora u skladu s provedenim analizama;
- d) prilagođavanje prijedloga projekta (napisanog prema standardnoj strukturi) u skladu sa zahtjevima donatora (posebne upute/obraci), ukoliko isti postoje;
- e) dostavljanju prijedloga projekta.

Oportunistički pristup

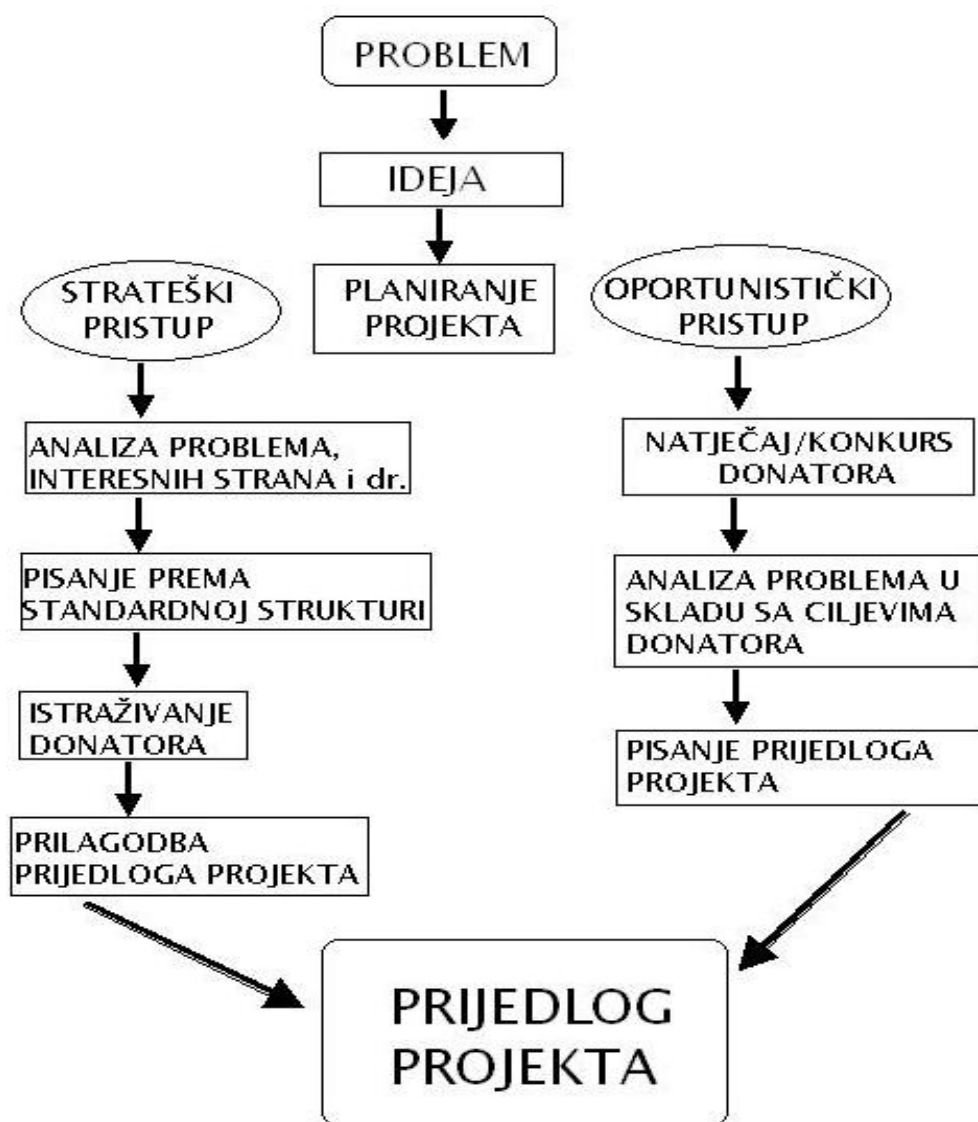
Nasuprot planskom, nevladine organizacije često koriste "oportunistički" pristup prilikom pripremanja prijedloga projekata. Projekat se kreira više zbog pojave novih donatora, odnosno novog kruga natječaja postojećih donatora, a manje zbog pravih programskih prioriteta.

Kod ovakvog načina razmatranja projekta osnovni je uslov postojanje sveobuhvatne ideje o problemima zajednice, nakon čega bi slijedilo:

- a) prikupljanje informacija o donatoru nakon objave natječaja/konkursa,
- b) analiza problema u skladu s ciljevima donatora,
- c) pisanje prijedloga projekta prema zahtjevima donatora,
- d) predaja prijedloga projekta.

Osim manje kvalitetnog uobličavanja ideja u projekat, oportunistički pristup dovodi u pitanje i održivost projekta, koji zbog neprovedenih analiza/isključivanja prethodnih iskustava može biti neusklađen s potrebama, naročito krajnjih korisnika, i/ili s dugoročnim potrebama same organizacije. Ovakav pristup, naravno, ne predstavlja a priori "loš recept" za pisanje prijedloga projekta kojeg treba izbjegavati, jer je on kao takav realnost neprofitnog sektora. Bitno je naglasiti da projekti nastali na ovaj način mogu u završnici dobiti željena sredstva, ali će takvi projekti prije svega odražavati kriterije i zahtjeve donatora.

Dijagram različitih pristupa planiranja/pisanja projektnih prijedloga:



- Projektni ciklus (Project Cycle Management) -

Šta ukratko predstavlja projektni ciklus i u koju fazu projektnog ciklusa pripada samo pisanje prijedloga projekta?

Projektni ciklus je menadžerska disciplina koja slijedi "životni vijek" projekta od inicijalne ideje kroz provedbu pa sve do samog završetka projekta, odnosno tačke obnavljanja projekta pod istim ili nešto izmijenjenim uslovima. Ciklus predstavlja korisno oruđe za različite faze kroz koje je vjerovatno da će proći svaki projekat, bilo da se radi o jednostavnim projektima u okviru lokalnih zajednica ili o kompleksnim projektima koji su podržani od nekoliko inostranih donatora. Osnovni, tzv. puni model projektnog ciklusa, uključuje sljedeće (pod) faze:

a) identifikiranje

Ovo je početna faza za svaki projekat. Osnovna aktivnost je promišljanje i stvaranje mogućih projektnih ideja, koje se dalje raščlanjuju (tehnikama kao što su SWOT analiza, analiza interesnih strana, analiza problema i ciljeva) kako bi se pristupilo rješavanju problema. Nakon toga se donosi odluka o značaju i važnosti projekta, kako za krajnje korisnike, tako i za samu organizaciju i njene potrebe.

Prije same faze identifikiranja, može se pristupiti i tzv. **programiranju**, tokom kojega se može analizirati situacija na nacionalnom (ili širem nivou), tj. prilike i prepreke u okviru-sektora (u ovom slučaju neprofitnog/nevladinog) vezane za određene probleme. Prvi korak je pri tome identifikiranje osnovnih problema i potreba kroz procjenu potreba u zajednici.

Procjena potreba (bilo da se izvodi u lokalnoj ili široj zajednici) predstavlja:

- ❑ osnovu za razvijanje projekta,
- ❑ proces koji istovremeno identifikira sadašnje i željeno stanje,
- ❑ ključ za kasniju učinkovitu implementaciju projekta.

Cilj je odrediti razvojne prioritete i izvodeve programske okvire za identifikiranje i pripremu novih projekata, odnosno za doradu već provedenih, u skladu s novim razvojnim prioritetima.

b) formuliranje

U ovoj fazi se gore razmatrane i analizirane ideje "pretaču" i operacionaliziraju u projektne prijedloge i akcijske planove. Organizacija narativno uobličava projektni prijedlog prema standardnoj strukturi prijedloga projekta.

Na osnovu identifikiranih pretpostavki koje mogu imati uticaj na projekat, testira se izvodljivost projekta (u slučaju kompleksnijih projekata provodi se studija izvodljivosti). Nakon prikupljanja potrebnih informacija o potencijalnim donatorima, prijedlog projekta napisan u skladu sa standardnom strukturom dodatno se prilagođava ciljevima i zahtjevima donatora.

c) procjena vrijednosti

U ovoj fazi potencijalni donator procjenjuje vrijednost u kontekstu ciljeva samog donatora, isplativosti i konačne svrsishodnosti za krajnje korisnike (tzv. *cost-effectiveness*). Uloga organizacije je pružanje daljnjih informacija koje donator može zahtijevati za vrijeme procesa vrednovanja projekta.

d) finansiranje

Tokom ove faze dolazi do završnog odabira projekata, određivanja dijela ili potpunog iznosa koji je tražen u prijedlogu projekta, te obje strane formalno dogovaraju daljnje modalitete provedbe projekta, uključujući dodatne zahtjeve kao što je izvještavanje.

e) implementacija

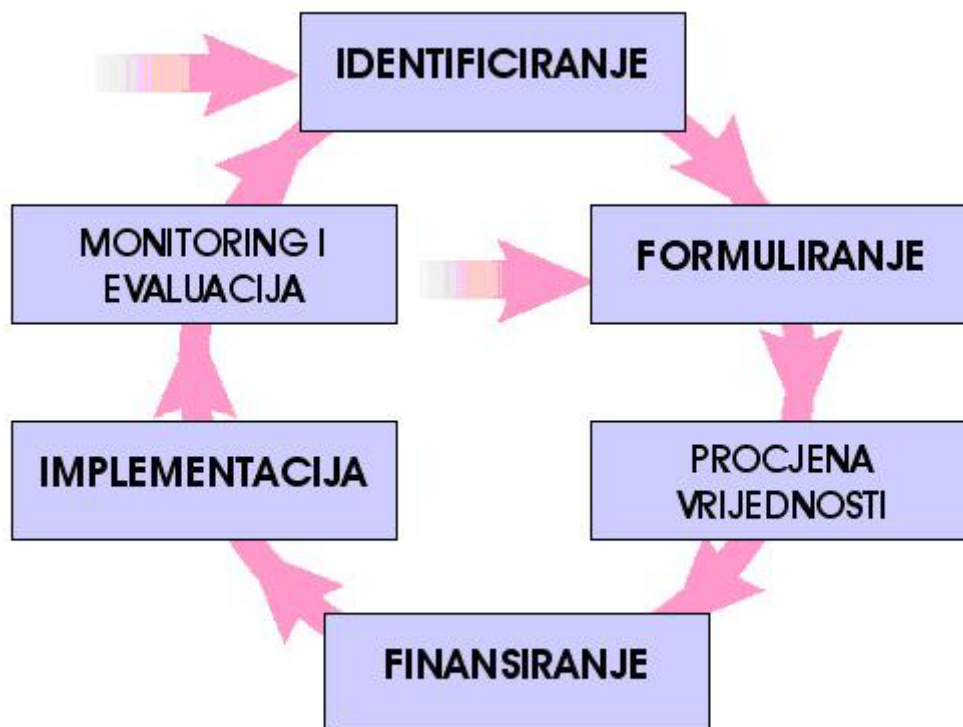
U skladu s ugovorima potpisanim između dvije strane (i samim prijedlogom projekta), provodi se projekat. Istovremeno se obavlja stalni monitoring/revizija svih aktivnosti i zadataka, a menadžment projekta obavlja korektivne akcije; aktivnosti se usklađuju sa utvrđenim planom ili se, u dogovoru s donatorom, vrše potrebne izmjene.

f) monitoring i evaluacija

Već se u samom prijedlogu projekta navode tehnike i mehanizmi evaluacije nakon završetka projekta kojima se vrednuje izvedba i učinkovitost projekta, te se izvode zaključci koji se mogu koristiti u novom

projektnom ciklusu (tj. pri programiranju).

Grafikon projektnog ciklusa (project cycle management)



Vratimo se sada korak unazad. Iz grafikona projektnog ciklusa, vidljivo je da pisanju prijedloga projekta treba prethoditi priprema, tj. faza projektnog ciklusa **identificiranje** (sa ili bez programiranja). Tek tada treba pristupiti pisanju prema standardnoj strukturi i na kraju prilagođavanju projekta zahtjevima donatora, tj. fazi projektnog ciklusa **formuliranje** (djelom i procjena potreba).

Trajanje i temeljitost pripremnih radnji u svakoj od faza projektnog ciklusa zavisit će prije svega o veličini i kompleksnosti projekta, odnosno prijedloga projekta, te svakako i o resursima i vremenu koje organizacija ima na raspolaganju prije dobivanja finansijskih sredstava za projekat.

Iako su sve pobrojane tehnike podjednako važan preduslov za učinkovito pisanje prijedloga projekta, preporučljivo je u pripremi koristiti analizu problema i analizu ciljeva, bez obzira na složenost projekta. Dobro sastavljeni elementi standardne strukture prijedloga projekta pod nazivom opis problema, ciljevi (opšti i specifični) i aktivnosti predstavljaju "kičmu" jednog kvalitetnog prijedloga projekta, na koji se onda nadovezuju i ostali elementi. Upravo ove dvije analize omogućit će i jasnije identificiranje istih, te kasnije njihovo narativno uobličavanje (logičko organiziranje misli u pismenom obliku) i povezivanje s drugim elementima u jednu cjelinu.

Za kvalitetnu pripremu prijedloga projekta od velike važnosti je **analiza problema i potreba ciljne grupe**.

- Analiza problema -

U pripremi projektnog prijedloga veoma važno je izvršiti analizu problema na koji se projekat odnosi. Analiza problema je od velike važnosti za planiranje projekta, jer ima jak uticaj na kreiranje istih. To je osnova i opravdanje za kreiranje projekta.

Analiza problema uključuje:

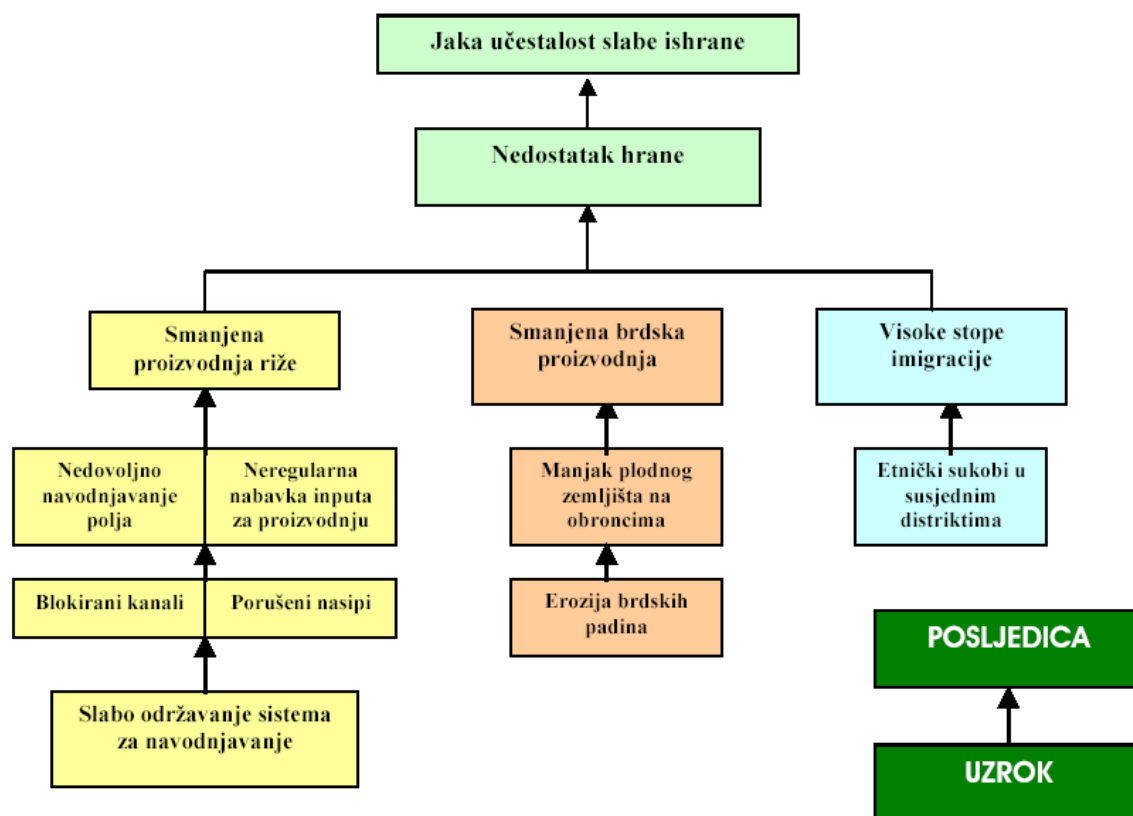
- Provjeru predmeta analize;

- ❑ Identifikaciju problema vezanih za predmet; popis svih problema opažanih od strane svih učesnika projekta;
- ❑ Uspostavljanje uzročno-posljedične hijerarhije između problema;
- ❑ Ilustracija uzročno posljedičnih relacija u dijagramu.

Veoma je važno odrediti da li različite grupe ljudi opažaju problem na isti način. Svi učesnici treba da dobiju istu šansu da izraze probleme sa kojima se susreću. Problem nikada nije izolovana negativna situacija. U stablu problema izraženi su odnosi i hijerarhija između svih identifikovanih problema. Svakom navedenom problemu, prethodi problem koji ga prouzrokuje i praćen je problemom koji sam prouzrokuje.

Na primjer: proizvodnja riže je smanjena usljed slabog navodnjavanja zemljišta i usljed činjenice da je prisutna neregularna nabavka sredstava za proizvodnju riže. Problem smanjene proizvodnje riže izaziva problem nedostatka hrane itd.

Primjer: Dijagram problema



PISANJE PRIJEDLOGA PROJEKTA

Pisanje prijedloga projekta, čini se, nije težak posao, no, pisanje uspješnih prijedloga je **vještina za sebe**. Postoje neka opšta pravila za pisanje uspješnog prijedloga projekta. Ta pravila treba prihvatiti više kao vodič u osmišljavanju projekta, a ne kao univerzalno – "zlatno pravilo".

Planiranje je dugotrajan i složen proces. Priželjkujete li uspjeh? Isplanirajte ga! Prije početka pisanja projekta, potrebno je slijediti dole navedene korake:

- a) **Odrediti sadržaj projekta,**
- b) **Podijeliti uloge i odgovornosti,**
- c) **Isplanirati rokove tj. ne podcijeniti vrijeme,**
- d) **Provjeriti imate li sve što vam je potrebno.**

a) Odrediti sadržaj projekta znači definisati problem, navesti cilj projekta, isplanirati aktivnosti, odrediti metodologiju, navesti indikatore i očekivane rezultate.

b) Ako ste odlučili da će proces pripreme prijedloga projekta voditi skupina ljudi, bitno je razjasniti na samom početku ko je odgovoran za određene dijelove procesa. Važno je dobro planirati i razmisliti o najracionalnijoj podjeli odgovornosti u odnosu na vrijeme i kvalitetu. Potrebno je odrediti koordinatora projekta koji će biti upoznat sa kompletnim procesom pripreme prijedloga projekata i koji će adekvatno raspodijeliti zadatke unutar projektnog tima. Dobra raspodjela zadataka neće rezultirati nedorađenim projektom ili dvostruko uloženim trudom.

c) Upoznajte se sa svim aktivnostima koje je potrebno poduzeti da biste ispunili uslove za podnošenje zahtjeva, te osigurajte da su one obavljene kvalitetno i pravovremeno. Vremenski raspored aktivnosti pomaže praćenju izvršavanja preuzetih obaveza svakog člana projektnog tima. Više je nego vjerovatno da će NVO-i koji nemaju puno iskustva u pisanju projekta podcijeniti vrijeme koje je potrebno. Sjetite se Murphyjeva zakona "Sve što može ići krivo, ići će". To je vrlo tačno što se tiče pripreme, naročito ako niste uzeli u obzir događaje koji vas mogu spriječiti u podnošenju projekata prije isteka roka. Što je kraći rok, to se neobičnije stvari događaju. Dobro je razmisliti o njima i planirati ih. Različite nepotrebne nezgode uništile su stotine dobrih projekata.

Ovo se može dogoditi i vama:

- Kompjuterski virus uništi dokument prije nego što ga dovršite.
- Štampač/printer ne radi.
- Nestalo je električne energije zbog nevremena.
- Zbog velike gužve u prometu ne stignete doći do donatora prije isteka roka za prijavu projekta.
- Štrajk poštanskih službi.
- Neko prolije kafu na jedinu kopiju projekta koju je potpisao direktor prije nego što je otišao na godišnji odmor i sl.

d) Prije nego što započnete proces podnošenja zahtjeva, provjerite imate li osoblje koje je sposobno obaviti zadatak na zadovoljavajući način, kao i finansijska sredstva (primjerice ako proces prikupljanja sredstava zahtijeva putovanje, kopiranje, prevođenje i dr. troškove).

Prije samog početka pisanja projektnog prijedloga, razmislite posjedujete li sljedeće:

- **Sposobnosti/vještine za pripremu projekta** - Postoji li mogućnost pohađanja obuke za sticanje tih vještina? Možete li se obratiti nekome za pomoć? Govorite li engleski jezik (ovisno o donatoru)?
 - **Vrijeme** - imate li dovoljno vremena za pisanje kvalitetnog projekta? Ne vrijedi utrošiti vrijeme na projekat koji će biti loše pripremljen i ostaviti loš dojam. Možete li se osloniti na članove tima i njihovo vrijeme?
 - **Sredstva** - imate li opremu koja vam je potrebna? Možete li posuditi/kupiti sve što vam je potrebno? Imate li finansijska sredstva (za prijevod ili put ako je to potrebno)?
 - **Potrebne podatke** - Za pripremu uspješnog zahtjeva za podršku potrebni su vam različiti podaci i informacije koje ćete koristiti u pisanju projekta. Razmislite i prikupite činjenice, statističke podatke, rezultate istraživanja koji se odnose na problem koji namjeravate riješiti.
-



Prijedlog projekta obuhvata sljedeće komponente:

- Popratno pismo (cover letter)
- Naslovna strana (cover page)
- Sažetak projekta (project summary)
- Reference NVO-a i biografija koordinatora projekta
- Opis problema/potreba (problem definition, problem analysis, background)
- Ciljevi
 - opšti/dugoročni ciljevi (goals, overall objectives, general objectives)
 - specifični/kratkoročni ciljevi (objectives, specific objectives, project purpose)
- Indikatori/očekivani uticaj (indicators /expected impact, outcomes)
- Ciljane grupe (beneficiaries, target groups)
- Aktivnosti (activities)
- Očekivani rezultati (expected results, outputs, products)
- Logički radni okvir tzv. Log-Okvir (logical framework/log-frame)
- Evaluacija (evaluation)
- Budžet/proračun projekta (budget)
- Prilozi (annex, appendix)

POP RATNO PISMO

Sadrži sljedeće elemente: zaglavlje (memorandum organizacije), datum slanja, referentni broj, adresu primaoca, predmet pisma, kratki sadržaj i potpis odgovorne osobe. Popratno pismo treba da:

- bude upućeno (adresirano) određenoj osobi/organizaciji;
- objasni razlog obraćanja donatoru;
- sadrži traženi iznos za realizaciju projekta;
- sadrži kratki opis o kojoj vrsti projekta se radi i šta je cilj projekta;
- objasni zašto je ovaj projekat prioritetan za organizaciju;
- sadrži ime osobe za buduće kontakte.

Dodatni savjeti: pismo ne bi trebalo biti duže od jedne A4 stranice, trebalo bi biti potpisano od strane osobe ovlaštene za potpisivanje, ne treba pretjerano naglašavati poznavanje misije i ciljeva donatora i potrebno je izbjegavati patetične rečenice i sl.

NASLOVNA STRANA

Ovaj dio treba da sadržava sljedeće informacije:

- Naziv projekta
- Informacija o NVO/Aplikantu (naziv NVO-a, registracioni broj, adresa, broj telefona, broj faksa i e-mail)
- Ime koordinatora/voditelja projekta
- Vrijeme trajanja projekta (početni i završni datum)

Posebnu pažnju treba obratiti na naziv projekta. Poželjno je da naziv projekta bude što kraći i lako pamtljiv, jer se na taj način već u početku može pridobiti pažnja donatora/osobe koja procjenjuje vrijednost projekta.

SAŽETAK PROJETA

Ima veoma važnu ulogu, jer predstavlja srž prijedloga projekta. To je naročito važno kod donatora koji zaprimaju veliki broj prijedloga projekta i koji nakon čitanja sažetka vrše prvi krug odabira.

Preporučuje se napisati ne više od jedne stranice A4 formata (ako donator nije drugačije odredio) i **ukratko** dati ključne informacije o sljedećem:

- Opis problema/potrebe – zašto?, gdje?
- Ciljevi – šta?
- Ciljne grupe – za koga?
- Aktivnosti – kako?, (do) kada?
- Ukupni troškovi projekta (uz prikaz već dobivenih finansijskih sredstava i navođenje drugih eventualnih donatora od koji bi se mogla tražiti podrška – koliko?)

Napomena: Iako se sažetak nalazi na samom početku prijedloga projekta, treba ga napisati tek nakon što su urađeni svi drugi elementi standardne strukture projekta.

REFERENCE NVO-a I BIOGRAFIJA KOORDINATORA PROJEKTA

Ovaj dio prijedloga projekta opisuje vašu organizaciju i cilj tog opisa je da izgradite svoj kredibilitet kod donatora.

Opšte je pravilo: pišite ovo poglavlje tako, kao da donator ništa ne zna o vašoj organizaciji i obavezno uključite i sljedeće podatke:

- misija i svrha postojanja organizacije;
- datum osnivanja organizacije;

- nagrade i ostala priznanja u dosadašnjem radu;
- projekti i programi koji su uspješno realizovani;
- izvori finansiranja;
- visina budžeta za prethodne godine (1-3 god.);
- nešto po čemu je NVO jedinstvena ili po čemu se razlikuje od ostalih.

Uz ovaj dio, potrebno je priložiti i biografiju koordinatora projekta i drugih osoba uključenih u projekat. Kratke biografije trebaju sadržavati: ime i prezime; ključne kvalifikacije (relevantne za projekat); opis dosadašnjeg iskustva i sl.

OPIS PROBLEMA/POTREBA

U ovom poglavlju potrebno je odgovoriti na dva ključna pitanja:

- Šta je to što se dešava u vašem okruženju?
- Ko je identifikovao (utvrdio) problem (potrebu) i kako je to uradio?

Također biste trebali uključiti detaljne demografske i statističke podatke koji će čitaocima jasno predstaviti obim i veličinu problema. Možete uključiti sljedeće:

- opis ciljne grupe;
- statističke podatke koji će dokumentovati postojanje problema (navesti i izvore podataka) – ako isti postoje;
- rezultate istraživanja, evaluacija, studija;
- citate ili izvode iz zvaničnih dokumenata (UN, ministarstva itd.);
- metode koje su korištene za utvrđivanje potreba/problema;
- urgentnost problema i šta će se desiti ako se ništa ne preduzme;
- ostale organizacije koje se trenutno bave rješavanjem ovih potreba/problema.

Projekat ne smije rješavati probleme same organizacije koja traži sredstva; organizacija ne smije biti subjekat projekta već se mora govoriti o problemima/potrebama zajednice, odnosno ciljnih grupa koje su korisnici usluga organizacije.

Pored toga što ukazujete na značaj problema, treba da ukažete i na potrebu za vašim određenim projektom. Drugim riječima, iz analize problema, čitalac treba da razumije vaše metode i strategije za rješavanje problema. Važno je da zapamtite i sljedeće: izbjegavajte iskaze o problemu koji su napisani suviše uopšteno, uz korištenje fraza kao što su "malo se zna o...", ili "nedostaju informacije o ...", ili "opšte je poznato...", "svi znaju..." itd.

CILJEVI

Prilikom definisanja ciljeva bitno je odgovoriti na dva ključna pitanja:

1. Šta organizacija želi postići projektom?
2. Do kakvih promjena će doći?

Veoma često se ciljevi miješaju sa aktivnostima. Osnovna karakteristika ciljeva, i ujedno razlika u odnosu na aktivnosti, je u tome što rečenica kojom se definiše cilj počinje infinitivom, npr.: unaprijediti, povećati, poboljšati, ojačati, pridonijeti, smanjiti ili poticati i dr.

Opšti/dugoročni ciljevi

Ukazuju na situaciju koja se ostvaruje kroz dugoročno razdoblje i kojem će projekat samo djelomično doprinijeti. Ovi ciljevi se ne mogu okarakterisati kao precizna korist za ciljne grupe u projektu, nego više kao dio jednog dugoročnijeg programa neke zajednice.

Npr: Ovim projektom se teži uticati na svijest javnosti o pravilnom odlaganju i selektiranju otpada grada Jablanice i okolnih mjesta; ili povećanje svijesti lokalnih poljoprivrednika, putem edukacije o pravilnom korištenju pesticida.

Iz ovog proizilazi da se povećanje svijesti javnosti u Jablanici ili povećanje svijesti lokalnih poljoprivrednika ne može ostvariti samo jednim projektom limitiranog trajanja 1 – 2 godine.

Osnovno je pravilo da svaki projekt ima najviše 2-3 opšta cilja, ovisno o veličini projekta.

Specifični/kratkoročni ciljevi

To su ciljevi koji se moraju ostvariti neposredno nakon što projekat završi ili nakon kraćeg vremenskog roka od završetka projekta. Pri određivanju specifičnih ciljeva od velike pomoći je korištenje **SMART** metode, što u prevodu znači da ciljevi moraju biti:

- **Specific** – što specifičniji tj. odrediti područje djelovanja
- **Measurable** – mjerljivi tj. brojčano iskazani
- **Achievable** – ostvarivi
- **Realistic** – realni, izvodljivi
- **Time – bounded** – vremenski određeni, ograničeni

Poželjno je da svaki specifični cilj zadovolji barem tri od ovih pet kriterija, prije svega da je ostvariv i da ima jasno područje djelovanja. Zadovoljavanje ovih kriterija omogućava učinkovit monitoring i evaluaciju realizacije projekta.

Mjerljivost, realnost i vremensko ograničenje ovih ciljeva može se izraziti putem dole navedenih indikatora:

Kvantitativni indikatori (mjerljivi/direktni indikatori - varijabla je jasna i laka za izmjeriti), npr:

- Broj primljenih komentara i sugestija
- Broj održanih sastanaka
- Broj članaka objavljenih u medijima
- Broj objavljenih publikacija
- Broj primljenih poziva na skupove
- Broj učesnika u projektu
- Broj održanih konsultacija
- Broj potpisanih ugovora

Kvalitativni indikatori (nemjerljivi/opisni/ indirektni indikatori - kod kojih je mnogo teže opisati promjene varijable), npr:

- Razumijevanje značaja zaštite biodiverziteta
- Ostvareno znanje o relevantnim programima zaštite biodiverziteta
- Nivo primjenjivosti provedenih aktivnosti
- Unapređenje kvaliteta rada
- Uspostavljanje mreža, koordinacijskih tijela, unapređena saradnja
- Otvorenost za saradnju i diskusiju
- Komentari na odabrane teme i sl.

Pri formulisanju indikatora treba imati jasnu sliku trenutne situacije i napraviti realan opis željene situacije u budućnosti. Neophodno je provjeriti da li indikator precizno opisuje cilj, svrhu ili rezultat. Ako ne, onda je potrebno dodati druge indikatore ili pronaći nove. Moguće je imati više od jednog indikatora za jedan cilj. Pri procjeni da li indikatori za svrhu projekta uključuju "održive koristi za ciljne grupe", treba provjeriti da li su uključeni sljedeći elementi:

- jasan opis "proizvoda" ili "usluga" namjenjenih korisnicima;
- određeni korisnici (pol, godina, etnička pripadnost, klasa) koji će imati koristi;
- odgovornosti pri održavanju ovih usluga i proizvoda;

- vremenski period u kojem će ciljne grupe ostvariti dobiti.

Prilikom formalisanja indikatora, bitno je navesti svrhu projekta, svaki rezultat i opšte ciljeve kao što je prikazano u tabeli:

Šta?	• varijabla, elemenat koji će se promijeniti jednom kada je projekat implementiran; • kvantitet, koliko (vrijednost cilja)
Ko?	• ciljna grupa/e • kvantitet, koliko
Gdje?	• mjesto
Kada?	• vrijeme/ period, potrebno je odgovarajuće vrijeme

Za opis ovog koraka, kao primjer navedena je svrha projekta "povećana proizvodnja riže":

Varijabla	Šta?	Prosječna proizvodnja riže povećana po kilogramu
	Koliko?	Od 2000 do 4000 kg po ha
Ciljna grupa	Ko?	Mala poljoprivredna postrojenja (posjed < 2ha. zemljišta) u 7 sela
	Koliko?	240
Mjesto	Gdje?	Brčko, BiH
Vrijeme	Kada?	2005 - 2008

Razjašnjenje važnih aspekata indikatora

Zašto definisati indikatore?	Da bi se: -Razjasnile karakteristike opšteg cilja, svrhe projekta, rezultata i aktivnosti; -Omogućilo planiranje cilja i upravljanja projektom; -Omogućilo nadgledanje cilja i evaluacija
Kakve kriterije bi trebalo zadovoljiti ?	Indikatori bi trebali biti: - Posebni kao kvalitet i kvantitet; - Neovisni (pokrivati neophodno) i pouzdani; - Neovisni jedan od drugog, svaki od njih je u vezi sa ciljem, svrhom ili rezultatom; - Verifikativni, zasnovani na pristupačnim informacijama; - Osjetljivi na društvene (ne) jednakosti (npr. položaj žene u društvu, mladi, različite etničke pripadnosti i sl.).
Postoji li samo jedan indikator za aktivnost, rezultat, svrhu ili cilj?	Često je potrebno uspostaviti određen broj indikatora koji će zajedno obezbijediti pouzdane informacije za ostvarivanje ciljeva, svrhe projekta ili rezultata.
Da li je uvijek moguće pronaći neki indikator?	Dobar indikator obezbjeđuje direktno mjerenje, npr. "povećana proizvodnja" se mjeri dodavanjem rezultata berbe. Ako je direktno mjerenje nemoguće onda se moraju pronaći "opunomoćeni indikatori", npr. povećana zarada farmera može biti odražena u poboljšanju kućnih uslova (crijep itd..)
Mogu li svi ciljevi, svrhe i rezultati biti operativni koristeći sredstva indikatora?	Ponekad je teško učiniti ih operativnim, ali treba uvijek pokušavati, jer uveliko potpomažu upravljanje cilja, kontrolu i evaluaciju.

CILJNE GRUPE

Ciljne grupe su zasebna cjelina koju treba definirati u prijedlogu projekta. Iako postoji velika vjerovatnost da su mnoge karakteristike pojedinih ciljnih grupa projekta već izražene u Opisu problema ili u Specifičnim ciljevima, ovdje ih je potrebno sistematično razlučiti u par rečenica, tj. jasno istaknuti njihove međusobne odnose. Poželjno je što specifičnije opisati ciljne grupe (ovisno o vrsti projekta, npr. dob, spol, nivo obrazovanja, radno iskustvo, psiho-socijalne karakteristike, sposobnosti, vještine i druge razne socijalne, sektorske, geografske karakteristike). Kada se govori o ciljnim grupama jednog projekta, treba razlikovati više nivoa:

- **primarna ciljna grupa ili krajnji korisnici** - pojedinci, skupine ili organizacije koji ostvaruju direktnu korist kroz projekat; najčešće lično koriste usluge/proizvode koji su predviđeni projektom.
- **sekundarna ciljna grupa** - sve one zainteresovane strane koje ostvaruju indirektnu korist kroz projekat i najčešće ne učestvuju direktno u projektnim aktivnostima;
- **tercijarna ciljna grupa** - ovdje se misli na najširi kontekst pa se tako često koriste fraze kao "civilno društvo u BiH", "mediji", "šira javnost", "porezni obavezni" i dr.

AKTIVNOSTI

Aktivnosti podrazumjevaju konkretnu radnju na postizanju postavljenih specifičnih ciljeva. Dvije osnovne komponente aktivnosti su:

- **Ko će provoditi pojedinu aktivnost (organizacioni aspekt)**
- **Kada će se provoditi pojedine aktivnosti (vremenski plan)**

U okviru pojedinih aktivnosti definišemo zadatke kao zbir više radnji koje je potrebno poduzeti da bi se provela određena aktivnost.

Npr.:

Aktivnost 1. Oranizacija radionice	
Zadatak 1.1.	Unajmljivanje konferencijske sale
Zadatak 1.2.	Priprema i slanje pozivnica
Zadatak 1.3.	Priprema materijala
Zadatak 1.4.	Unajmljivanje potrebne opreme
Zadatak 1.5.	Sve ostale neophodne radnje...

Plan aktivnosti bi trebao da uključi određene informacije i objašnjenja za svaku planiranu projektnu aktivnost. Trajanje projekta se treba jasno naznačiti i treba jasno definisati zadatke koji su uključeni u pripremanje plana aktivnosti.

Između ostalog, preporučujemo vam da opišete:

- aktivnosti koje ćete poduzeti kako biste postigli sveobuhvatni cilj i pojedinačne ciljeve,
- zadatke koji se trebaju poduzeti za svaku aktivnost,
- odgovornost vašeg osoblja (ko će biti zadužen za pojedinačne aktivnosti),
- imena vanjskih stručnjaka/saradnika, volontera (ako postoje), njihove zadatke i odgovorosti;
- da li neke druge organizacije sarađuju u implementaciji ovog projekta,
- lokacija i opis mjesta projekta,
- vrijeme implementacije projekta (koji je vremenski okvir svih planiranih aktivnosti),
- alternativne metode za slučaj potrebe.

Izuzetno je važna preglednost, korištenje grafike, ilustracija, šema i dijagrama. Plan aktivnosti može se izraziti sljedećim tehnikama:

1. **Gantogram ili GANTT** tabela – to je odnos između aktivnosti/zadataka i jedinice vremena, odnosno vremena potrebnog za provođenje svake aktivnosti/zadataka.

2. **PLANNET (Planning Network)** tehnika – ukazuje na povezanost pojedinih aktivnosti i zadataka sa vremenom potrebnim za provođenje, u smislu da završetak pojedine aktivnosti čini preduslov za narednu aktivnost.
3. **PERT tehnika (Program Evaluation and Review Technique)** – ili tehnika mrežnog planiranja prikazuje se kroz tri osnovna elementa: događaji, aktivnosti i moguće prepreke. Pored toga, potrebno je izraziti i očekivane rezultate, odnosno konkretne proizvode koji su mjerljivi indikatorima.

Najbolje je plan aktivnosti izraziti kroz jednostavnu tabelu sa opisanim aktivnostima, zadacima, vremenskim rasporedom i odgovornostima, kao što je pokazano u sljedećoj GANTT tabeli.

Primjer GANTTograma:

RAZDOBLJE 2002. godina										
AKTIVNOST (i pripadajući zadaci)	01	02	03	04	05	06	07	08	09	odgovorna osoba
1. Vanjski rad										
1.1. Intervjui s regularnim korisnicima										PM,APM
1.2. Posjete lokacijama i mapiranje										PM
1.3. Čišćenje lokacija										PM,VS
2. Edukativne aktivnosti										
2.1. Štampanje i raspodjela materijala										PM,VS
2.2. Grupni sastanci										APM
2.3. Prezentacije za medije										APM
2.4. Identificiranje i priprema facilitatora										PM
PM – Projektni menadžer ; APM – Asistent projektnog menadžera; F – Facilitator; VS – Vanjski saradnici										

Tehniku je početkom 20.stoljeća razvio Henry Lawrence Gantt, jedan od pionira naučnog menadžmenta koji je stremio ka unapređenju učinkovitosti radnika kroz naučna istraživanja.

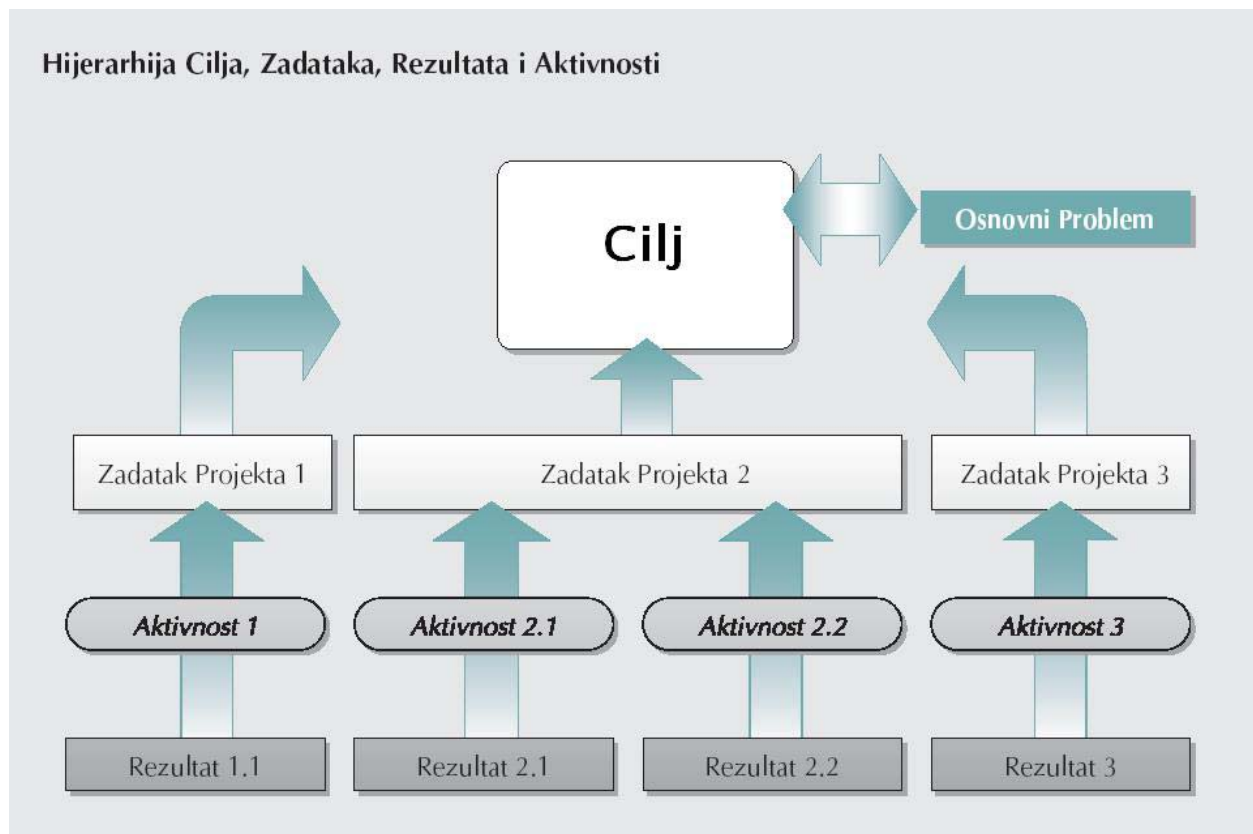
OČEKIVANI REZULTATI

Očekivani rezultati su konkretni proizvodi koji sumiraju konkretne aktivnosti i koji su mjerljivi kvantitativnim (brojčanim) indikatorima.

Npr. Aktivnost – radionica > očekivani rezultat: održana radionica za 50 učesnika

Zadatak: štampanje i podjela radnih materijala > očekivani rezultat : odštampano i podijeljeno 50 radnih materijala.

U grafikonu je prikazana hijerarhija cilja, zadataka, rezultata i aktivnosti.



LOGIČKI RADNI OKVIR (LOG-OKVIR)

Kada definišemo ciljeve (opšte, specifične), indikatore, ciljane grupe, aktivnosti i očekivane rezultate, pristupamo izradi logičkog radnog okvira (Log-frame). Logički radni okvir je sredstvo za dizajniranje projekta i upravljanje istim.

- Kako razviti logičan radni okvir -

Dizajniranje projekta započinje definisanjem kontura oblasti u okviru koje projekat djeluje i pravljenjem inventara svih za tu oblast vezanih problema. Analiza identifikovanih problema omogućava relevantnim projektnim stranama da odluče o preciznom setu problema na koje će projekat ukazivati i da odaberu ključni problem.

Faza analize: problemi → ciljevi → strategija

Faza analize uobičajeno započinje osnovnom idejom dobijenom od interesnih strana a tiče se postojećeg problema. Analiza bi trebala "razbiti" ovaj problem na set manjih problema. Problemi bi trebali biti izlistani u skladu sa uzrokom i efektom. Interna logika je osnova za logični radni okvir koji je napravljen u toku faze analize. To predstavlja uzročne i hijerarhijske odnose između projektnih aktivnosti, rezultata projekta, projektnih ciljeva i sveukupnog cilja.

Sljedeći korak je dogovor projektnog tima oko strategije projekta. Ovo se postiže razvijanjem serija rješenja koja su potrebna radi postizanja ciljeva, i odabiranjem ciljeva koji će biti uključeni u projekat i onih koji neće. Izabrana strategija i ciljevi nakon toga postaju fokus projekta i mogu se koristiti za završetak matrice log-okvira.

Posljednji korak jeste završetak matrice log-okvira. Veoma je bitno zapamtiti da matrica log-okvira nije forma koja se treba ispuniti već rezultat temeljne analize i rasuđivanja koje se mora uraditi prije popunjavanja tabelarnih polja.

FORMA LOG-OKVIRA

	2.1 Projekat	2.2 Indikatori uspjeha	Interesne strane/ korisnici
a. Cilj projekta (sveobuhvatni cilj)	Šta je cilj kojem će projekat doprinijeti?	Šta su ključni indikatori koji su povezani sa sveobuhvatnim ciljem?	- Koja dugoročna partnerstva će donijeti ovaj projekat? - Ko su dugoročni korisnici ovog projekta?
b. Pojedinačni ciljevi projekta	Šta su specifični ciljevi projekta?	Šta su kvantitativni ili kvalitativni indikatori koji pokazuju da li su i do koje mjere postignuti specifični ciljevi projekta?	Ko su strateški partneri (interesne strane) koji su neophodni da bi se postigao svaki zasebni cilj?
c. Očekivani ishodi i rezultati	- Šta su konkretni ishodi koji su predviđeni radi postizanja specifičnih ciljeva? - Šta su predviđeni efekti i koristi projekta? - Kakva poboljšanja i promjene će biti proizvedeni ovim projektom?	Šta su indikatori koji mjere stepen do kojeg je projekat postigao predviđene rezultate i efekte?	Ko su korisnici rezultata projekta? Ko će nadalje koristiti ishode ovog projekta?
d. Aktivnosti	Šta su ključne aktivnosti koje se trebaju izvršiti i kojim redoslijedom da bi se proizveli očekivani rezultati?	Šta su metode i pristupi koji se koriste da bi se implementirala svaka od aktivnosti?	Ko će učestvovati u projektnim aktivnostima? Kakav će biti njihov doprinos?

EVALUACIJA/OCJENJIVANJE PROJEKTA

Svaki prijedlog projekta mora da sadrži i poglavlje o evaluaciji, koje će opisati kako će se utvrditi uspjeh ili neuspjeh u postizanju planiranih ciljeva i zadataka. Ako su vaši ciljevi dobro formulisani, a vaši zadaci specifični i mjerljivi, onda je lako napisati ovo poglavlje, jer tačno znate šta treba ocijeniti.

Treba jasno definisati tri nivoa ocjenjivanja:

1. **Ocjenjivanje realizacije projekta** – definisati koje aktivnosti su uspješno provedene, kako pojedine projektne komponente međusobno djeluju jedna na drugu, kako su zadovoljene potrebe krajnjih korisnika (ili evidentni nedostaci), koji su komunikacijski kanali korišteni u odnosu na korisnike/vanjske saradnike/projekte partnere/donatore, kako su direktni korisnici uključeni u realizaciju projekta i sl.
2. **Ocjenjivanje rezultata** – definisati na koje će ciljne grupe rezultati projekta imati direktan uticaj, koji rezultati se žele postići za svaku ciljanu grupu (poređenje na osnovu indikatora uspjeha), kako će se mjeriti ostvarivanje rezultata i koji podaci će se prikupljati i kako i sl.
3. **Ocjenjivanje uticaja** – objasniti kako su rezultati projekta uticali na potrebe, napredak i ostvarivanje opštih ciljeva i mogu li se ti uticaji izmjeriti, na koje društvene grupe (*lokalni ili državni nivo*) je djelovao projekat, koje se odluke mogu donijeti vezano za širi projektni kontekst.

Tehnike koje se najčešće koriste kod ocjenjivanja uspješnosti projekta su: upitnici, ankete, testovi, procjene, promatranja, intervjui, izvještaji, zapisnici, ugovori, akcioni planovi, diskusione grupe itd.

Nakon odabira tehnike za ocjenjivanje potrebno je:

- Ukratko objasniti svaku od tehnika, ko će je osmisliti, ko će je provoditi;
- Navesti kriterije za provođenje (prethodno definisani indikatori/rezultati i izvor verifikacije za iste);
- Opisati kakvi će izvještaji nastati kao rezultat ocjenjivanja.

BUDŽET (PRORAČUN PROJEKTA)

Proračun troškova radi se na osnovu predhodno opisanih aktivnosti koje se planiraju poduzeti. Proračun projekta ili budžet projekta, s jedne strane, predstavlja ukupan iznos koji je potreban za provedbu zacrtanih aktivnosti, a sa druge strane, planske/procijenjene troškove istih. Detaljno objašnjenje pripreme projektnog proračuna dato je u **poglavlju br. 2.**

PRILOZI (ANEKSI)

Bez obzira na veličinu projekta, nemoguće je sve informacije o projektu i organizaciji koja priprema isti, dati u prijedlogu projekta. Zbog toga postoji dio Prilozi/Aneksi u kojem organizacija, uz prijedlog projekta prilaže sve ono što može dodatno doprinijeti kredibilitetu i ukazati na svrhu projekta.

Pored obavezne popratne dokumentacije (kopija statuta i dr.), sve ono što bi donatora interesovalo, a ne treba da se nalazi u prijedlogu projekta, treba priložiti u prilogu.

U aneksu/prilogu najčešće se nalazi:

- Organizaciona šema vaše NVO,
- Spisak članova upravnog odbora,
- Pismo podrške od partnera u projektu (ukoliko postoje),
- Finansijski izveštaj o reviziji vašeg poslovanja,
- Novinski članci, programi, brošure itd.,
- Biografije ključnih saradnika u projektu, i
- Pismo/a preporuke.

2. BUDŽET (PRORAČUN PROJEKTA)

Izrada budžeta/proračuna troškova je posljednja faza u pisanju prijedloga projekta zbog toga što se isti radi na osnovu predhodno opisanih aktivnosti koje se planiraju poduzeti. Budžet projekta, s jedne strane, predstavlja ukupni iznos koji je potreban za provedbu zacrtanih aktivnosti, a sa druge strane, planske/procijenjene troškove istih. Prilikom procjene troškova, bilo da se radi o kupovini određenih stvari/sredstava ili plaćanja određenih usluga, u obzir treba uzeti trenutne tržišne cijene. Realno procijenjen proračun (koji je u potpunosti u skladu sa navedenim projektnim aktivnostima) prilikom ocjenjivanja projekta od strane donatora, donosi neophodne "bodove", koji su često presudni u odluci da li taj projekt finansirati ili ne. Također, što se više truda uloži da bi se uradio realan i detaljan proračun troškova, time sami sebi olakšavamo praćenje utroška sredstava kao i izvještavanje (periodično i završno) prema davaocu finansijskih sredstava.

Dakle, proračun je: **plan aktivnosti > novčano izražen > u specifičnim kategorijama troškova > za određeno vremensko razdoblje > sa mehanizmima za kontrolu** (računi, ugovori, potvrde, uplatnice, priznanice/potvrde o isplati, izvodi itd.)

Osnov svakog proračuna čine specifične kategorije troškova koje se mogu podijeliti na:

- **Troškovi osoblja**
- **Direktni troškovi**
- **Indirektni troškovi**
- **Ostali troškovi**

Troškovi osoblja uključuju:

- **svo osoblje organizacije koja radi na projektu.** Troškovi se mogu obračunavati po osnovu radnih dana koji će biti utrošeni za rad na projektu ili na bazi mjesečne plate.

Primjer za obračun na bazi radnih dana: realizacija projekta je 12 mjeseci. Pomoćnik koordinatora projekta treba 10 dana mjesečno za rad na konkretnom projektu, to znači da njegov angažman na realizaciji projekta iznosi ukupno 120 dana. Pomnoženo sa cijenom radnog dana, dobit ćemo ukupan iznos, odnosno trošak njegovog rada u projektu.

Primjer za obračun na bazi mjesečne plate: U ovom slučaju samo jedan dio njegove plate se obračunava iz projektnih sredstava po osnovu postotka (%) utrošenog vremena na projektu. Na osnovu toga se određuje proporcionalni iznos koji će se tražiti kroz projekat.

-**Saradnike na projektu ili članove NVO po osnovu ugovora o radu** – čiji troškovi mogu biti svrstani u kategoriju troškova osoblja, ali se prikazuju odvojeno od plata osoblja organizacije. Kod razvrstavanja ovih troškova, treba obratiti posebnu pažnju, jer postoje slučajevi kada se ovi troškovi obračunavaju kao direktni troškovi projekta. Npr: predviđeno je organizovanje radionice i u skladu sa tim troškovi voditelja radionice svrstavaju se u direktne troškove zajedno sa zakupom sale za sastanke, zakupom opreme, pripremom materijala itd.

Direktni troškovi su:

svi troškovi koji su direktno povezani sa projektnim aktivnostima kao što su: štampanje materijala (publikacija, brošura, plakata, radnih materijala itd.); oglašavanje u dnevnim listovima i/ili drugim medijima; organizovanje radionica, treninga, sastanaka; troškovi putovanja osoblja ili saradnika (dnevnice, naknada troškova goriva, smještaj i hrana); usluge kopiranja, itd.

Indirektni troškovi su:

oni koji su neophodni za svakodnevno funkcionisanje organizacije i uglavnom nemaju izravnu vezu sa uslugama/proizvodima ili je takvu vezu teže iskazati. To su sljedeći troškovi: režijski troškovi (struja, voda, grijanje, odvoz smeća), zakup uredskog prostora, potrošni materijal (papir, toneri, diskete, CD, fascikle, registratori), pomoćno osoblje, telefon, poštarina, bankovni

troškovi, osiguranje prostora, održavanje kompjutera u drugih uredskih mašina, usluge čišćenja ureda itd.

Zbog razlika u definisanju i primjeni indirektnih troškova, česti su nesporazumi između onih koji daju sredstva i onih koja ih traže. Dosadašnja iskustva pokazuju da donatori često, ne predviđaju finansiranje ove vrste troškova ili to graničavaju samo na pojedine troškove, zato je potrebno naglasiti da se određeni troškovi mogu iskazati i kao direktni i kao indirektni.

Indirektni troškovi koji se mogu prikazati i kao direktni: telefon, fax, poštarina i dostava, potrošni materijal, korištenje kompjutera, pomoćno osoblje itd.-onda kada su direktno povezani sa aktivnostima određenog projekta. Ovi troškovi se često ne mogu iskazati putem zasebnih računa, ali se mogu procentualno obračunati. Npr: telefon za mjesec maj iznosi 200 KM. Korištenje telefona za xy projekt mjesečno se obračunava u procentu 30%, što iznosi 60 KM. Zbog toga je veoma važno narativno obrazložiti pojedine troškove i iskazati ih prema jasno definisanim kvantitativnim pokazateljima tj. izraziti ih u jedinicama mjere, jer se time povećava mogućnost da će donator odobriti sredstva za iste.

Indirektni troškovi koji se nikako ne mogu svrstati u kategoriju direktnih: zakup uredskog prostora, zakup opreme, struja, voda, odvoz smeća, održavanje kompjutera u drugih uredskih mašina, čišćenja ureda, administrativno osoblje, osiguranje prostora, itd.

Osnovno pitanje je kako razvrstati indirektno troškove. Dvije metode koje se najčešće koriste su:

1. Slučaj po slučaj – predstavlja slobodnu procjenu udjela svakog pojedinog projekta u ukupnim indirektnim troškovima organizacije – svaki projekt pokriva određeni dio troškova organizacije;
2. pro rata – osigurava da svaki projekt učestvuje u pokrivanju troškova srazmjerno troškovim koji će nastati po osnovu projektnih aktivnosti.

Primjer: svi indirektni troškovi organizacije uključujući i troškove projekta za koji tražimo sredstva iznose 20.000 KM godišnje. Direktni troškovi za sve projekte uključujući i ovaj koji pripremamo, iznose 230.000 KM. U projektu za koji tražimo sredstva, predviđen je iznos od 73.600 KM za direktne troškove što čini 32% svih direktnih troškova. U skladu s tim pripada mu i 32% indirektnih troškova. tj. 6.400 KM.

Ostali troškovi su:

kupovina opreme (uredske mašine, namještaj), dalja edukacija zaposlenih i članova NVO-a, troškovi pripremanja projekta, evaluacija projekta, prikupljanje podataka za projekt, troškovi prevođenja potrebne literature itd.

Koraci na izradi proračuna uključuju sljedeće:

- odrediti troškove osoblja;
- odrediti direktne troškove;
- rasporediti indirektno troškove u skladu sa potrebama organizacije i projektnim aktivnostima;
- definisati elemente proračuna: jedinica mjere, količina, jedinični trošak;
- narativno obrazložiti troškove;
- navesti potencijalne ili već osigurane izvore financiranja od strane drugih donatora;
- navesti finansijska /materijalna sredstva koja je sama organizacije spremna uložiti u projekt.

Osnova proračuna je tabelarni prikaz po stavkama koji sadrži:

opis stavke - jedinicu mjere - količinu - jedinični utrošak (uz navođenje valute u kojoj se radi obračun) i **ukupni trošak** (uz navođenje valute-KM; EUR; USD itd.).

Pored toga, tabelu možemo nadopuniti dodatnim kolonama kao što su: obrazloženje troška, udio drugog/drugih donatora, kao i eventualni doprinos NVO-a.

Opis mora biti detaljno i jasno definisan u kojem će se vidjeti koja je to kategorija troškova i koji su to troškovi unutar svake pojedine kategorije.

Jedinica mjere se određuje stvarnim načinom plaćanja određenog troška. Preduslov za određivanje jedinice mjere je tačno definisanje stavki u koloni «opis», kao i jasno razvrstavanje troškova po kategorijama.

Npr: ako je trošak telefona definisan kao direktni trošak, onda jedinica mjere može biti «mjesec» ili «impuls», a ako je definisan kao indirektni trošak, jedinica mjere može biti «paušal».

Primjeri za iskazivanje jedinica mjere mogu biti:

- za osoblje NVO-a – osoba; osoba/godina; osoba/mjesec; osoba/dan
- vanjski saradnici – osoba/mjesec; osoba/dan
- potrošni materijal – komad; paket; kilogram; litar
- stručna literatura – mjesec; komad
- razne publikacije, plakati, poster, brošure – komad
- putni troškovi, smještaj, dnevnice – osoba/dan, osoba/noćenje, kilometri (za troškove goriva)
- i slično...

- **Količina** mora odgovarati jedinici mjere i vrsti aktivnosti.
- **Jedinični trošak** mora biti izražen u jednoj valuti za sve proračunske stavke.
- **Ukupni trošak** predstavlja tačnu kalkulaciju svih predhodnih elemenata u tabeli proračuna.
- **Obrazloženje** je opisni dio u kojem treba objasniti šta je bila osnovica za obračun pojedinih stavki.

Udio drugih donatora ili doprinos NVO-a u financiranju projekta – dodatna kolona za prikazivanje drugih izvora sredstava za realizaciju projekta, u slučaju da postoje drugi donatori koji će sufinansirati projekat ili da se navede doprinos NVO-a da, bez naknade za potrebe projekta, ustupa korištenje postojeće opreme, korištenje uredskog prostora, volonterski rad itd. Da bi se takav doprinos NVO-a mogao proračunati, isti se izražava u tržišnim cijenama.

Također je važno napomenuti da se kao dodatak osnovnom/glavnom proračunu može izraditi i proračun po fazama u slučaju da se kompletan projekt dijeli na faze. Ako je predhodno navedeno koliko vremena (mjeseci, sedmica, dana) će trajati svaka faza i aktivnosti koje ulaze u sastav svake faze, toga se moramo držati i u ovom dodatnom proračunu. Trajanje svake faze (datum početka i završetka) mora biti usklađeno sa tačno pripadajućim troškovima za tu fazu. Ukupni zbir troškova po svim fazama mora da se slaže sa ukupnim troškovima cijelog projekta.

Primjer strukture proračuna – u slučaju kada forma/obrazac proračuna nije propisan

<i>OPIS</i>	<i>Jedinica mjere</i>	<i>Količina</i>	<i>Jedinični trošak (KM)</i>	<i>Ukupni iznos (KM)</i>	<i>Obrazloženje</i>
<u>Troškovi osoblja</u>					
-koordinator	Osoba/mjesec	12	500	6000	-60% od ukupne bruto plate
-projekt menadžer	Osoba/dan	56	60	3360	-obračunati radni dani
<u>Saradnici</u>					
-stručnjak za otpadne vode	Osoba/dan	10	100	1000	-obračunati radni dani
-prevodilac	Stranica	35	15	525	-broj prevednih stranica
<u>Direktni troškovi</u>					
-zakup sale za radionicu	Dan	2	100	200	-bez popusta
-štampa postera	Komad	100	2	200	-sa popustom na količinu
-dnevnicе za službeno putovanje	Osoba/dan	3	54	162	-u skladu sa Sl. Listom BiH
-kopiranje materijala	stranica	2550	0,10	255	-materijal za 30 učesnika
<u>Indirektni troškovi</u>					
-potrošni materijal	Paušal	12	80	960	Nije moguće odrediti količinu
-telefon/fax	mjesec	12	150	1800	-22% od ukupnih troškova tel/faxa
<u>Ostali troškovi</u>					
-kupovina foto aparata	Komad	1	350	350	-za potrebe projekta
-anketni listići	Komad	600	0,30	180	-za evaluaciju projekta
-upitnici	Komad	150	0,50	75	
UKUPNO:			-----	-----	

Primjer obrasca za proračun projekta – REC propisane forme

DODJELJENA SREDSTVA	Odobren proračun (Appr.Budget)		Stvarni troškovi (Actual Exp.)	
	EUR	KM	EUR	KM
Najamnina uredskog prostora (<i>Office rent</i>)				
Plate članova NVO (<i>Salaries of NGO members</i>)				
Naknada za savjetnike (<i>Fees for consultants</i>)				
Putovanja (<i>Travel</i>)				
Smještaj i hrana (<i>Accommodations and food</i>)				
Prevoz opreme (<i>Transport of equipment</i>)				
Oprema (<i>Equipment</i>)				
Potrošni materijal - pribor i sl. (<i>Supplies</i>)				
Troškovi računarske obrade (<i>Computer services</i>)				
Usluge prevođenja (<i>Translation services</i>)				
Druge usluge (<i>Other services</i>)				
Troškovi publikacija (<i>Publication costs</i>)				
Poštarina, telefon i sl. (<i>Communication costs</i>)				
Ostali troškovi (<i>Other costs</i>) (molimo specificirati)				
Ukupno (Total)				

REC pored ove osnovne tabele zahtijeva i dodatno detaljno objašnjenje svih stavki proračuna koje može biti u obliku tabele ili narativni opis.

3. UPRAVLJANJE PROJEKTOM (PROJEKT MENADŽMENT)

Upravljanje projektom je sredstvo, skup metoda i tehnika koji nam može pomoći da efikasno dođemo do ciljeva i rezultata. Naizgled to je težak zadatak koji zahtijeva ekspertizu, znanje i praksu, te se može učiniti teškim za razumijevanje, praćenje ili ostvarivanje. Međutim, svako je na mnoge načine projekt menadžer u svakodnevnom životu. Npr: kupovina; čišćenje stana; organiziranje fudbalskog meča; pripremanje ispita; planiranje odmora itd.

Svaka nevladina organizacija bi trebala odrediti jednu osobu, odnosno koordinatora/menadžera koji bi bio zadužen za upravljanje projektom i odgovoran za planiranje i nadgledanje realizacije aktivnosti, raspodjelu posla unutar projektnog tima, ocjenu realizacije projekta, izvještavanje itd.

Funkcija planiranja zahtijeva od menadžera da donese odluke o važnim elementima projekta kao što su ciljevi, aktivnosti, izvori i implementacija, te razradi detaljan plan upravljanja projektom. Planiranje je podjednako važno kao i organizacija i nadgledanje realizacije projekta.

Pod realizacijom projekta podrazumijevamo realizaciju određenog plana, odnosno zacrtanih aktivnosti. Nadgledanje zacrtanih aktivnosti/zadataka zahtijeva vještinu i posvećenost. Iako poznati citat tvrdi da "samo budale kontrolišu stvari po redu, genij nadgleda kaos", uistinu, držanje stvari pod kontrolom zahtijeva talenat, naročito kada je više ljudi uključeno i kada se informacije moraju razmjenjivati.

Stvarni izazovi vođenja projekta su:

- da implementirane aktivnosti vode ka ciljevima projekta;
- dokumentovanje projekta;
- prikupljanje i dijeljenje informacija;
- koordiniranje i organiziranje;
- poštovanje rokova;
- donošenje odluka;
- nadgledanje i procijenjivanje;
- održavanje kontakta sa partnerima;
- raspodjela poslova;
- izgradnja tima i osoblja, i
- bilo šta drugo što se može pojaviti ...

Raspodjela posla je najizazovniji i najteži zadatak za menadžera. Podrazumijeva proces postizanja ciljeva projekta sticanjem, zadržavanjem, razvijanjem i ispravnim korištenjem ljudskih resursa unutar organizacije. Kroz posmatranja i proučavanje, menadžeri moraju identifikovati vještine koje su im na raspolaganju unutar organizacije. Ukoliko one nedostaju, menadžeri bi trebali razraditi program aktivnog razvoja, uključujući obuku, edukaciju i opštu pripremu projektnog tima za sadašnji i budući rad.

Kada se bez problema dopiše do sredine implementacije projekta, to znači da su menadžeri dobro postavili planove, projektni tim radi dobro i svi su zadovoljni postignutim rezultatima. Međutim, suočavanje sa kriznim situacijama i iznalaženje kreativnih rješenja je značajna vještina upravljanja. Kada nastupi kriza, svi u projektnom timu bi se trebali uključiti u rješavanje problema. Međusobna saradnja i komunikacija unutar projektnog tima je od izuzetne važnosti. Također je važna komunikacija i sa predstavnicima donatora, jer ukoliko problemi utiču na implementaciju i uspjeh projekta, bolje je donatora informisati na vrijeme. Donatori su vaši partneri, ne neprijatelji.

Mnoge organizacije uglavnom vjeruju da se projekat završava odmah nakon što se izvede posljednja predviđena aktivnost; ali projekat nije gotov sve dok se ne izvrši ocjena realizacije, pripreme izvještaji, dostave donatoru, donator odobri iste i arhiva se ne zatvori.

Poželjno je ocjenu realizacije obavljati u toku provođenja projekta, kada su još uvijek moguće ispravke i prilagođavanja, kao i na kraju projekta.

Nakon ocjene realizacije projekta, pristupa se izradi izvještaja (narativnih i finansijskih). Većina donatora zahtijeva da se tokom realizacije projekta dostavljaju **izvještaji o napretku projekta**, kao i **finalni izvještaj**. Izvještaj se sastoji iz dva dijela: 1) ***narativnog*** i 2) ***finansijskog***.

Narativni izvještaj bi trebao da obuhvata informaciju o dovršenim aktivnostima, problemima koji su se pojavili, utrošku sredstava, te informaciju o bilo kojoj promjeni nastaloj tokom provedbe projekta.

Predložena struktura narativnog izvještaja:

- Uvod;
- Ciljevi i planirane aktivnosti;
- Rezultati, ispunjeni ili postignuti ciljevi, uspjesi;
- Prepreke, problemi, promjene (zašto su bile potrebne?), naučene lekcije;
- Povratna informacija od ciljnih grupa o projektu;
- Planovi za nastavak;
- Dodaci: kopije ili primjeri bilo kakvog materijala razvijenog i napravljenog u toku projekta (poster, leci, studije, novine, publikacije, itd.).

Uz narativni dio potrebno je priložiti i finansijski izvještaj. Finansijski izvještaj treba jasno i tačno da prikazuje korištenje svih fondova. Svi troškovi vezani za projekat moraju biti predstavljeni i popraćeni kopijama računa, ugovora, priznanica i dr. Najlakši način pripreme finansijskog izvještaja jeste jednostavna uporedba planiranog i odobrenog budžeta sa stvarnim troškovima nastalim u projektu. **Jako je važno da je finansijski izvještaj dosljedan i međusobno povezan sa narativnim izvještajem.**

Predložena struktura finansijskog izvještaja:

- Troškovi najamnine uredskog prostora;
- Plate ili stipendije članova NVO;
- Troškovi naknade za savjetnike u projektu;
- Troškovi putovanja;
- Troškovi smještaja i hrane;
- Oprema (kupovina ili iznajmljivanje);
- Troškovi potrošnog materijala, pribora i sl.;
- Troškovi računarske obrade;
- Troškovi usluga prevođenja;
- Troškovi publikacija;
- Poštarina, telefon i sl.; i
- Ostali troškovi.

Savjet: Najbolje je finansijski izvještaj predstaviti u vidu tabele.

REC PROGRAM FINANSIJSKE PODRŠKE NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA

Regionalni centar za okoliš za Srednju i Istočnu Evropu (REC) je nepolitička, nestranačka, neprofitna, projektno usmjerena međunarodna organizacija čija je misija da pomogne u rješavanju okolinske problematike u Srednjoj i Istočnoj Evropi (SIE).

REC također:

- promovira saradnju između nevladinih organizacija, vlada, poslovnog sektora i ostalih institucija/pojedinaca koji se bave okolinskom problematikom;
- podržava slobodnu razmjenu informacija i promovira učešće javnosti u donošenju odluka iz oblasti okoliša.

REC su 1990. godine formirale Sjedinjene Američke Države, Evropska Komisija i Mađarska. Danas REC ima svoju pravnu osnovu u povelji koju su potpisale vlade 28 zemalja i Evropska Komisija, kao i u međunarodnom sporazumu, potpisanom sa Vladom Republike Mađarske. Glavni Ured REC-a smješten je u mjestu Szentendre u Mađarskoj, sa podružnicama i terenskim uredima u 16 zemalja korisnica: Albaniji, Bosni i Hercegovini, Bugarskoj, Hrvatskoj, Češkoj, Estoniji, Mađarskoj, Latviji, Litvaniji, Makedoniji, Poljskoj, Rumuniji, Srbiji i Crnoj Gori, Slovačkoj, Sloveniji i Turskoj.

Ured REC-a za BiH (REC Country Office BiH) osnovan je u martu 1997. godine s ciljem da pruži podršku unapređenju zaštite i očuvanja okoliša u BiH. U dosadašnjem radu, Ured za BiH radio je na promovisanju dijaloga među različitim zainteresiranim stranama (vladama, naučno-istraživačkim organizacijama, privredi, NVO-ima, medijima i dr.) koje učestvuju u ovoj oblasti. Imajući na umu političku neusmjeranost, sve aktivnosti REC-a se odnose na oba BiH entiteta (Federaciju Bosne i Hercegovine, Republiku Srpsku, kao i na Brčko Distrikt), te podršku svakom napretku u domenu okoliša. S obzirom na veoma specifičnu situaciju u BiH, decentralizaciju i odnos između dva entiteta, REC je uspostavio terenske urede u Banjoj Luci (1998. godine) i Mostaru (2000. godine).

U dosadašnjem radu Ured za BiH je ostvario dobre kontakte sa svim sektorima koji učestvuju u ovoj oblasti, a naročito je uspješan program finansijske podrške (grantova) za ekološke nevladine organizacije koje su registrovane kao udruženja građana ili fondacije.

REC PROGRAM FINANSIJSKIH PODRŠKI NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA

Finansijske podrške nevladinim organizacijama osiguravaju se putem dva programa: **Program namjenskog finansiranja** koji se vodi u centrali REC-a Budimpešti i **Program finansijske podrške na lokalnom/nacionalnom nivou** koji vode lokalni uredi REC-a. Program namjenskog finansiranja usmjerava finansijsku pomoć na važna regionalna pitanja zaštite okoliša, birajući specifične teme. Za svaku temu obavezno se određena svota novca za zemlje učesnice u programu.

Sve finansijske podrške se dodjeljuju na temelju objavljenog natječaja/konkursa. Upute za izradu prijedloga prevedene su na jezik svake zemlje i prije podnošenja zahtjeva mogu se dobiti u lokalnom uredu. Prije pisanja prijedloga projekta, NVO, odnosno aplikant treba detaljno proučiti konkurs i/ili smjernice te se po potrebi konsultovati s predstavnicima REC-a.

Ko može podnijeti zahtjev

Samo registrovane nevladine organizacije¹ čija je aktivnost uglavnom orijentirana na područje zaštite okoliša mogu aplicirati projekat za finansijsku podršku od strane REC-a. Drugi tipovi organizacija

¹ Nvladine organizacije registrovane kao udruženje građana ili fondacije FBiH i RS.

mogu sarađivati² s nevladinim organizacijama u projektima, ali podnosilac zahtjeva za podršku mora biti nevladina organizacija.

Finansijske podrške osiguravaju kratkoročnu podršku za:

- **nacionalne projekte** koji pridonose podizanju opšte svijesti u odnosu na problematiku zaštite okoliša, u skladu su sa nacionalnim strategijama (NEAP i dr.), uključuju veći broj aktera u projektu (više NVO-a, škola, medija i dr.), te se implementiraju na širem području (npr. područje cijelog kantona, međuentitetski projekti, itd.)
- **lokalne projekte** koji pridonose podizanju opšte svijesti u odnosu na problematiku zaštite okoliša i implementiraju se u određenoj zajednici (sараdnja sa lokalnim vlastima, školama i dr. zainteresovanim nije obavezna ukoliko nije uslovljena konkursom).

Finansijska podrška na nacionalnom/lokalnom nivou ne može se dodijeliti čisto naučnom istraživanju, religijskoj ili političkoj aktivnosti, za kupovanje nekretnina (zgrada, zemlje i dr.), te za investicije bilo kakve vrste.

Kako aplicirati projektni prijedlog

Prijavna procedura sadrži dvije faze: prijavu koncepta projektnog prijedloga i izradu kompletnog prijedloga projekta. NVO aplikant (voditelj projekta) mora identifikovati ključne interesne grupe i uključiti ih u prvu fazu izrade koncepta projektnog prijedloga. Procedura apliciranja (obje faze) je detaljno objašnjena u pozivu/konkursu za apliciranje projektnih prijedloga.

Apliciranje koncepta/ideje projektnog prijedloga obuhvata sljedeće korake:

1. Korak – Identificiranje i uključivanje ključnih interesnih grupa (Biranje partnera)

Prateći poziv za podršku projektima, nevladine organizacije bi trebale početi od identifikacije problema na koji planira ukazati, te vidjeti da li se to uklapa u neke od oblasti/područja opisanih u konkursu grantova. NVO-i bi također trebali identifikovati ključne interesne grupe/partnere (npr. lokalne vlasti (opštine i dr.), poslovni/biznis sektor, akademske institucije, druge NVO-e, vođe zajednica i javnost uopšte) koji rade na sličnim temama od značaja za konkurs.

2. Korak – Prva faza - priprema koncepta projektnog prijedloga

Nevladine organizacije trebaju slijediti formular priložen u pozivu za grantove “Obrazac koncepta projektnog prijedloga” prilikom prijavljivanja svog prijedloga projekta (Dodatak I). Prijedlog koji se izrađuje u prvoj fazi je kraća i jednostavnija forma od pisanja kompletnog prijedloga projekta. Uz projektne formulare neophodno je uključiti i osnovne informacije, objašnjavajući glavni problem i pristup kojim se ukazuje na njega u saradnji sa identifikovanim interesnim stranama. Kao što je navedeno u formularu, NVO treba jasno da procijeni ukupan iznos potrebnih sredstava za realizaciju kompletnog projekta, a u skladu sa propozicijama konkursa. **Uključenje ključnih interesnih grupa predstavlja važan kriterij u fazi kompletnog projektnog prijedloga.**

U fazi koncepta projektnog prijedloga, od strane NVO-a se traži da jasno identifikuju interesne grupe i opišu potencijalnu ulogu svakog od njih (partnera). Potrebno je da se u fazi izrade koncepta projektnog prijedloga popuni i Izjava o saradnji (Dodatak II), koja bi trebala biti potpisana i ovjerena pečatom od strane partnera.

Vodeća NVO je odgovorna za dostavljanje originala koncepta projekta sa svim popratnim dokumentima **Uredu REC-a u Sarajevu**. Prijave koncepta prijedloga projekta trebaju biti dostavljene isključivo poštom ili lično **do navedenog krajnjeg roka**. Po pravilima REC-a, prijave stigle putem faks-a ili e-mail-a se ne uzimaju u razmatranje, kao ni prijave pristigle poslije krajnjeg roka ili prijave sa nepotpunom popratnom dokumentacijom (traženom konkursom).

Ukoliko projekat bude izabran na dalju proceduru nakon faze koncepta projektnog prijedloga (detalji o tome šta se zahtijeva u okviru faze koncepta projektnog prijedloga su obezbjeđeni u ‘Pozivu za dostavljanje projektnih prijedloga’), NVO bi trebao da slijedi tačno definirane korake opisane u Smjernicama za izradu punih/kompletnih projektnih prijedloga.

² Saradnja sa drugim tipovima organizacija je poželjna samo ako je konkursom obavezna.

Kada podnijeti zahtjev

Lokalni ured REC-a objavljuje natječaj/konkurs za apliciranje prijedloga projekata u svom tromjesečnom Biltenu, putem sredstava javnog informisanja, na svojoj web stranici i putem REC-ove e-mail liste. Krajnji rok za zaprimanje prijedloga projekata obično je 2-3 sedmice prije sastanka Lokalnog savjetodavnog odbora (nezavisne komisije koja ocjenjuje projekte), kako bi se osiguralo dovoljno vremena za sve eventualne nadopune i ispravke. Lokalni savjetodavni odbor odlučuje o prihvatanju ili odbijanju pojedinog projekta, a lokalni ured REC-a obavještava podnosioca prijedloga o odluci Odbora.

S obzirom da REC nema stalnih fondova za dodjeljivanje NVO-ima, zahtjevi tj. projektni prijedlozi se isključivo dostavljaju po objavi konkursa slijedeći tačno definirane korake.

Postupak ocjenjivanja

Pri ocjenjivanju prijedloga projekata i određivanja visine finansijske podrške na nacionalnom/lokalnom nivou uzimaju se u obzir sljedeći kriteriji:

- realne potrebe NVO za pomoć u uspostavljanju i razvoju ustrojstva i mogućnost da REC-ova podrška doprinese trajnoj uravnoteženosti i stabilnosti organizacije;
- stepen do kojeg predložena aktivnost promovira učešće javnosti i podizanje opšte svijesti u odnosu na problematiku zaštite okoliša;
- izvodljivost (feasibility) i odnos troškova i učinka (cost-effectiveness) prijedloga;
- mogućnost da NVO provede projekat.

Zahtjeve ocjenjuje Lokalni savjetodavni odbor (LAB) osnovan pri svakom lokalnom uredu REC-a. Sastav odbora čine nezavisni stručnjaci koji poznaju NVO zajednicu i probleme okoliša ili su čak i sami predstavnici NVO-a. Formiranje LAB-a se također uslovljava u zavisnosti od teme konkursa (npr. otpad, vode i dr.), kada se odabiru stručnjaci iz ovih područja. Odluke o prihvatanju ili odbijanju zahtjeva, tj. projektnog prijedloga obično se donose konsenzusom. U slučaju kada to nije moguće odluke se donose većinom glasova.

Članovi / predstavnici NVO-a čiji projekat je apliciran na grant program ili ako učestvuju kao partneri NEMAJU PRAVO evaluacije/ocjenjivanja istog.

Obavješćavanje o prihvatanju/odbijanju prijedloga projekata

Svi podnosioci zahtjeva koji su zadovoljili uslove, budu obaviješteni o odluci Lokalnog savjetodavnog odbora. Ako je zahtjev odobren, pismo odobrenja šalje se podnosiocu zahtjeva u kojem se informiše o tačnom datumu i mjestu sastanka dobitnika granta (tzv. *winners meeting*).

Ukoliko zahtjev nije odobren, u pismu obavješćenja se navode razlozi odbijanja projekta, koje su članovi LAB-a obrazložili tokom procesa odlučivanja.

Sporazum o dodjeli sredstava

Sporazum o dodjeli sredstava postaje punovažan ugovor nakon što je potpisan od korisnika podrške (NVO-a) i REC-a. Sporazum o dodjeli sredstava sadržava odobreni proračun podrške, raspored isplata i metodologiju izvještavanja prema REC-u, te ostale uslove.

Sporazum o dodjeli sredstava također uslovljava korisnika podrške o obaveznom sprovođenju projekta na način opisan u odobrenom projektnom prijedlogu. Odobrenje za eventualne bitne promjene u projektu mora se unaprijed, pismenim putem, zatražiti od REC-a. Odobrenje se daje u pisanom obliku. Pod bitnim promjenama smatraju se promjene u pojedinim stavkama budžeta/proračuna u iznosu većem od 10%, zatim promjene u datumima provođenja projekta, te promjene u samoj prirodi projekta.

Isplata finansijske podrške

Nevladina organizacija mora imati otvoren račun u banci. Finansijska podrška obično se prenosi u ratama/transama s računa REC-ovog lokalnog ureda na račun NVO. Isplata se vrši u lokalnoj valuti.

Isplata finansijske podrške ne može biti izvršena u gotovini ili čekom. Prva isplata se izvrši nakon primanja potpisanog sporazuma o dodjeli sredstava. Sljedeće isplate slijede nakon zaprimanja i odobravanja izvještaja.

Izvještaji

U sporazumu o dodjeli sredstava opisano je koje izvještaje je potrebno dostaviti. To su:

- **Izvještaj o napretku:** Taj izvještaj se dostavlja nakon utrošene prve rate. Na jednoj stranici opisuje se kako se projekat provodio do tog roka.
Izvještaj treba da obuhvata informaciju o dovršenim aktivnostima, problemima koji su se pojavili, kako se trošio novac do tog datuma, te informaciju o bilo kojoj promjeni nastaloj tokom provedbe projekta. Uz narativni dio potrebno je priložiti i finansijski izvještaj, te kopije računa, ugovora, priznanica i dr. Lokalni predstavnici REC-a ocijenjuju izvještaj i ako je zadovoljavajući, odobrava se sljedeća isplata.
- **Završni ili konačni izvještaj:** Završni izvještaj se obavezno dostavlja u roku od mjesec dana od završetka projekta. U tom izvještaju opisuje se uspjeh projekta u postizanju zadanih ciljeva. U njemu se objašnjava što je dovršeno, koji su se problemi pojavili tokom implementacije projekta, koje su informacije pogodne za javno objavljivanje, te vrijednost projekta kao modela. U slučaju kupovine opreme potrebno je objasniti razloge njenog korištenja (npr. Digitalna kamera /fotodokumentacija divljih deponija/ itd.).
Završni izvještaj također mora sadržavati detaljan pregled trošenja finansijskih sredstava. Za svaku stavku budžeta/proračuna uspoređuju se stvarni troškovi s troškovima odobrenim budžetom/proračunom. Svi troškovi, uključujući plate i stipendije, pravdaju se kopijom računa ili priznanice.
Završni izvještaj podnosi se na **predviđenim REC obrascima**. Detaljnije upute za pripremu izvještaja dostavljaju se koordinatoru projekta poslije uplate druge rate/transa.

Finansijska podrška za nabavku opreme

Podrška koja se koristi za nabavku opreme daje se pod posebnim uslovima:

- Na računu mora biti vidljivo da je REC kupac opreme.
- U sporazumu o dodjeli sredstava mora biti navedeno da REC ostaje vlasnik opreme u periodu od jedne godine. Za vrijeme tog perioda REC posuđuje opremu nevladinoj organizaciji, tako da treba biti navedeno da oprema mora biti vraćena lokalnom uredu ako NVO prestane postojati ili ako oprema više nije potrebna.
- Uz završni izvještaj, koji se predaje REC-u nakon jedne godine od nabavke opreme, NVO može zatražiti da joj se odobri dalje korištenje opreme. Lokalni savjetodavni odbor ocijenjuje kako je NVO proveo projekat te odlučuje o davanju opreme na dalje korištenje. I u slučaju da se odobri dalje korištenje, oprema mora biti vraćena REC-u ako NVO prestane postojati. Prilikom ispunjavanja formi završnog izvještaja, potrebno je dostaviti ispunjenu formu o nabavci opreme tzv. **Equipment Accounting Form**, koja je dostupna u uredu REC-a.

Pristup informacijama

Svi projekti koji su dobili podršku smatraju se javnim i bilo koji podatak koji je rezultat takvog projekta mora biti dostupan javnosti. Ako je rezultat projekta publikacija, plakat ili sl. korisnik podrške treba osigurati za REC besplatne primjerke (minimalno 3 primjerka).

Objavljivanje dobivanja finansijske podrške

Očekuje se da NVO - korisnik podrške objavi da je realizaciju projekta potpuno (ili djelimično) omogućio REC. Nevladina organizacija, korisnik podrške, mora na plakatu, u biltenu ili brošuri navesti obavijest kao npr.: "Realizaciju ovog projekta omogućio je Regionalni centar za okoliš/životnu sredinu za Srednju i Istočnu Europu - Ured u BiH".

Za svaki grant program, REC obezbijedi tekst i logo koji treba biti objavljen na promotivnim materijalima.

Prenos prava i odricanje od odgovornosti

Finansiranje projekta od strane REC-a ne znači prenos prava vlasništva nad rezultatima projekta korisnika podrške na REC. Regionalni centar za okoliš/životnu sredinu za Srednju i Istočnu Europu - Ured u BiH ne snosi odgovornost, neposrednu ili posrednu, za štete proizašle iz bilo koje aktivnosti korisnika podrške.

Monitoring/revizija odobrenih projekata

REC je obavezan da izvrši monitoring tj. reviziju implementacije projekta u sjedištu NVO-a, kako bi se osigurala zadovoljavajuća provedba. REC također pridržava pravo preispitivanja finansija i troškova u bilo koje vrijeme trajanja finansijske podrške ili godinu dana nakon završetka projekta. Zbog toga se svi računi moraju čuvati godinu dana poslije završetka projekta.

**U prilogu su REC obrasci/forme za apliciranje projektnih prijedloga
(koncept i puni projektni prijedlog)**

DODATAK I – OBRAZAC ZA KONCEPT PROJEKTNIH PRIJEDLOGA

Vodeća NVO je odgovorna za dostavljanje originala koncepta projektnih prijedloga **sa svim popratnim dokumentima Uredu REC-a u Sarajevu**. Prijave koncepta projektnih prijedloga trebaju biti dostavljene poštom do (tačno navedenog datum). Prijave pristigle putem faks-a ili e-mail-a se neće uzeti u razmatranje.

Koncept projektnog prijedloga mora biti napisan na lokalnom jeziku i biti u potpunosti kompletiran uključujući sljedeće:

- A. Administrativne informacije
- B. Opis projekta
- C. Popratni dokumenti

A. Administrativne informacije

Naziv projekta:	
Vremensko trajanje projekta (broj mjeseci):	Ukupan iznos koji se traži od REC-a (u EUR-ima):
Naziv NVO-a :	
Registracioni broj:	Telefon:
E-mail adresa:	Fax:
Adresa:	
Koordinator projekta:	
Naziv osobe koja je pripremala projekat (osim koordinatora):	
Naziv banke:	Vlasnik računa:
Adresa banke:	Broj računa SWIFT kod:

Dodatak A

PRIJAVNI FORMULAR ZA LOKALNI / NACIONALNI GRANT (PUNI PROJEKTNI PRIJEDLOG)

Naslovna strana prijedloga projekta

Ovo je zaštićen dokument. Ne možete modifikovati forme, ali možete ukucati odgovarajuće podatke u već obezbjeđena polja.

NAZIV PROJEKTA:			
Informacija o vodećoj NVO			
Naziv NVO-a			
Registracioni broj:		E-mail:	
Broj telefona:		Fax:	
Adresa (uključite i ime zemlje):			
Koordinator projekta:			
Datumi projektnog perioda	Početni datum:	dan - mjesec - godina	Završni datum: dan - mjesec - godina
Kratak opis projekta			
Proizvodi koji će se razviti			
Iznos koji se traži od REC-a (€)			
Podaci o banci (naziv banke, adresa, vlasnik računa, broj računa, SWIFT kod)	Naziv banke: Vlasnik računa: Broj računa: SWIFT kod:		
Popunjava REC	Datum zaprimanja	Službenik odgovoran za grant Ključne riječi	
Odluka			

Informacije na ovoj strani ne bi trebale prelaziti ovu stranicu

Dodatak B

PRIJAVNI FORMULAR ZA LOKALNI / NACIONALNI GRANT (PUNI PROJEKTNII PRIJEDLOG)

Logičan radni okvir

Ovo je zaštićen dokument. Ne možete modifikovati forme, ali možete ukucati odgovarajuće podatke u već obezbjeđena polja. Poželjno je da log-okvir ne prelazi 1 stranicu.

	<i>2.1 Projekat</i>	<i>2.2 Indikatori uspjeha</i>	<i>Interesne strane/ korisnici</i>
<i>a. Cilj projekta (sveobuhvatni cilj)</i>	<i>Šta je cilj kojem će projekat doprinijeti?</i>	<i>Šta su ključni indikatori koji su povezani sa sveobuhvatnim ciljem?</i>	<i>Koja dugoročna partnerstva će donijeti ovaj projekat? Ko su dugoročni korisnici ovog projekta?</i>
<i>b. Pojedinačni ciljevi projekta</i>	<i>Šta su specifični ciljevi projekta?</i>	<i>Šta su kvantitativni ili kvalitativni indikatori koji pokazuju da li su i do koje mjere postignuti specifični ciljevi projekta?</i>	<i>Ko su strateški partneri (interesne strane) koji su neophodni da bi se postigao svaki zasebni cilj?</i>
<i>c. Očekivani ishodi i rezultati</i>	<i>Šta su konkretni ishodi koji su predviđeni radi postizanja specifičnih ciljeva? Šta su predviđeni efekti i koristi projekta? Kakva poboljšanja i promjene će biti proizvedeni ovim projektom?</i>	<i>Šta su indikatori koji mjere stepen do kojeg je projekat postigao predviđene rezultate i efekte?</i>	<i>Ko su korisnici rezultata projekta? Ko će nadalje koristiti ishode ovog projekta?</i>
<i>d. Aktivnosti</i>	<i>Šta su ključne aktivnosti koje se trebaju izvršiti i kojim redoslijedom da bi se proizveli očekivani rezultati?</i>	<i>Šta su metode i pristupi koji se koriste da bi se implementirala svaka od aktivnosti?</i>	<i>Ko će učestvovati u projektnim aktivnostima? Kakav će biti njihov doprinos?</i>

Dodatak C

PRIJAVNI FORMULAR ZA LOKALNI / NACIONALNI GRANT (PUNI PROJEKTNII PRIJEDLOG)

Narativni opis projekta

Ovo je zaštićen dokument. Ne možete modifikovati forme, ali možete ukucati odgovarajuće podatke u već obezbeđena polja. Maksimalna dužina teksta nije ograničena, iako je poželjno da ovaj dokumenat ne prelazi više od 4 stranice.

NAZIV PROJEKTA:	
3.a. Navođenje problema	Opis problema na koji se ukazuje:
3.b. Detaljan plan projekta	Sveobuhvatni cilj projekta:
	Individualni ciljevi:
	Aktivnosti/Vremenski okvir:
	Očekivani ishodi i rezultati:
	Planirani produžetak:
3.c. Interesne strane/partneri (ukoliko postoje)	
Interesna strana 1	Organizacija
	Ime kontakt osobe i njena pozicija
	Adresa (uključite ime zemlje):
	Telefon i fax:
	E-mail:
	Opis uloge:
Interesna strana 2	Organizacija
	Ime kontakt osobe i njena pozicija
	Adresa (uključite ime zemlje):
	Telefon i fax:
	E-mail:
	Opis uloge:
Interesna strana 3	Organizacija
	Ime kontakt osobe i njena pozicija
	Adresa (uključite ime zemlje):
	Telefon i fax:
	E-mail:
	Opis uloge:

Dodatak D

PRIJAVNI FORMULAR ZA LOKALNI / NACIONALNI GRANT (PUNI PROJEKTNI PRIJEDLOG)

Pregled budžeta projekta (u eurima)

Ovo je zaštićen dokument. Ne možete modifikovati forme, ali možete ukucati odgovarajuće podatke u već obezbjeđena polja.

NAZIV PROJEKTA:				
Informacija o vodećoj NVO				
Naziv NVO-a				
Registracioni broj:		E-mail:		
Broj telefona:		Fax:		
Adresa (uključite ime zemlje):				
Koordinator projekta				
Datumi projektnog perioda	Početni datum:	dan - mjesec - godina	Završni datum:	dan - mjesec - godina

Sveukupni budžet

Budžetske stavke	Faza I	Faza II	Budžet u €
1.1.1. Plate	€	€	€
Oprema	€	€	€
Putovanja	€	€	€
Smještaj i hrana	€	€	€
Kancelarijski materijal	€	€	€
Troškovi publikacija	€	€	€
Usluge prevođenja	€	€	€
Troškovi (tele)komunikacije	€	€	€
Ostali direktni troškovi (molimo specificirajte)	€	€	€
Ukupan iznos koji se traži od REC-a:	€	€	€
Dodatna sredstva dodjeljena od drugih donatora/" in-kind":			€
Ukupan budžet projekta: (REC + dodatna sredstva)			€

****Molimo Vas da potpišete i ovjerite pečatom ovaj pregled budžeta. Potpis će činiti dokument važećim.**

Dodatak E

PRIJAVNI FORMULAR ZA LOKALNI / NACIONALNI GRANT (PUNI PROJEKTNII PRIJEDLOG)

Objašnjenje budžeta (u eurima)

Ovo je zaštićen dokument. Ne možete modifikovati forme, ali možete ukucati odgovarajuće podatke u već obezbjeđena polja.

Faza:

Aktivnost:

Vremenski okvir:

Budžetska stavka REC-a	Opis	Cijena po jedinici/ cijena osoblja	Broj jedinica/ Radno vrijeme	Zahtjevano od REC-a	Ostala podrška/ “in-kind” doprinos
Plata					
Oprema					
Putovanja					
Smještaj i hrana					
Kancelarijski materijal					
Troškovi publikacija					
Usluge prevođenja					
Troškovi (tele)komunikacije					
Ostali direktni troškovi					
UKUPNO Aktivnost					

Napomena:

- Ova forma se treba umnožiti i ispuniti za svaku projektnu aktivnost i za svaku fazu. Ukoliko aktivnost povezuje dvije faze, onda se troškovi trebaju odvojiti shodno tome, i pripremiti dvije ovakve forme.
- Molimo da pod “opisom” navedete detaljno objašnjenje o budžetiranom iznosu. Primjer: (1) Za putovanja navedite ime osobe koja putuje, odredište i prevozna sredstva.

Dodatak F

PRIJAVNI FORMULAR ZA LOKALNI / NACIONALNI GRANT (PUNI PROJEKTNI PRIJEDLOG)

Izjava o saradnji

Ovo je zaštićen dokument. Ne možete modifikovati forme, ali možete ukucati odgovarajuće podatke u već obezbjeđena polja. Molimo da umnožite ovaj dokument u skladu sa brojem interesnih strana koje su uključene u projekat.

Izjava:

Potpisivanjem ove izjave o saradnji, mi se slažemo da radimo zajedno na implementaciji ovog projekta ukoliko je prijedlog izabran u skladu sa radnim planom koji je obezbjeđen u punom prijedlogu.

Svi se slažemo da je koordinator projekta **vodeće NVO** zadužen za koordinaciju svih interesnih strana, održavanje komunikacije sa REC-om i ispunjavanje zahtjeva izvještavanja.

Interesne strane/partneri su dužni dati svoj doprinos projektu u skladu sa opisom i vremenskim okvirom izloženim u prijedlogu, obezbjeđujući informacije o aktivnostima na vrijeme, kao i održavanjem bliske saradnje sa drugim interesnim stranama i korisnicima.

Informacije o interesnoj strani

Naziv organizacije:	
Radna oblast/ekspertiza:	Broj telefona:
E-mail adresa:	Fax:
Adresa:	
Ime kontakt osobe:	
Potpis i datum: (molimo ovjerite pečatom):	
Ime projekt koordinatora (vodeća NVO):	
Potpis i datum (molimo ovjerite pečatom vaše ime):	

Napomena: Interesne strane mogu biti vladine institucije (ministarstva, instituti, opštine), edukativne ustanove (škole, fakulteti, edukacijski centri), druge nevladine organizacije, poslovni sektor (firme, preduzeća, agencije), mediji i druge organizacije/institucije.

POJMOVNIK

U zagradi su pojmovi na engleskom jeziku (sinonimi koje koriste različiti donatori)

Aktivnosti projekta (activities, methods, strategies)

Specifični zadaci koji se moraju provesti za vrijeme trajanja projekta kako bi se postigli očekivani rezultati/uticaji.

Analiza ciljeva (analysis of objectives)

Identifikacija i verifikacija buduće, željene situacije koja predstavlja prioritete u odnosu na krajnje korisnike projekta; rezultat analize je stablo ciljeva.

Analiza interesnih strana (stakeholder analysis)

Tehnika kojom se određuje interes te pozitivni/negativni uticaj interesnih strana na projekat.

Analiza problema (problem analysis)

Strukturirano istraživanje negativnih aspekata problema u određenoj široj/užoj zajednici kako bi se uspostavila uzročno-posljedična veza.

Ciljne grupe (target groups, beneficiaries)

Skupine na koje projekt djeluje direktno ili indirektno; primarna ciljana skupina predstavlja krajnje korisnike projekta (projekt direktno utiče na probleme/potrebe istih).

Interesna strana (stakeholder)

Pojedinici i institucije na koje utiče projekat ili koji utiču/imaju određeni interes u odnosu na pripremu i izvedbu projekta.

Direktni troškovi (direct costs)

Troškovi koji se direktno pripisuju aktivnostima projekata

Evaluacija (evaluation)

Periodično vrednovanje učinkovitosti, uticaja, održivosti i relevantnosti projekta u kontekstu unaprijed definiranih ciljeva.

Faze projektnog ciklusa (project cycle phases)

Programiranje, identificiranje, formuliranje, procjena vrijednosti, implementacija, monitoring i evaluacija.

Gantogram (Gantt chart)

Grafičko predstavljanje aktivnosti/zadataka projekta koje označava vrijeme trajanja pojedine aktivnosti, redoslijed aktivnosti, odgovorne osobe itd.

Indikatori (indicators)

Mjerljivi elementi koji ukazuju u kojoj mjeri su ostvareni ciljevi projekta.

Indirektni troškovi (indirect costs)

Troškovi neophodni za svakodnevno funkcionisanje organizacije i najčešće nemaju direktnu vezu s uslugama/proizvodima ili se ona teško iskazuje.

Monitoring (monitoring)

Sustavno i kontinuirano prikupljanje, analiziranje i korištenje informacija za potrebe uspostavljanja kontrole nad projektom i donošenja odluka tokom implementacije projekta.

Očekivani uticaj (expected impact, outcomes)

Kvalitativno-kvantitativni indikatori uspješnosti projekta koji mjere napredak u odnosu na unaprijed definisane ciljeve projekta.

Očekivani rezultat (expected result, outputs, products)

Kvantitativni indikatori uspješnosti nastali neposredno nakon izvedbe pojedinih aktivnosti projekta.

Održivost (sustainability)

Stepen do kojeg će podrška i korist proizašla iz projekta nastaviti djelovati na ciljne skupine i nakon što se projekat završi.

Opšti/opći/sveobuhvatni cilj (goals, overall objectives, general objectives)

Dugoročni cilj koji ukazuje na situaciju i status koji se ostvaruje kroz dugoročnije razdoblje i kojem će projekat za koji se traže sredstva sarno dijelom pridonijeti.

Opis problema / potrebe (problem definition, problem analysis, description of needs, background)

Ovaj dio prijedloga projekta predstavlja sve razloge zbog kojih bi trebalo provesti određeni projekat i njime ostvariti željenu promjenu u zajednici.

Plan aktivnosti (activity schedule)

Grafička prezentacija projektnih zadataka uz pomoć različitih tabelarnih oruđa/tehnika (gantogram, PLANNET tehnika, PERT tehnika itd.).

Problemско stablo (problem tree)

Dijagramsko predstavljanje negativnih aspekata problema; predstavlja vezu između uzroka i posljedica.

Procjena potreba u zajednici (community needs assessment)

Osnova za razvijanje projekta, proces koji istovremeno identificira sadašnje i željeno stanje, te ključ za kasniju učinkovitu implementaciju projekta.

Projekt (project)

planirano provođenje aktivnosti osmišljenih kako bi se ostvarili određeni ciljevi i posljedično određena promjena, sve u okviru zadanih vremenskih i proračunskih okvira.

Projektna logika (project/intervention logic)

Logičko povezivanje aktivnosti, rezultata/uticaja i ciljeva koje određuje osnovnu strategiju djelovanja jednog projekta.

Specifični cilj (objectives, specific objectives, project purpose)

Specifični ciljevi ukazuju na situaciju i status unutar užeg okruženja i oni se specifično moraju ostvariti neposredno nakon što projekat završi ili nakon kraćeg vremenskog roka od završetka projekta.

Stablo ciljeva (objective tree)

Dijagramsko predstavljanje predložene interventne logike projekta, nastalo na temelju preoblikovanja izjava u problemskom stablu (negativne u pozitivne); predstavlja vezu između sredstava i svrhe projekta.

Standardna struktura prijedloga projekta (standard structure of project proposal)

Struktura koja predstavlja presjek struktura prijedloga projekta različitih donatora.

Studija izvodljivosti (feasibility study)

Studija koja verificira da li je predloženi projekat zasnovan na dobrim pretpostavkama i hoće li projekat zadovoljiti potrebe krajnjih korisnika/ciljanih skupina; uzimaju se u obzir svi tehnički, ekonomski, financijski, institucionalni, menadžerski, socijalno-kulturološki i drugi aspekti.

SWOT analiza (Strengths Weakness Opportunities Threats analysis)

Analiza jakosti, slabosti, prilika i prijetnji u kontekstu organizacije i/ili određene situacije; ime nastalo od akronima engleskih riječi.

Menadžment projektnog ciklusa (project management cycle)

Menadžerska disciplina za pripremu, provedbu i evaluaciju projekata/programa zasnovana na integriranom pristupu te standardiziranim tehnikama i dokumentima.

Popratno pismo (Cover letter)

Sadrži sljedeće elemente: zaglavlje (memorandum organizacije), datum slanja, referentni broj, adresu primaoca, predmet pisma, kratki sadržaj i potpis odgovorne osobe.

Naslovna strana (Cover page)

Sadrži sljedeće informacije: naziv projekta; informacija o NVO/Aplikantu (naziv NVO-a, registracioni broj, adresa, broj telefona, broj faksa i e-mail); ime koordinatora/voditelja projekta i vrijeme trajanja projekta (početni i završni datum).

Sažetak projekta (Project summary)

Predstavlja srž prijedloga projekta i ukratko opisuje problem; ciljeve; ciljne grupe; aktivnosti; ukupne troškove projekta.

SMART metode (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time – bounded)

Uglavnom se odnose na indikatore koji moraju biti što specifičniji, mjerljivi tj. brojčano iskazani, ostvarivi, realni, izvodljivi i vremenski određeni tj. ograničeni.

LITERATURA

- Nenad Vakanjac, Korak po korak do uspješnog prijedloga projekta, SMART, Zagreb, lipanj 2003
- Chad T.Green, Yvette Castro-Green, Pisanje projekta korak po korak, NGO Centrs- Riga, [s.a.] [s.l.]
- Peter Guštafik, Dušan Ondrušek, Hanka Zemanová, Finansiranje neprofitnih organizacija, PDCS, Beograd, januar 2003.
- Besim Nebiu, Pisanje projektnih prijedloga, REC, Szentendre, 2002
- Manual on Project Cycling Management, EU EuropeAid Cooperation Office, MDF, Sarajevo, March 2001
- Manual on Basic Considerations for Environmental Approximation for the Non-governmental Sector in Bosnia and Herzegovina, REC BiH, Sarajevo, July 2003.
- National grants program policies and procedures manual, REC CEE, [s.a.] [s.l.]
- Local grants program policies and procedures manual, REC CEE, [s.a.] [s.l.]

Regionalni centar za okoliš/životnu sredinu za Srednju i Istočnu Evropu (REC) je nestranačka, nezavisna, neprofitna, projektno usmjerena međunarodna organizacija čija je uloga pružanje pomoći u rješavanju problema okoliša u Srednjoj i Istočnoj Evropi (SIE). REC sprovodi svoju misiju promocijom saradnje nevladinih organizacija, vladinih institucija, poslovnog sektora i drugih partnera u oblasti okoliša, kao i pružanjem podrške razmjeni informacija i procesima učešća javnosti u donošenju odluka koje se tiču okoliša. REC je osnovan 1990. godine od strane Sjedinjenih Američkih Država (USA), Evropske komisije (EC) i Mađarske. Danas, je REC ustanovljen na osnovu Povelje potpisane os strane vlada dvadeset i osam (28) zemalja, među kojima je i Bosna i Hercegovina. Sjedište REC-a nalazi se u mjestu Szentendre, u blizini Budimpešte, a svoje urede ima u svakoj od šesnaest (16) zemalja regiona Srednje i Istočne Evrope. Ured REC-a u Bosni i Hercegovini je uspostavljen u martu 1997. godine. Danas, REC u BiH ima status Specijalizovane agencije (diplomatski status za cijelu teritoriju BiH), sa centralnim uredom u Sarajevu, ispostavom u Banjoj Luci, te projektnim uredom u Mostaru.

Kontakt REC BiH:

Sarajevo, Kalemova 34; tel/faks: ++387 (0) 33 20 91 30 / 26 30 50; E-mail: nseremet@rec.org.ba

Banja Luka, Slavka Rodića 1; tel/faks: ++387 (0) 51 31 70 22; E-mail: rec.bl@inecco.net

Mostar, Dr. Ante Starčevića b.b.; tel/faks: ++387 (0) 36 32 73 31; E-mail: rec-neretva@tel.net.ba

www.rec.org.ba

Austrijska agencija za razvoj (Austrian Development Agency)

Suštinska želja Austrijske suradnje sa istočnom Evropom u Saveznom ministarstvu vanjskih poslova (OEZA) i njegovog Koordinacionog ureda u Sarajevu je bila obnova multietničkog društva Bosne i Hercegovine. Sadržajna težišta u prošlosti bili su, pored povratka izbjeglica, područje vodosnabdijevanja, visoko obrazovanje i podrška malim i srednje velikim preduzećima. Cilj u programskom periodu 2005.- 2007. je individualno i društveno otvaranje i razvoj ljudi u Bosni i Hercegovini kroz stvaranje funkcionirajućeg zajedničkog bića i unapređivanje privrednog prosperiteta u jednoj jakoj cjelovitoj državi Bosni i Hercegovini. Geografsko težište su centralna i sjeverna Bosna. Tematska težišta su modernizacija obrazovnog bića - ovdje se koncentracija postavlja na područja višeg obrazovanja i srednjeg usmjerenog obrazovanja - i poticanje privrede i zapošljavanja: tu se u prvom planu radi o poboljšanju okvirnih uvjeta za investitore, kao i jačanju sektora malih i srednje velikih preduzeća. Pošto se jačanje zajedničkog identiteta i cjelovite države Bosne i Hercegovine smatra osnovnom daljeg razvoja zemlje cijeli će program Austrijske bilateralne saradnje biti usmjeren na ostvarivanje ovog cilja.

Kontakti Austrijske agencije za razvoj:

Koordinacijski ured za tehničku saradnju pri Austrijskoj ambasadi u Sarajevu

Titova 46/2, Sarajevo

Telefon/faks: +387 33 667 951

E-mail: sarajevo@ada.gv.at