

IMATE IDEJU ZA PROJEKT?

A KAKO JE PREDSTAVITI DONATORU?



MIRELA DESPOTOVIĆ





**Imate ideju za projekt?
A kako je predstaviti donatoru?**

Mirela Despotović
Centar za civilne inicijative

Izdavač
Centar za civilne inicijative

Urednica
Mirela Despotović

Lektura
Vanja Ivančica Kiseljak
Romana Leko

Grafička priprema
Davor Goll

Tisak
WEB2TISAK,
Zagreb, 2013.

Naklada
500 komada

05

Imate ideju za projekt?
A kako je predstaviti donatoru?

06

Tko sve može pružiti podršku vašoj ideji

08

Upoznajte donatora

10

Osnivanje tima za izradu prijedloga projekta

12

Standardna struktura prijedloga projekta

28

Jezik komunikacije

Centar za civilne inicijative (CCI) hrvatska je udruga osnovana 1998. godine kao odgovor na povećanu potrebu za razvojem zajednica manjih urbanih i ruralnih zajednica središnje i sjeverne Hrvatske, posebno onih u kojima se odvijao poslijeratni povratak stanovništva. Misija udruge jest poticanje građana na sudjelovanje u razvoju njihovih zajednica.

CCI teži viziji lokalnih zajednica u kojima članovi imaju osigurane mogućnosti za društvenu uključenost, ekonomsku pravednost i ekološku odgovornost.



Hrvatska je sve bliže članstvu u Europskoj uniji. Smiješi nam se ta 28. zvjezdica već neko vrijeme. Zemljom se provodi cijeli niz edukacija, od jednodnevnih radionica, višednevnih maratonskih treninga i uvježbavanja razumijevanja i prakticiranja projektnog razmišljanja i izrade logičke matrice do trogodišnjeg studija projektnog managementa. Čini se da imamo dovoljan broj trenera, konzultanata, stručnjaka, foruma, web stranica i da smo spremni za „povlačenje sredstava“ iz EU.

Ovaj tekst predstavlja smjernice za organizacije civilnog društva koje se obraćaju potencijalnom donatoru za financiranje projektnih prijedloga. Važan preduvjet za prijavu projekata donatorima je da imate registriranu organizaciju (pravnu osobu) koja se službeno prijavljuje za financiranje. Ako nemate organizaciju koja stoji ispred projektne ideje, tada ćete se ili priključiti već postojećoj organizaciji ili krenuti u osnivanje nove organizacije. Krećete li u osnivanje nove organizacije, raspitajte se o svim elementima osnivanja i registracije kako biste donijeli odluku o vrsti pravne osobnosti koja vam najbolje odgovara.

Ovdje ćemo se, dakle, baviti načinima kako dobiti potporu za provođenje projektne ideje u djelo.

Pogledajmo prvo kome se možete obratiti, odnosno tko sve financira društvene, ekološke, ekonomske, inovatorske i druge programe i projekte. Lista potencijalnih donatora i nije tako mala.

Potencijalni izvori financiranja

Pojedinci – osvrnite se oko sebe: imate li prijatelje, poznanike, rođake koji se ponašaju filantropski, jesu li susjedi ikad skupljali sredstva za neki popravak u naselju u kojem živite, jeste li možda vi sami pomogli neku ideju dajući svoj rad, znanje i vještine. Tražite pojedince koji mogu i žele dati svoje vrijeme, znanje, vještine, poznanstvo ili novac. Budite otvoreni za traženje pojedinaca, donatora vaše projektne ideje.

Tvrtke – postoji određen broj tvrtki koje u našoj zemlji raspisuju javne natječaje za financiranje projekata udruga. Tvrtke često objave i područja u kojima žele financirati projekte, primjerice: djeca i mladi, projekti u kulturi, ekologija, kulturna baština. Primjeri tvrtki čije natječaje i web stranice možete pratiti su *Zagrebačka banka d.d.*, *Karlovačka pivovara*, *Holcim*, *Erste banka* itd. Dobro proučite geografsko i programsko područje financiranja.

Zaklade i fondacije – u Hrvatskoj postoji nešto manje od 200 registriranih zaklada i fondacija. Neke objavljuju javne natječaje za građanske inicijative, kao primjerice *Zaklada Zamah* za područje središnje Hrvatske ili *Zaklada Slagalica* za područje istočnog dijela Hrvatske. Veći je broj privatnih zaklada koje financiraju izgradnju bolničkih odjela, izgradnju dnevnih boravaka za oboljelu djecu ili ranjive skupine, međutim zaklade će poduprijeti i školarine izvrsnih studenata, kupovinu glazbala za mlade glazbenike i slično. Najveća naša zaklada, *Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva*, koju je osnovala Republika Hrvatska, ujedno je i najveći pojedinačni donator u RH koji pokriva financiranje građanskih inicijativa u zajednici, procesa demokratizacije društva, razvoja civilnog društva i lokalnih zajednica.

Tijela Vlade RH – gotovo da nema ministarstva koje jednom godišnje ne objavljuje na svojim web stranicama javni poziv organizacijama civilnog društva za jednogodišnje financiranje projektnih prijedloga. Osim njih, postoji određeni broj vladinih agencija i vladinih ureda koji također imaju

otvorene natječaje, primjerice Vladin ured za ravnopravnost spolova, Vladin ured za nacionalne manjine itd.

Područna i lokalna samouprava – raspitajte se u svom gradu, općini i županiji na koji se način dodjeljuju sredstva organizacijama civilnog društva. Svake godine se u jesen donosi proračun za sljedeću kalendarsku godinu; uključite se u rasprave o izradi proračuna. Ispitajte mogućnosti umrežavanja s drugim inicijativama i zajedničkog nastupanja prema tijelima lokalne samouprave.

Veleposlanstva, posebni fondovi, kulturna društva – fondovi koje pojedina veleposlanstva imaju na raspolaganju nisu veliki, međutim mogu biti dostatni za neku vašu projektnu ideju. Ovi donatori osobito su vam od pomoći u traženju partnera i povezivanju sa sličnim inicijativama u zemljama iz kojih dolaze. Posebni fondovi i kulturna društva, primjerice *Goethe Institut*, mogu vam biti izvor saznanja i preporuka za kontakte s donatorima u svojoj zemlji. Raspitajte se koje još zemlje imaju kod nas institute za razmjenu u kulturi.

Ostali izvori – društva poput *Lions kluba*, *Rotary kluba* itd. također financijski podupiru zanimljive projekte, humanitarne i druge društveno važne aktivnosti u zajednici. Ima ih u većem broju gradova u Hrvatskoj i rado se odazivaju humanitarnim akcijama.

Web stranica Ureda Vlade Republike Hrvatske također je dobar izvor informacija o otvorenim natječajima projekata Europske unije, kao i drugim natječajima: www.uzuvrh.hr.



Nakon prvog koraka identificiranja donatora koji bi financijski podržali vaš projekt bilo bi preporučljivo da što bolje upoznate karakteristike donatora kojem ćete se obratiti za podršku. U slučaju da ste ih identificirali više, tada svakoga od njih posebno upoznajte. Važno vam je saznati nekoliko općih podataka, ali i neke vrlo specifične podatke. Donja tablica pomoći će vam da usmjerite svoje istraživanje, kako biste što brže i lakše upoznali donatora.

Što trebamo znati o donatoru

- Točan naziv, adresa i ostali kontakt podaci
- Način komuniciranja s donatorom (mail, pošta, osobno, cijelu godinu ili samo u vrijeme natječaja)
- Korijeni nastajanja, prošlost, misija i vizija donatora (važni su da vidite uklapa li se vaša ideja u ideje koje promiče konkretan donator)
- Programi koje donator provodi, profil i visina potpora koje daje
- Iskustva prijašnjih primatelja podrške, citati na web stranicama, godišnja izvješća
- Postupak prijave, prijavni obrazac, postupak izvještavanja o provedbi projekta
- Mjesec ili datum u godini kad se sastaju odbori za odobrenje projekata i datumi kad se projekti počinju financirati
- Sastav komisije za odabir projekata (stručnjaci iz vašeg područja, osoblje donatora ili...)

Postupci i kriteriji za ocjenjivanje i odabir projekata

Kad ste prikupili podatke o određenom broju donatora, mudro je poredati ih po prioritetima za vas i vašu organizaciju (rangirajte ih po važnosti za vas). Za neke donatore bit će po-

trebno uložiti više vremena u izradu prijedloga, ali je moguće dobiti veći iznos sredstava, dok kod nekih za manje sredstava imate manje posla, međutim nećete dugotrajno riješiti problem koji želite riješiti. Ukratko, dobro odvažite i postavite u najbolji omjer uloženo i dobiveno, imajući na umu svoje resurse za prijavljivanje.



Upoznavanje donatora je važno kako biste smanjili broj odbijenica kad jednom počnete upućivati projektne prijedloge donatorima. Iskustva udruga pokazuju da je velik broj odbijenica uzrokovan nedovoljnim poznavanjem donatora. Primjerice, nećete poslati molbu donatoru koji uopće ne financira projekte u Hrvatskoj ili veleposlanstvu koje nema praksu i model dodjele sredstava.

Sugestija: izradite profil donatora, pratite promjene i bilježite ih u profil. Donatori mijenjaju adrese, kontakt telefone, područje djelovanja – programsko i geografsko. Mijenjaju ciljeve i ciljane skupine, u skladu sa svojim strateškim opredjeljenjima i općenitim trendovima u društvu.

Već od samog početka istraživanja donatora kojima biste prijavili projekt bilo bi dobro raditi u timu. Međutim, od trenutka kad počinjete pripreme radnje za izradu projektnog prijedloga još je važnije osnovati tim i postići više nego što može pojedinac. (TEAM je engl. kratica za Together Everyone Achieves More: zajedno svaki član postiže više).

Pitanja koja predlažem da postavite kod osnivanja tima su:

Tko sudjeluje? – razmislite i razgovarajte o tome s kolegama; trebaju vam članovi koji se dobro izražavaju, pismeni su i poznaju pravopis, trebaju vam oni koji brzo prikupljaju



podatke putem interneta, koji znaju anketirati i prikupljati podatke u zajednici itd. Stavite na papir koja vam znanja i vještine trebaju u timu za izradu projektnog prijedloga i pristupanje donatorima. Zapišite uloge svakog člana tima i tražite potvrdu u pismenom obliku o sudjelovanju u projektu, čak i kada se radi o vašem prijatelju, dobrom kolegi i sl. Članovi tima koji potpišu izjavu o sudjelovanju u timu ujedno izražavaju suglasnost s ciljevima projekta i načelima rada vaše organizacije.

Što se radi? – dobro poznavanje procedure prijave; dobro poznavanje teme i problema koji želite riješiti ili ga želite istražiti te o tome progovoriti u javnosti; analiza dionika i traženje mjerodavnih partnera i suradnika (to će trebati odraditi u samom startu); traženje strategija na nacionalnom i lo-

kalnom nivou; usporedba s praksama zemalja članica EU i sl.

Zašto ste se pokrenuli? – što zapravo želite postići, što vas tjera na akciju, zašto želite uvjeriti donatora da financira vaš projekt, ili sponzora da potpiše baš s vama ugovor, što će biti drugačije ako se vaš projekt realizira?

Kada i gdje? – budite realni u određivanju vremena trajanja pripreme, ispitivanja i prikupljanja podataka, proučavanja i upoznavanja donatora i onda samog procesa utvrđivanja problema, fokusiranja ciljeva i planiranja aktivnosti. Odredite unaprijed koliko vam vremena treba za koju fazu. Dogovorite se u timu kada ćete se sastajati, imate li dovoljno vremena vikendom, radite li u smjenama, do kasno, možete li raditi kod kuće, koristite li prostore javnih knjižnica. Možete li unajmiti neki prostor za rad, postoji li u vašem gradu HUB inicijativa? Možete li sastanke tima održavati u HUB-u?

Kako će tim raditi? – hoćete li raditi svaki odvojeno pa se onda samo povremeno sastajati i razmjenjivati utiske o učinjenome, ili ćete unutar tima stvoriti manje skupine koje rade na istom zadatku pa onda dopunjavaju kao puzzle cjelinu koja se stvara (u ovom slučaju projektni prijedlog).

Za koliko? – imate li na umu da ovaj rad treba biti plaćen ili ste spremni volontirati? Koliko dugo možete volontirati?

Možete li naplatiti pripremni rad poslije kad se projekt počne provoditi – pročitajte to u uvjetima prijave. Raspitajte se kod kolega, dogovorite se unutar tima kako ćete vrednovati radne doprinose, hoćete li izjednačiti doprinos svakog člana ili ćete ih diferencirati; dogovorite se o tome u pripremnoj fazi kako biste sačuvali dobre odnose unutar tima tijekom provedbe projekta.



Ovaj tekst donosi čitateljima koji nemaju iskustva sa svijetom donatora građanskih inicijativa i udruga jednostavan pregled pripreme za traženje financija za vašu ideju i projekt. Materijal kojeg držite u ruci daje na jednostavan način uvid u proces pripreme i pisanja projektnog prijedloga.

Često želite nešto promijeniti u svom okruženju i za to vam trebaju sredstva ili drugi resursi. Danas je sve veće poznavanje mogućnosti financiranja građanskih inicijativa, inicijativa mladih, itd. Bez obzira na iskustvo, nužno je stalno usavršavanje vještine predstavljanja donatoru vaše ideje, problema zbog kojih je ideja i nastala, rezultata koje očekujete i, svakako, vještine planiranja potrebnih sredstava za realiziranje ideje. Obraćate li se tvrtki koja raspisuje natječaje za inicijative mladih ili nekom privatnom donatoru, nekoj od regionalnih zaklada u Hrvatskoj ili veleposlanstvu, u većini slučajeva vaš prijedlog projekta bit će više ili manje u skladu s dolje prikazanom strukturom:

Struktura obrasca prijedloga projekta

1. Uvodno pismo
2. Naslovna stranica
3. Sažetak projekta
4. Uvod i opis organizacije
5. Opis problema/izjava o potrebama
6. Ciljevi projekta
7. Aktivnosti
8. Rezultati
9. Praćenje provedbe projekta
10. Vrednovanje (evaluacija)
11. Izvedivost i održivost
12. Proračun
13. Prilozi

Na sljedećim stranicama ukratko ćemo opisati dijelove standardne strukture prijedloga projekta.

1. Uvodno pismo

Praksa prijavljivanja projekata za financijsku podršku pokazuje da zahtjev za izradu uvodnog pisma uglavnom od vas traže privatni donatori: tvrtke, zaklade te međunarodne organizacije koje još uvijek drže do pravila uljudnog pismenog dopisivanja. U našoj zemlji bit ćete u prilici pisati uvodno pismo uz projekt u slučajevima kad se za potporu obraćate veleposlanstvima, različitim uredima Vlade RH i njenim agencijama. Obraćate li se našim maticama iseljenika u inozemstvu, europskim ili američkim privatnim zakladama također ćete biti u prilici sročiti uvodno pismo.

Uvodno pismo predstavlja „vaša vrata“ u razumijevanje projekta koji predlažete; njime ukratko predstavljate sebe i projekt, te ako je ikako moguće potičete kod čitatelja (najčešće službenika institucije kojoj se javljate, ne još i programskog voditelja) interes da pročita cijeli dokument.

Nekoliko naputaka u vezi uvodnog pisma: tekst bi trebao biti sročen u najviše polovicu stranice A4; u nekoliko rečenica bi trebalo opisati problem/situaciju koju obrađujete projektom, ciljeve koje stremite ostvariti i iznos potpore koji za to tražite, te zašto ste baš vi sposobni to riješiti. Pismom također naznačite prijedlog daljnje komunikacije s donatorom, naznačite svoje kontakt podatke kao i ime osobe za kontakt u vašoj organizaciji. Ovo pismo piše se poslovnim stilom, a potpisuje ga zakonski predstavnik vaše organizacije. Ono može biti upućeno na organizaciju općenito, bez navođenja konkretnog imena, što znači da pismo i vaš projekt ide redovnom poštom ili mailom i dolazi na stol osoblju koje radi na centrali/porti/u urudžbenom uredu. Ako prethodno napravite malo istraživanje i saznate tko je programski voditelj ili voditelj programa donacija te naslovite na to ime vaše pismo, tada s većom sigurnošću možete očekivati da će ono doći na pravu adresu, odnosno da se neće zagubiti negdje u administraciji i urudžbiranju. Vi želite da vaš projekt stigne donatoru na pravu adresu i ode u pravi ured.

2. Naslovna stranica projektnog prijedloga

U većini slučajeva naslovnu stranicu obrasca za popunjavanje projektnog prijedloga čini tablica u kojoj su već zadani podaci koji se od prijavitelja projekta traže. Potrebno je upisati puni naziv vaše organizacije ili inicijative (najčešće ime udruge, institucije), puni naziv projekta, kontakt podatke (telefon, faks, e-mail adresa) na koje će se netko zaista odazvati ako vas kontaktiraju, te ime i podatke o osobi koja predstavlja vašu organizaciju za prijavljeni projekt (osoba za kontakt ne mora nužno biti i zakonski predstavnik vaše udruge ili inicijative).

Zaustavimo se malo na nazivu projekta. Naziv je vaš drugi „prodavatelj“ projekta (nakon uvodnog pisma). Pokušajte s nazivom biti zanimljivi, suvremeni i provokativni. Pokušajte u isto vrijeme imati i kratki naziv projekta; možete koristiti kratice od duljeg naziva projekta i u zagradu navesti što one znače. U nazivu se može nuditi rješenje problema, što je idealna situacija.

Ovdje navodimo nekoliko naziva projekata kao smjernice za razmišljanje o tome biste li i vi ovako nazvali projekte i kako doživljavate svakog od njih.

Primjeri naziva projekata:

Platforma na n-tu (jačanje slabije razvijenih mreža udruga)

Vrata prema tržištu rada (projekt zapošljavanja socijalno marginaliziranih skupina)

Budi poduzetna, budi in (projekt obuke žena u filcanju vune)

Kam se koje smeće meće (radionice za djecu osnovnih škola i vrtića o odvajanju otpada)

Reciklirajmo, biciklirajmo! (prikupljanje plastičnih vrećica i zamjena za platnene)

Male ruke za velika djela (programski natječaj za osnovne škole i male filantropije)

3. Sažetak projekta

Ocjenjivači, odnosno članovi komisije za procjenu kvalitete i odabir projekata rado pročitaju sažetak projekta kako bi na brzinu saznali koji problem želite riješiti, koju metodu ćete upotrijebiti, tko je ciljana skupina projekta (osobe i skupine koje će nešto naučiti i promijeniti zbog provedbe i djelovanja vašeg projekta; oni na koje će vaš projekt imati utjecaj), te koje ćete rezultate polučiti na kraju provedbe.

Prije nego što krenete sastavljati sažetak, pažljivo pročitajte upute donatora. Provjerite je li broj riječi u sažetku ograničen. Pridržavajte se naputka o maksimumu jer ćete u protivnom izgubiti šansu da se vaš projekt razmatra: vaš projekt, naime, može već biti uklonjen s popisa za razmatranje ako prekoračite dozvoljeni broj riječi za sažetak projektnog prijedloga. Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, primjerice, u zadnjem je svom natječaju ograničila sažetak na 30 riječi. Pokušajte i vi, napišite sažetak svoje projektne ideje u 30 riječi. Pogledajte u naputku donatora koja je veličina slova i koji font određen za projektni prijedlog pa se i tog putokaza pridržavajte kako bi komisija uzela vaš projektni prijedlog na razmatranje.

4. Uvod

U uvodnom dijelu projektnog prijedloga potrebno je ukratko opisati rad vaše organizacije, koje je područje djelovanja organizacije (programski i geografski). Ukratko prikažite povijest organizacije i najvažnija postignuća. Dobro je ovdje navesti i iskustva s donatorima, tko vam je sve pružio podršku do sada. Ovaj dio prijedloga trebao bi biti kratak, ali bogat sadržajem. Stil pisanja treba biti pripovjedački i zanimljiv, pomalo napet kako bi čitatelj bolje razumio „organizacijsku klimu“ vaše inicijative/udruge i donio procjenu jeste li organizacija koja ima iskustva, znanja i vještina u provođenju projektnih prijedloga. U dijelu objašnjavanja područja vašeg djelovanja možete već početi opisivati i problem kojim se projekt bavi.

U ovom ćete poglavlju na neki način trebati dokazati da ste djelotvorna organizacija, da su rješenja koja nudite moguća i izvediva. Trebate ostaviti dojam organizacije koja temeljem svojih prijašnjih rezultata jamči kvalitetu budućih projekata. Nemate li iskustva prijašnjih projekata, tada u ovom dijelu pokažite razumijevanje važnosti dobro organiziranog tima i raspodjele uloga prema sposobnostima i vještinama. Također naglasite poznavanje metodologije planiranja projekta, intervencijske logike projekta, postavljanja ciljeva i, što je naročito važno, identifikacije rizika koji mogu pratiti provedbu projekta.

Kad opisujete svoju organizaciju ili inicijativu, naglasite po čemu ste jedinstveni, što vas razlikuje od drugih organizacija. Naglasite što novo nudite, koje nove metode i pristupe koristite.

Upotrijebite saznanja o donatorima koja ste o njima prikupili tijekom istraživanja; utvrdite jesu li njihova misija i područje djelovanja kompatibilni vašima. Ako jesu, onda je dobro da to naglasite. Zaklade, tvrtke, vladini uredi također se grupiraju u području financiranja po određenim programskim područjima (primjerice, rad s mladima ili rad s beskućnicima, rad s nezaposlenima i sl.). Donatoru je važno znati tko su vaši suradnici, kako su dionici uključeni u pripremu projekta; kakvo je mišljenje okoline o vama, imate li podršku lokalnih vlasti. Jeste li se obratili i drugim donatorima i kojima; to je također važno ovdje navesti.

5. Opis problema / izjava o potrebama

Prije nego što opišete problem koji želite rješavati, važno je da je u prethodnom poglavlju dobro objašnjena veza između ciljeva osnivanja vaše organizacije i problema kojima se bavi projekt. Na taj način utvrđujete vjerodostojnost svoje organizacije.

Kod opisa problema projekta bit će vam jednostavnije ako koristite metodu analize stabla problema (metoda pomoću koje utvrđujete ključni problem koji želite rješavati; pomaže

vam postaviti pridružene probleme u neki odnos s ključnim problemom na način da su neki od njih zapravo uzroci ključnog problema, dok su drugi proizašli iz ključnog problema te su zapravo posljedica.

Na internetu je dostupno više prezentacija o stablu problema i kako steći vještinu njegove upotrebe.) Kad opisujete problem, također je dobro predvidjeti situaciju koja će nastati ukoliko se ne pristupi rješavanju problema. Koje su posljedice zapostavljanja problema? Ako u obrascu nema posebnog poglavlja u kojem opisujete korisnike projekta, tada je ovo mjesto na kojem možete opisati i karakteristike vaših korisnika upotrebljavajući i statističke podatke.

Analiza stabla problema

Samu analizu stabla problema često koriste organizacije civilnog društva u planiranju projekata kako bi razumjele uzroke problema u zajednici, posljedice koje se uz uzroke vežu, mehanizme samopomoći u zajednici, izvore resursa i kapacitete za promjene, što im sve pomaže u boljem planiranju projektnih aktivnosti. Ona je zapravo središnji element u mnogim oblicima projektnog planiranja, a dobro je razrađena i u razvojnim agencijama. Analiza problemskog stabla (u upotrebi je i naziv Situacijska analiza ili samo Problemska analiza) pomaže u nalaženju rješenja mapiranjem anatomije uzroka i posljedica oko određenog problema, poput mentalne mape, ali s razvijenijom strukturom od mape.

Analiza problemskog stabla najbolje se provodi u manjim fokus grupama od 5 do 8 osoba koristeći „flipchart blok“. Analizu počinjete s formulacijom općenitog problema u zajednici. Prvi korak je grupna rasprava o problemu u općenitom smislu i slaganje oko problema ili teme koju analizirate. Tu temu zapišite u središte „flipchart bloka“; ona će biti „deblo“ drveta, odnosno „ključna tema“. Formulacija ključnog problema/teme ne treba biti jednaka onome što će poslije definirati korijenje i grane (uzroke i posljedice), ali treba opisivati stvarnu temu za koju su svi zainteresirani i imaju stav o njoj.

Članovi grupe tada razmišljaju i određuju uzroke ključnog problema – oni postaju korijenje stabla – a zatim određuju posljedice, koje postaju grane koje čine krošnju drveta. Ti uzroci i posljedice mogu biti napisani na post-it papirićima ili karticama, pojedinačno ili u parovima, tako da se mogu složiti po logici uzrok – posljedica. Često grupa dulje vrijeme raspravlja je li neki uzrok zapravo posljedica i obratno, a u ovoj dilemi pomoći će vam da se zapitate: što je bilo prvo, a što je nastalo posljedično kao ishod ili rezultat? Srž vježbe je rasprava, debata i dijalog do kojih dolazi kako se faktori slažu i preslaguju, često stvarajući podskupine korijenja ili grana (poput mentalne mape).

Preporučljivo je da odvojite dovoljno vremena za raspravu, izražavanje mišljenja, osjećaja i stavova. Također je poželjno zapisati korake tijekom rasprave, kao i različite stavove jer te bilješke mogu poslužiti za daljnju analizu i planiranje. (Više detalja o Analizi problemskog stabla možete naći na www.odi.org.uk/Planningtools)

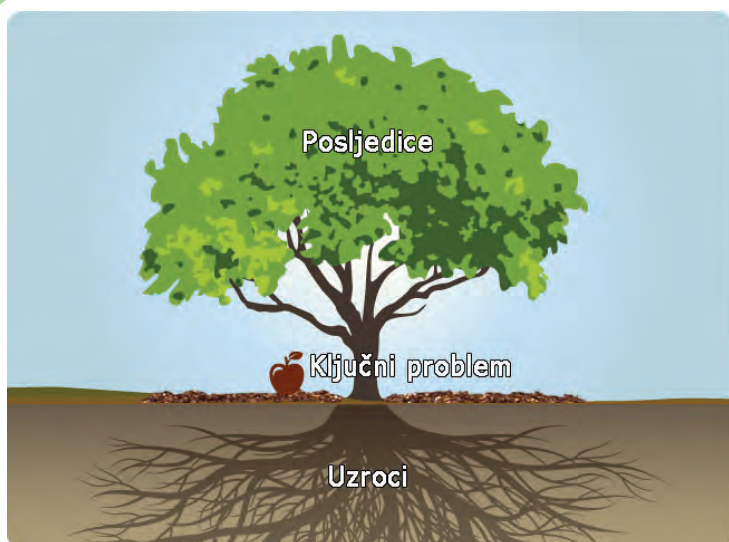
Metoda analize stabla problema vodi vas ka boljem razumijevanju odnosa među problemima i lakšem definiranju glavnog cilja projekta te tzv. specifičnih ciljeva projekta na koje želite utjecati tijekom provedbe projekta jer se stablo problema kasnije pretvara u stablo ciljeva. Metodologija formuliranja ciljeva je sljedeća: svaki problem koji ste naveli u stablu problema naprosto preformulirate po načelu zrcalne slike problema i to u pozitivnom smjeru.

Primjer: Problem: nedovoljno informirani mladi o kohezijskim fondovima EU. Cilj: Povećati informiranost mladih o kohezijskim fondovima EU.

Tako učinite sa svakim problemom koji je nalijepljen na „flipchartu“ vašeg stabla problema. I imate stablo ciljeva.

6. Opći cilj / svrha projekta

U većini slučajeva u obrascu prijave projekta potrebno će biti sročiti svrhu cijelog projektnog prijedloga. Svrha projekta ili,



kako je neki nazivaju, opći cilj projekta je situacija kojoj težimo i koju želimo ostvariti projektom, ne nužno samo jednim projektom nego s više njih. Opći cilj projekta izražava se glagolom (koji može biti u pasivnom obliku). On ne mora nužno projektom biti dosegnut ili ostvaren, ali projektne aktivnosti svakako streme rezultatima koji će situaciju u zajednici približiti ostvarenju općeg cilja.

Primjer: Mlade osobe u Republici Hrvatskoj poznaju kohezijske fondove EU i koriste njihova sredstva.

Specifični ciljevi

Ovo su ciljevi koji se postavljaju isključivo na razini projekta koji prijavljujete. Planiramo ih ispuniti do kraja provedbe našeg projekta. Stoga ćemo se u njihovoj formulaciji koristiti načelima za kreiranje specifičnih ciljeva, a načela su sljedeća:

Specifični ciljevi trebaju biti:

- **specifični** (konkretni)
- **mjerljivi**
- **dostizni** (ostvarivi)

- **realistični**
- **vremenski određeni.**

(engl. kratica SMART: S = specific; M = measurable; A = attainable; R = realistic; T = time bound)

Primjer specifičnog cilja:

Povećati poznavanje kohezijskih fondova kod 10% mladih osoba, studenata fakulteta u Republici Hrvatskoj, tijekom godinu dana trajanja projekta.

U određivanju specifičnih ciljeva dobro je izraziti ih glagolima koji ukazuju na promjenu – primjerice *smanjiti, osnažiti, povećati, približiti, sniziti* i sl. jer tako na direktan način izražavamo promjenu koju provedbom projekta namjeravamo postići.

7. Aktivnosti projekta

Predlažem da aktivnosti navedete u vremenskom slijedu te da osim detaljnog opisa postavite aktivnosti u tablicu koja će i vama i čitatelju olakšavati snalaženje u razumijevanju vremenskog slijeda provedbe projekta.

Aktivnost / mjesec	1	2	3	4	5	6	Odgovornost
Početni sastanak tima i partnera na projektu	■						Nositelj
Raspodjela uloga i odgovornosti na projektu	■						Nositelj i partner
Izrada informativne kampanje	■	■					Konzultant
Izrada popisa fakulteta koji će sudjelovati na projektu		■	■				Nositelj
Izrada logotipa i slogana projekta		■					Svi sudionici projekta

Aktivnosti trebaju jasno slijediti iz postavljenih specifičnih ciljeva i morale bi biti logičan slijed postavljenih ciljeva. Dobra im je dati vrlo konkretne nazive i detaljne opise.

Ovako upisane aktivnosti bit će poslije lakše pratiti, a isto tako i vrednovati jesu li se izvršavale prema ovom planu.

Uz ovu tablicu (tzv. Gantogram) u poglavlju o aktivnostima dodatno objasnite svaku pojedinu aktivnost: kako ćete je provesti, tko će je provesti i gdje će se provesti, te na koji način će se vršiti vrednovanje aktivnosti.

9. Praćenje provedbe projekta (monitoriranje)

Pratiti projekt znači na sustavan način pratiti njegovu provedbu, prvenstveno provedbu svih aktivnosti. Već prilikom prijave prijedloga projekta dogovorite se u timu tko je zadužen pratiti projekt; odredite točno do u detalje što će se pratiti, odnosno evidentirati, kako ćete bilježiti podatke o praćenju, kako ćete arhivirati sve dokumente projekta.

Neki donatori će vas i posjetiti početkom provedbe projekta i tražiti uvid u vaš način arhiviranja, zanimat će ih kako ste osigurali vidljivost donatora (logo na fasciklu primjerice), kako ste organizirali fascikle, vodite li odvojeno račune projekta ili ih imate zajedno za cijelu organizaciju i slično.

Praćenje se treba provoditi na svim razinama upravljanja projektom i na razini upravljanja organizacijom. Ako planirate kako ćete upravljati projektom ili organizacijom, tada će vam praćenje omogućiti usporedbu s prvotnim planom, kao i planiranje poboljšanja rada u budućnosti. Moj je prijedlog da u praćenju budete kreativni koliko god možete jer je to mnogima dosadan i naporan posao; nabavite neke zanimljive fascikle (šarene, otkačene...) za pohranu dokumenata, u uredu gdje radite organizirajte praćenje projekta i aktivnosti na velikim tzv. „flipchart“ papirima i slično.

10. Vrednovanje (evaluacija)

Objasnite kako ćete tijekom projekta mjeriti njegovu uspješnost u ostvarenju ciljeva koje ste postavili. Opišite način kojim ćete prikupljati podatke za mjerenje uspješnosti. To može biti anketa koju ćete provesti s korisnicima projekta i pitati

ih o promjenama koje su se dogodile u njihovom životu kao rezultat aktivnosti projekta. Pokazatelj može biti i broj osoba koje su uspješno završile obuku i stekle, primjerice, kvalifikaciju za novo zanimanje (u projektima zapošljavanja i prekvalifikacije dugotrajno nezaposlenih).

Donatori svakako žele znati jesu li dobro uložili sredstva i što je promijenjeno nabolje s projektom koji su oni financirali. Vama kao provoditeljima projekta važno je izmjeriti uspješnost ostvarenja ciljeva projekta kako biste bolje planirali sljedeće projekte te također kako biste znali jeste li sredstva uspješno utrošili. Naučene lekcije zatim upotrebljavate za poboljšanja u budućnosti i na taj način stalno napredujete.

Ukoliko sami niste upoznati s metodama vrednovanja projekata, ništa strašno, zamolite nekog tko zna. Studenti psihologije i sociologije trebali bi moći pomoći. Ima i konzultanata koji se bave provedbom tzv. vanjskog vrednovanja.

Vanjsko vrednovanje, za razliku od unutarnjeg kojeg provode nositelji projekta, provode konzultanti koji se angažiraju da provedu analizu postignuća projekta i izrade dokument koji se dostavlja vama kao provoditeljima projekta, donatoru, a nerijetko i javnosti preko web stranica. Vanjsko vrednovanje obično se naručuje u slučajevima velikih, složenih projekata koji ujedno zahtijevaju i veća financijska sredstva (primjerice vanjska financijska evaluacija u EU projektima naručuje se kad je proračun projekta iznad 100.000 €).

11. Izvedivost i održivost

Objasnite na čemu temeljite uvjerenje da će projekt biti izvediv, prikažite sposobnosti vaše organizacije i/ili vašeg tima. Osvrnite se na dosadašnja iskustva, naučene lekcije iz prijašnjih iskustava i upotrijebite ta saznanja u planiranju budućeg projekta. Održivost projekta znači da ćete planirati budućnost i nakon završetka projekta: što će se dogoditi s opremom koju ste kupili, kako će korisnici projekta i dalje imati kontakt s vama, je li projekt potreban, je li zajednica u kojoj

ste proveli projekt samostalno u nastavku provođenja sličnih projekata, ima li projekt financijsku održivost – kako će se buduće financirati aktivnosti koje ste provodili i slično.

Važan primjer održivosti bit će i ako utvrdite da je projekt moguće provesti (replicirati) u drugim sredinama, susjednoj zajednici ili županiji.

12. Proračun projekta (budžet)

Opće smjernice za izradu:

- Stavke i iznosi proračuna neka budu jasni i usko povezani s aktivnostima projekta (npr. donatori nerado financiraju vaše pomoćno osoblje koje nije zaposleno na projektu);
- Stavke proračuna neka budu stvarni, realni iznosi u skladu s tržištem; izbjegavajte „napuhavanje“ troškova jer je donator također upoznat s troškovima na tržištu (dobar image ima ona organizacija koja prikazuje stvarne, realne troškove, kao i plaće i honorare suradnicima na osnovi prosječnih troškova u Hrvatskoj za iste poslove koje vi obavljate na projektu).

Proračun obuhvaća sve troškove koje organizacija ima u provedbi projekta. Bit će te u prilici odrediti tzv. direktne troškove (direktno vezane uz provedbu projekta) i indirektno troškove (troškove ureda koji su vezani za provedbu projekta – primjerice udio u troškovima interneta i telefona, udio u plaći voditelja/voditeljice organizacije, udio u troškovima knjigovodstva).

Ne brinite ako niste sigurni jeste li potpuno točno procijenili neke troškove. Većina donatora omogućit će vam usklađivanje proračuna jednom ili više puta tijekom provođenja projekta ako je npr. došlo do promjene osoblja na projektu ili je trošak tiskanja plakata veći od predviđenog ili ste promijenili knjigovođu pa je novi skuplji itd.

Elementi proračuna su: ukupan proračun projekta, proračun po grupama stavki, proračun po svim stavkama i opisno objašnjenje proračuna. Bit će vam jasnije kad zaista i vidite tablicu proračuna.

Svaki donator ima u okviru obrasca za prijavu projekta i naputke za ispunjavanje tablice proračuna. U donju tablicu su unesene stavke koje organizacije najčešće imaju u provedbi projekta. Čini nam se važno da naučite razlikovati indirektna (neizravna) od direktnih (izravnih) troškova projekta. Za lakše razumijevanje i snalaženje, u nastavku su tablice koje prikazuju način planiranja troškova projekta i nekoliko naputaka kako razvrstati troškove.

Većina donatora će cijeliti, a neki će i tražiti da u tablicu proračuna unesete kolonu u kojoj prikazujete iznos vaših vlastitih doprinosa (u novcu, opremi ili volonterskom radu), kao i iznose koje ste već dobili iz drugih izvora (donatori, samouprava) ili podatak kome ste sve uputili prijavu.



Donatori uglavnom ne žele biti jedini koji podržavaju vaš projekt. Zanima ih održivost vaše organizacije; stoga im je važno da ne ovisite samo o jednom izvoru sredstava.

TROŠKOVI I NJIHOVA PODJELA

Izdaci za zaposlenike mogu biti direktni i indirektni (izravni i neizravni).

Materijalni troškovi mogu biti direktni i indirektni (izravni i neizravni).

Vrsta troška	Iznos
Direktni troškovi	
1. Plaće djelatnicima	
1.1 Voditelj projekta	
1.2 Asistent na projektu	
1.3 Konzultanti / predavači	
Ukupno plaće djelatnicima	
2. Prijevoz	
2.1 Benzin za službena vozila	
2.2 Javni prijevoz i cestarine	
2.3. Benzin za privatna vozila	
Ukupno prijevoz	
3. Projektne aktivnosti	
3.1 Organizacija radionica (npr. najam prostora, osvježenje, papiri, flomasteri)	
3.2 Tisak letaka	
3.3 Dizajn letaka	
Ukupno projektne aktivnosti	
Ukupno direktni troškovi	
Indirektni troškovi	
4.1 Najam ureda	
4.2 Komunikacije	
4.3 Režije ureda	
4.4 Održavanje opreme	
4.5 Uredski materijal	
4.6 Poštanski i bankarski troškovi	
4.7 Knjigovodstveni servis	
4.8 Voditelj ureda/administrator	
Ukupno indirektni troškovi	
Ukupno troškovi (direktni + indirektni)	

Izravni troškovi

Sudionici u realizaciji projekta:

- Savjetnici (ugovori o djelu, autorski ugovori, volonterski ugovori)
- Treneri (ugovori)
- Ostale ugovorene usluge (tisak, prijevoz i slično)

Potrebe projekta:

- Putovanja (karte javnog prijevoza, benzin, cestarine)
- Publikacije (leci, brošure, plakati, posteri)

Izravni i neizravni

- Telefon i faks (odvojiti udio u projektu od udjela u organizaciji)
- Upotreba računala
- Pomoćno osoblje/računovođa/knjigovođa (izračunati udio u projektu)
- Poštanski troškovi
- Dostava
- Tiskanje (tisak materijala za organizaciju)
- Razni uredski materijal

Neizravni troškovi

- Režijski troškovi (troškovi struje, grijanja, plina i sl.)
- Najam (uredski prostor, dvorana za radionice i treninge)
- Revizija knjiga poslovanja, pregled računa i pravni savjeti
- Administrativno osoblje – tajnica, održavanje

U opisnom dijelu proračuna u nekim je slučajevima dovoljno objasniti po grupama ili glavama stavki (od engl. riječi *headings*, što znači naslov) kako ste izračunali potrebna sredstva, dok je u drugim slučajevima potrebno svaku stavku detaljno objasniti, primjerice trošak benzina i javnog prijevoza. Potrebno je obrazložiti koliko se često putuje, povezati to s aktivnostima, navesti broj kilometara putovanja u skladu s nekim izračunom s interneta (npr. Michelin routes je opće-prihvaćena računica izračuna kilometraže).

13. Prilozi

Neki donatori (EU, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva) izričito će navesti da uz obrazac projektnog prijedloga NE šaljete priloge, dok će drugi napomenuti da su uz projektni prijedlog dobrodošle fotografije, leci i ostale publikacije, kao i isjecci iz novina.

Donosimo listu uobičajenih priloga uz projektni prijedlog:

- Godišnje izvješće organizacije
- Leci, brošure, priručnici
- Pisma potpore područne i lokalne samouprave
- Ostala pisma potpore
- Ugovori o suradnji s partnerima i dionicima iz zajednice
- Novinski članci o organizaciji i projektima
- Foto i video zapisi
- Životopis voditelja projekta
- Analiza stabla problema
- SWOT analiza
- Statistički podaci
- Navodi prijašnjih donatora i popis prijašnjih donatora

Preporučljivo je upotrebljavati:

- Kratke rečenice
- Kratke i jednostavne izraze (ne nastojte ostaviti dojam upotrebom kompliciranih izraza).
- „Domaći jezik“ – kada se radi o domaćem donatoru poželjni su domaći izrazi, bez puno stranih, latinskih izraza.
- Jasna i logična objašnjenja.
- Vizualno naglašavanje teksta (bolji vizualni dojam = lakša čitljivost; zato koristite kraće odlomke, podnaslove i sažetke, podcrtavanje i podebljanje teksta).

Pišite za čitatelja uzimajući u obzir razinu njegova znanja i upućenosti te njegovo viđenje problema; ocjenjivački odbor čine osobe koje nisu nužno stručne u vašem području djelovanja.

Nije preporučljivo upotrebljavati:

- Previše stručnih izraza i općenito stručnu terminologiju (ako se ne radi o donatoru stručnjaku iz vašeg područja djelovanja).
- Žargon, sleng, kratice koje se koriste u svakodnevnom govoru.
- Preduge i kićene rečenice koje se teško prate po smislu.
- Izrazi neodlučnosti (*trebalo bi*, *mogli bismo* i sl. gdje donator može steći dojam da ni sami niste sigurni u izvođenje aktivnosti vašeg projekta).

I to je to... Sretna vam pustolovina, od ideje do projekta!

*Za sva pitanja slobodno nam se
obratite, telefonom, mailom, uživo:*

Centar za civilne inicijative

Božidara Adžije 22,

10000 Zagreb

Tel/fax: 4819 516; 4920 795

E-mail: info@cci.hr

www.cci.hr



CCI CENTAR ZA CIVILNE INICIJATIVE