



Gordana Lazarević
Tamara Glišić-Krivošija

VODIČ ZA

PISANJE I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA



Beogradski fond za političku izuzetnost
Belgrade Fund for Political Excellence



Ujedinjene
nacije



VODIČ ZA

PISANJE I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA



IZDAVAČ:
Beogradski fond za političku izuzetnost
Koste Glavinića 9
11 000 Beograd
www.bfpe.org

LEKTURA I KOREKTURA:
Maša Živojinović

ŠTAMPA:
Maks printing
Crnogorska 21, Zemun

ZA IZDAVAČA:
Sonja Licht

TIRAŽ: 100 komada

AUTORKE:
Gordana Lazarević
Tamara Glišić Krivošija

ISBN 978-86-85401-17-6

DIZAJN I PRELOM:
Nataša Kovačević

Vodič je nastao u okviru Zajedničkog regionalnog programa „Dijalog za budućnost: Unapređenje dijaloga i društvene kohezije u i između Bosne i Hercegovine, Crne Gore i Republike Srbije”, koji sprovode UNDP, UNICEF i UNESCO, a finansira ga Fond UN-a za izgradnju mira (UN PBF).

Sadržaj predstavlja isključivo odgovornost autorki i ne odražava nužno stavove ni Beogradskog fonda za političku izuzetnost, niti UNDP, UNICEF, UNESCO i UN PBF.

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

005.8(036)

ЛАЗАРЕВИЋ, Гордана, 1948-

Vodič za pisanje i upravljanje projektima / Gordana Lazarević, Tamara Glišić-Krivošija. - Beograd : Beogradski fond za političku izuzetnost, 2021 (Beograd : Maks printing). - 49 str. : ilustr. ; 25 cm

Slike autorki. - Tiraž 100. - O autorkama: str. 48-49.

ISBN 978-86-85401-17-6

1. Glišić-Krivošija, Tamara [аутор]
а) Управљање пројектима -- Водичи

COBISS.SR-ID 37787913

Kohezivno društvo je ono koje svim svojim članicama i članovima* obezbeđuje jednak pristup pravima, mogućnostima i resursima. Rodna ravnopravnost je jedan od osnovnih elemenata društvene kohezije, a žene važan činilac za njeno unapređenje. Da bi se zadovoljile sve potrebe svih građana i građanki u okviru jednog društva, neophodno je obezbediti učešće žena u procesu donošenja odluka i njihovo aktivno učešće u aktivnostima koje doprinose unapređenju zajednice.

Ciljevi održivog razvoja, takođe poznati i kao globalni ciljevi, kao svoj bitan deo uključuju i obezbeđivanje jednakih mogućnosti da se žene nađu na liderskim pozicijama na svim nivoima odlučivanja u političkom, ekonomskom i javnom životu. Na taj način se obezbeđuje ne samo aktivno, već i efektivno učešće žena, promovišu i jačaju politike rodne ravnopravnosti i dolazi do osnaživanja svih žena i devojčica. Takođe, u okviru ciljeva održivog razvoja, teži se i obezbeđivanju jednakog pristupa ekonomskim resursima pod načelom rodne ravnopravnosti.

Zajednički regionalni program „Dijalog za budućnost: Unapređenje dijaloga i društvene kohezije u i između Bosne i Hercegovine, Crne Gore i Republike Srbije” u velikoj meri fokusira se na osnaživanje žena i jačanje njihove uloge i vidljivosti njihovog doprinosa društvenoj koheziji i dijalogu.

Vodič koji je pred vama nastao je kao deo edukativnog materijala namenjenog ženama, a na osnovu iskazanih potreba učesnica edukativnih seminara realizovanih u okviru Zajedničkog regionalnog programa „Dijalog za budućnost: Unapređenje dijaloga i društvene kohezije u i između Bosne i Hercegovine, Crne Gore i Republike Srbije”, koji sprovode UNDP, UNICEF i UNESCO, a finansira ga Fond UN-a za izgradnju mira (UN PBF).

Verujemo da će čitateljke ovog Vodiča u njemu videti dodatni resurs za unapređenje svojih kapaciteta u ovoj oblasti i da ćemo doprineti daljem razvoju zastupnica koje bi trebalo da promovišu interese građanki.

*Svi pojmovi u Vodiču upotrebljeni u ženskom gramatičkom rodu obuhvataju muški i ženski rod lica na koja se odnose.



SADRŽAJ

- 06** Uvod
- 08** Osnovni koraci u pripremi projekta
- 09** Matrica odnosa i povezanosti u projektu
- 14** Segmentiranje projekta
- 16** Kako napisati dobar predlog projekta?
- 22** Kako napraviti budžet projekta?
- 25** Finansijski pojmovi
- 29** Struktura budžeta
- 34** Upravljanje projektom
 - 36** Šta je upravljanje projektom?
 - 38** Izveštavanje tokom sprovođenja projekta
 - 42** Gde se najčešće javljaju problemi u sprovođenju projekta?
- 48** O autorkama

Uvod

Kad se spomene projekat, mnoge odmah pomisle na puteve, mašine, izgradnju, ili se sa zebnjom zapitaju da li bi projekat mogao da predstavlja teret u njihovom poslu. Naši životi su puni malih i velikih projekata, kako privatnih, tako i poslovnih. Organizovati, recimo, odlazak na odmor je zahtevan poduhvat koji traži koordinaciju „članova i članica tima“, odnosno članica porodice, koordinaciju i komunikaciju sa zainteresovanim stranama ili učesnicima u projektu (bake i deke, čuvari kućnih ljubimaca itd.), javne nabavke usluga i robe tj. izbor hotela, turističke agencije, prevoza, letnje garderobe i na kraju računanje koliko će to sve koštati i kako projekat zvani „odmor“ finansirati (npr. rane rezervacije uz veliki popust, plaćanje u više rata itd.).

Ako projekat sagledavamo na ovaj način, onda dolazimo do zaključka da je ceo život jedan veliki projekat kojim upravljate i istovremeno se prilagođavate promenama koje su neminovne. Šta bi bio projekat, odnosno projektno upravljanje u vašem poslovanju?

Šta je projekat?

PROJEKAT JE BILO KOJI POSAO KOJI IMA POČETAK I KRAJ, ODNOSNO NIZ AKTIVNOSTI KOJIMA TREBA POSTIĆI ODREĐENI CILJ, U UTVRĐENOM VREMENSKOM PERIODU, U GRANICAMA RASPOLOŽIVOG BUDŽETA.

Da bi se posao obavio, odnosno da bi se ostvarili ciljevi projekta, neophodno je preduzimanje niza aktivnosti, često i korekcija, tokom njegove realizacije. Iz tog razloga je neophodno UPRAVLJANJE PROJEKTOM kako bi se osiguralo ostvarenje ciljeva projekta.

DOBRO NAPISAN PROJEKAT JE PREDUSLOV ZA NJEGOVO USPEŠNO SPROVOĐENJE, DOK USPEŠNO SPROVEDEN PROJEKAT PODRAZUMEVA SLEDEĆE:

PROJEKAT JE OSTVARIO POSTAVLJENE CILJEVE U PLANIRANOM VREMENSKOM OKVIRU I U OKVIRIMA ZADATOG BUDŽETA.

Kako nastaje projekat

Da biste pripremili projekt neophodno je da se okrenete oko sebe i posmatrate svet, a da se istovremeno zapitate koje su to okolnosti koje utiču na rad vaše organizacije, institucije ili preduzeća, sa kojim se problemima suočavaju korisnici vaših usluga ili proizvoda, kako na te promene ili probleme možete adekvatno odgovoriti i šta je to što želite da postignete svojim projektom. Polazna tačka je postavljanje cilja, a potom sledi sagledavanje resursa koji su vam na raspolaganju kako biste isti i ostvarili odgovarajući na sledeća pitanja:

- 1| Šta želim da postignem?
- 2| Koji su to ljudi koji mogu raditi na projektu? Ko ga može finansirati?
- 3| Čime raspolazem? Kojom opremom i sredstvima raspolazem?
- 4| Kada, odnosno u kom vremenskom periodu želim da postignem cilj projekta?
- 5| Kako mogu postići cilj projekta?

Ova faza u pripremi projekata se naziva **FAZA IZBORA** - tu promišljate projekat i pravite izbore, razmatrate više varijanti, ocenjujete rizike, birate onu opciju koja vam najviše odgovara u datom trenutku. Projekat mora biti odraz vaših potreba i mogućnosti realizacije, kako finansijskih, tako i ljudskih kapaciteta.

Neophodno je da razvijete osećaj vlasništva nad projektom kako bi se osigurala uspešna realizacija i ostvarenje željenih rezultata. Upamtite da ste vi ti koji najbolje znate šta vam je potrebno i kako to što želite možete da ostvarite. Zato, čak i ako angažujete ekspertkinje za pisanje projekata, pažljivo pročitajte šta je napisano, jer vi najbolje znate koje poslove treba obaviti i koliko sredstava, vremena i ljudi je potrebno za njihovu realizaciju. Ukoliko dođe do realizacije projekta, vi ste te koje će sprovesti projekat i vas očekuju problemi u slučaju da je za određene poslove neophodno osigurati više vremena, više novca ili više ljudi nego što je projektom predviđeno.

Osnovni koraci u pripremi projekta



Kad utvrdite zašto vam je projekat potreban, odnosno koji cilj želite da ostvarite, postavlja se pitanje njegovog finansiranja – neke od opcija su sopstvena sredstva, kredit ili donacija – što dovodi do **FAZE PRIPREME**. Za sopstvena sredstva ne konkurišete, ali je neophodno da imate projekciju priliva sredstava koja će biti vremenski i finansijski usklađena sa predviđenim projektnim aktivnostima, odnosno poslovima. Međutim, kada je u pitanju kreditno finansiranje, banka od vas zahteva pripremu kreditnog zahteva sa svim podacima, procenama potrebnih sredstava, ocenom rizika i dr. Kada su u pitanju donacije, potrebno je pronaći donatora koji je spreman da finansira projekat kakav ste zacrtali, ujedno vodeći računa o tome da se vaš projekat uklapa u prioritetne oblasti koje donator želi da finansira. Ukoliko ste bile uspešne u pronalaženju odgovarajućeg donatora sledi priprema projekta i detaljno utvrđivanje potrebnih sredstava, ljudi, opreme i usluga.

Osnovni koraci u pripremi projekta su dati na grafikonu. U okviru faze izbora vrše se pripreme i analize i razmatra važnost projekta. Ova faza postoji bez obzira da li se projekat finansira iz sopstvenih ili donatorskih sredstava. Ukoliko se odlučite za pripremu projektne aplikacije, neophodno je da ona pravilno uspostavlja odnos između određenih delova i da prati smernice donatora, o čemu ima više u posebnom delu ovoga Vodiča.

Matrica odnosa i povezanosti u projektu



Sva polja ove matrice su međusobno povezana. Kako bi se ostvario cilj projekta neophodno je uključiti zainteresovane strane (učesnice na projektu) i ljude koji će neposredno raditi na njegovom ostvarivanju. I jedne i druge morate identifikovati. Kako? Zainteresovane strane pozivom na sastanak na kome biste identifikovali njihovu zainteresovanost za učešće u određenim delovima projekta, a one koje će raditi na projektu, izborom ljudi iz same organizacije ili putem konkursa, a u zavisnosti od veličine projekta, dužine perioda sprovođenja i sl. Cilj projekta se može ostvariti samo angažovanjem sredstava: bilo da su to troškovi opreme, usluga ili ljudstva. Aktivnosti sprovode zaposlene na projektu, a sve one zajedno vode ka uspešnoj realizaciji projekta i ostvarivanju njegovih ciljeva.

Što se tiče aktivnosti i sredstava imajte na umu da su to dve ključne ose sprovođenja projekta. U ovoj fazi pobrojte samo ključne aktivnosti, a ostalo ostavite za detalje operativnog plana sprovođenja projekta. Ako idete suviše detaljno u opis aktivnosti, opteretit ćete se isuviše, a i pitanje da li će sve one biti potrebne jer, projekat se odobrava posle protoka određenog vremena, a stvari se brzo menjaju u stvarnom životu i moraćete da prilagođavate projekat. Čuvajte se greške da vam je zahtev za opremom veoma veliki, jer to zahteva vreme i novac za nabavku, montiranje i obuku zaposlenih. Proverite da li vam je baš sve pobrojano i potrebno, jer time smanjujete zahtev za sredstvima i izbegavate opasnost odustajanja od nabavki, što pokazuje da niste dobro planirali. Takvu grešku donatori lako identifikuju i dugo pamte.

Sad bi trebalo preći na sledeću stepenicu priprema podataka i popunjavanje aplikacije. Tu dolazite do velike odluke: gde ćete tražiti sredstva za realizaciju svoje projektne ideje. Ako ste se odlučili da ćete za svoj projekat potražiti donatorska sredstva, onda se upoznajte sa potencijalnim donatorima, njihovim pravilima finansiranja, visinom sredstava koja odobravaju i sl. Kao prvi korak u traženju donatora, pogledajte Vodič kroz potencijalne izvore finansiranja <https://vodic.gradjanske.org/donatori/>.

Međutim, ne zaboravite da i naša država daje određene podsticaje za finansiranje projekata i da različita ministarstva i agencije raspisuju javne pozive za finansiranje projekata. Ovi projekti mogu biti od nekoliko desetina hiljada dinara, do nekoliko miliona evra (IPARD projekti finansirani od strane EU, a sprovedeni od strane IPARD administracije).

Savet je da dok radite, ispitujete različite pozive, identifikujete institucije i pratite njihove aktivnosti preko primanja obaveštenja za koja se prijavljujete ili redovnim posetama sajtovima da vidite šta ima novo i šta je u pripremi.

Šta mislite, šta ide prvo: pisanje projekta ili traženje donatora?

Postoje dva načina:

- Neko pripremi kompletan projekat i traži donatora koji finansira slične projekte
- Drugi, prate objave o javnim pozivima ili konkursima za finansiranje projekata.

...a ponekad ćete morati da kombinujete oba načina: gotov projekat da prilagođavate zahtevima prijave (aplikacije) za javni poziv ili da zahteve javnog poziva povežete sa svojim potrebama i ciljevima.

Tek kada izaberete donatora, sledi vam priprema za prijavljivanje/aplikacije vašeg projekta, odnosno razvoj projekta u skladu sa pravilima javnog poziva.

Tu morate voditi računa o nekoliko osnovnih stvari. Prva vam je da pročitate prijavu/aplikaciju u celini, da pročitate uslove javnog poziva, odnosno, uslove finansiranja i koja vrsta projekata se finansira, ko ima pravo da učestvuje/aplicira u javnom pozivu i dr.

Ukratko:

- Proverite da li je vaša organizacija ili preduzeće podobno za finansiranje iz sredstava određenog donatora?
- Da li se sredstva mogu trošiti na geografskom području gde je vaša organizacija ili preduzeće?
- Da li se vaš projekat realizuje u sektoru koji je identifikovao donator?
- Da li ste finansijski sposobni da učestvujete u pozivu (imate pozitivno poslovanje tokom tri prethodne godine, sposobni ste da obezbedite sufinansiranje, nemate neizmirenih obaveza prema kreditorima i sl.)?

Pratite uputstva za učesnice, koji se obično daju uz svaki javni poziv, i koristite savetodavne usluge donatora, jer ćete na taj način rešiti nedoumice oko popunjavanja prijave/aplikacije.

Na primer, organizacijama civilnog društva savete daju Građanske inicijative, EU za svaki javni poziv za prijavu projekata daje uputstva kako popuniti aplikacioni formular, ali i adresu na kojoj možete postavljati pitanja, pa čak i poslati svoju projektну ideju da je provere da li je podobna za finansiranje iz sredstava tog poziva. EU organizuje informativne dane vezane za pojedinačne javne pozive, omogućava traženje partnerki i, ako odobri projekat, omogućava nadoknadu sredstava utrošenih za pripremu projekta.

Kad pripremate projekat vodite računa:

- Da su podaci koje koristite proverljivi, bilo na vašem ili nekom drugom sajtu, da im je jasno naznačen izvor (transparentnost),
- Da jasno pokažete šta će biti nova vrednost dobijena korišćenjem novca donatora,
- Da imate pozitivno finansijsko poslovanje,
- Da ste u mogućnosti da obezbedite zahtevano sufinansiranje (posebno važno za projekte koje finansira EU),
- Da imate iskustvo i ljude sposobne da sprovedu projekat, odnosno da znate da upravljate projektima,
- Da imate znanje i iskustvo da kontrolišete sprovođenje projekata, da prikupljate neophodne podatke i da o svakoj fazi sprovođenja projekta podnosite izveštaje na vreme,
- Da vaš projekat sprovodi politiku jednakih mogućnosti tj. ne vrši diskriminaciju po polu, poreklu i sl.,
- Da je projekat održiv i u periodu posle prestanka donatorskog finansiranja,
- Da projekat nema negativni uticaj na životnu sredinu.

Kad ste našli odgovarajućeg donatora, odnosno javni poziv za projekte, važno je znati da i pisanje prijave/aplikacija zahteva mnogo vremena. Ne možete npr. sesti i napisati aplikaciju za veliki projekat u jednom danu. Aplikaciju treba podeliti na više delova i zatim svaki razrađivati za sebe, zatim se ti delovi upoređuju i prilagođavaju, kako bi se obezbedila najbolja moguća prezentacija vaših ideja. Aplikacija mora biti kompletna u svakom detalju zahtevanom u prijavnim/ aplikacionim formularu. Projekat mora biti predat u propisanom roku na propisanim brojem strana jer...

... Projekat može biti odbijen, jer ne ispunjava administrativne zahteve javnog poziva...

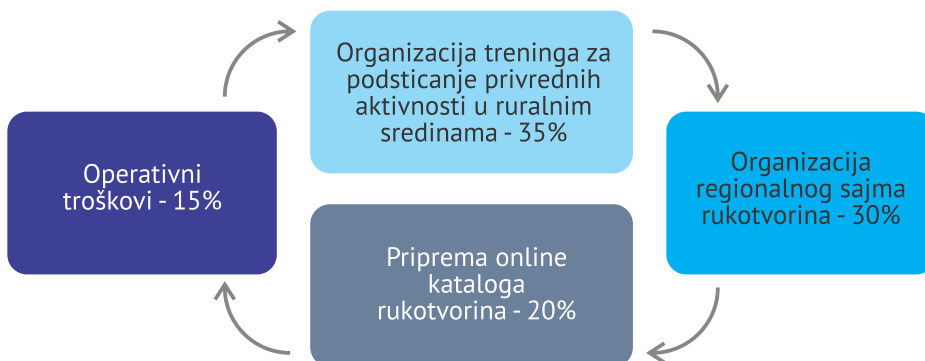
- Ako nije **predat na vreme**, na prijemnoj koverti ili mejlu biće jasno naznačeno da je stigao posle propisanog roka i neće biti ni otvoren, pa samim tim ni ocenjivan. *Iskustvo: u prvom pozivu projekat je zakasnio 10 minuta posle propisanog roka i odbijen je zbog kasnog prijema. U drugom pozivu projekat je predat na vreme i odobreno mu je finansiranje.* Projekat je **duži od propisanog broja strana**. Na nekim javnim pozivima, pogotovu ako projekat finansira EU ima više hiljada aplikacija i neka je svaki preda projekat duži za samo pet strana, mora se angažovati mnogo više ljudi za njihovo čitanje i ocenjivanje, što povećava troškove pripreme projekta, odnosno smanjuje sredstva za njihovo finansiranje. Ako **tema ne odgovara zahtevima** javnog poziva donatora.
- Ako **vrednost projekta ne odgovara zahtevima iz javnog poziva**. *Projekat će biti odbijen za finansiranje bilo da projekat traži manje ili više sredstava, jer ne ispunjava uslove konkursa.*
- Ako **nisu predata sva tražena dokumenta**.

Dobra vest je naravno ta da će vam za svaku narednu aplikaciju trebati manje vremena i napora, zato što ćete znati više o najtežim delovima, kao što su određivanje ciljeva i pisanje budžeta. Neke delove vaše aplikacije, kao što su predstavljanje organizacije možete ponavljati. Vodite računa da vam podaci o organizaciji budu najnoviji i da obuhvataju sve relevantne promene koje su se desile. Taj paket podataka treba da vas predstavi potencijalnim finansijerkama i donatorima i stoga vodite računa da su podaci uvek spremni i provereni.

Segmentiranje projekta

Segmentiranje projekta otvara više mogućnosti za finansiranje vašeg projekta, te je preporuka da se unutar vaše organizacije projekti osmisle i formulišu na takav način da je moguće izvršiti njihovo segmentiranje. Naime, segmentiranje predstavlja podelu projekta na celine koje se mogu samostalno realizovati, a na način da te celine zajedno čine jedan složen projekat koji vaša organizacija želi da sprovede u dugom roku. Osnovni preduslov za segmentiranje projekta je da izdvojena projektna aktivnost bude deo većeg projekta, ali da istovremeno može da stoji samostalno, odnosno da veći projekat, bez izdvojene aktivnosti, ima svoju logiku i ne zavisi u velikoj meri od te pojedinačne izdvojene aktivnosti.

Na primeru iz prakse segmentiranje izgleda ovako: radi razvoja turizma treba izgraditi biciklističku stazu. Niko nije ranije razvijao ovakav projekat, pa je potrebno pripremiti: studiju o izvodljivosti projekta - gde bi staza mogla proći, kolika je dužina, vrsta terena, broj odmorišta; detaljan plan izgradnje staze; izvršiti radove – osnovne i prateće - kao što su odmorišta ili informacione table i sl. Ukratko, svi ovi poslovi su neophodni da se izgradi staza, ali studija izvodljivosti, detaljan plan izgradnje, izgradnja staze, izgradnja oznaka na stazi, sve to mogu biti posebni projekti koji se nezavisno sprovode, a vode istom cilju.



Prednosti ovakvih projekata ogledaju se u mogućnosti korišćenja sredstava iz više izvora i većoj fleksibilnosti u odnosu na rokove kada će određena projektna aktivnost da se desi. Takođe, ukoliko je ovaj način formulacije projekta moguć, potrebna sredstva za finansiranje, a istovremeno i obezbeđivanje sopstvenog učešća, se smanjuju i otvara se više mogućnosti u odnosima tokova novca koji su uslovljeni pravilima različitih donatora. Aktivnosti koje nije moguće finansirati kod jednog donatora, moguće je realizovati iz donacije drugog donatora, npr. ambasade i donacije retko finansiraju infrastrukturne radove, dok je iste moguće finansirati u okviru pojedinih programa Evropske unije.

Na primeru je prikazan projekat kome je osnovni cilj unapređivanje privrednih aktivnosti u ruralnim područjima, a predviđeno je da se isti ostvari kroz realizaciju projektnih aktivnosti, poput edukacije za odabrane ciljne grupe (npr. preduzetnice iz ruralnih sredina), organizaciju sajma gde bi se široj javnosti mogle predstaviti rukotvorine, kao i pripremu jedinstvene internet prezentacije lokanih proizvoda, gde je istovremeno moguće upoznavanje sa ponudom proizvoda i njihovim karakteristikama, ali i njihovo poručivanje i kupovina.

Takođe, u cilju obezbeđivanja nesmetane koordinacije aktivnosti projekta neophodno je obezbediti sredstva za operativne troškove, a to su troškovi zarada ljudi zaposlenih na projektu, promocija projekta i drugi prateći troškovi. U ukupnom iznosu troškovi projekta iznose 100%, ali svaka od pomenutih aktivnosti (osim operativnih troškova) može da stoji samostalno i da predstavlja zaseban projekat koji bi se mogao finansirati iz različitih donatorskih sredstava.



Kako napisati dobar predlog projekta?

Predlog projekta najčešće obuhvata sledećih 11 komponenti:

- 1| Propratno pismo (Cover Letter)
- 2| Naslovna strana (Title Page)
- 3| Sadržaj (Table of Contents)
- 4| Rezime, Sažetak (Summary)
- 5| Uvod (Introduction)
- 6| Definicija problema, izjava o potrebama (Problem, Statement of Need)
- 7| Ciljevi i zadaci (Aims and Objectives)
- 8| Program i metod, metodologija sa vremenskim planom (Methodology with Timetable)
- 9| Evaluacija (Evaluation)
- 10| Budžet (Budget)
- 11| Aneksi (Appendix)

Propratno pismo (Cover Letter) je prvi dokument koji će donator pročitati. Po sadržaju je sličan rezimeu projekta, s tim da treba da izbegavate ponavljanje.

Propratno pismo:

- treba da bude upućeno (adresirano) određenoj osobi,
- počnite sa razlogom obraćanja donatoru,
- navedite ukupnu cenu projekta,
- opišite kratko o kojoj vrsti projekta se radi i cilj projekta,
- objasnite zašto je ovaj projekat prioritetan za vašu organizaciju,
- na kraju navedite ime osoba i adresne podatke za buduće kontakte,
- propratno pismo treba da potpiše osoba koja ima najvišu funkciju u vašoj organizaciji.

Prpratno pismo sve se ređe piše, jer se projekti predaju u elektronskoj formi, a prijave i aplikacije se sve češće podnose onlajn.

Zato, proverite šta vam je potrebno da biste mogli da pristupite onlajn popunjavanju prijave/aplikacija za projekte (e-calls). Recimo za on-line prijavu za EU projekte potrebna je registracija u tzv. e-Calls PROSPECT – elektronskom sistemu za prijavu predloga projekata.

Uputstvo kako da to uradite nalazi se na:

http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/m/a/ma_prospect_applicants_en.pdf

I što je važno, registraciju možete izvršiti i pre izbora javnog poziva na kojem ćete učestvovati.

Naslovna strana (Title Page): Predlažemo da počnete sa: Predlog upućen... (Proposal to...) i naziv donatorske organizacije kojoj se upućuje predlog projekta, zajedno sa identifikacionim brojem poziva i naslovom poziva (Project Title) i na kraju, naziv i puna adresa vaše organizacije.

Kako da pripremite projekat:

Pažljivo pročitajte uputstva za popunjavanje projektnog obrasca

U svakom projektu morate da odgovoriti na ova osnovna pitanja:

Opšti cilj

Širi nacionalni ciljevi čijem ostvarivanju treba da doprinese projekat;

Specifični cilj

Koristi koje od projekta imaju ciljna grupa/grupe. On mora biti konkretan, da opisuje očekivani rezultat i da doprinosi postizanju opšteg cilja;

Očekivani rezultati

Dobra ili usluge proizašle iz projekta;

Aktivnosti

Šta je neophodno da se projekat realizuje.

Političko okruženje/trenutak realizacije (political feasibility, policy feasibility)

Uticaj projekta na društvo (social impact)

Ocena političkog okruženja ukazuje na rizike i/ili povoljna kretanja na koje vaš projekat ne može uticati. U projektima iz Srbije, godinama je kao prvi rizik, navođena politička nestabilnost.

Kad opisujete uticaj na društvo to može biti uticaj na vašu ciljnu grupu, lokalnu zajednicu ili društvo u celini - sve zavisi od vrste projekta.

Kako da definišete ciljeve projekta? Tabela koja sledi upućuje vas kako da MUDRO / SMART birate ciljeve za vaš projekat¹.

SMART model za postavljanje ciljeva

Kakvi ciljevi treba da budu?	Šta to znači?
SPECIFIC Specifični	Cilj mora biti konkretan, da opisuje očekivani rezultat, da doprinosi rešavanju problema koji je identifikovan i očekuje se, da bude rešen sprovođenjem projekta
MEASURABLE Merljivi	Cilj treba da bude merljiv; da ga je moguće izraziti numerički i kvantitativno, a koji je moguće pratiti i meriti tokom sprovođenja projekta.
ACTION/ORIENTED, ACHIEVABLE Orijentisani na aktivnosti/dostižni	Cilj treba da je motivišući i da sadrži izjavu o tome šta treba da bude poboljšano, šta treba da raste, koji kapaciteti treba da jačaju, te da je to što je predviđeno projektom moguće ostvariti.
REALISTIC Realistični	Cilj treba da je usklađen sa raspoloživim vremenom i resursima koji su dostupni za njegovu realizaciju.
TIME/BOUND Vremenski određeni/ u kom vremenskom periodu će se ostvariti	Cilj treba ostvariti u ograničenom vremenskom periodu

¹ Akronim SMART je nastao od engleskih reči: specific, measurable, achievable, realistic and timebound; a engleska reč smart znači mudro, mudrost.

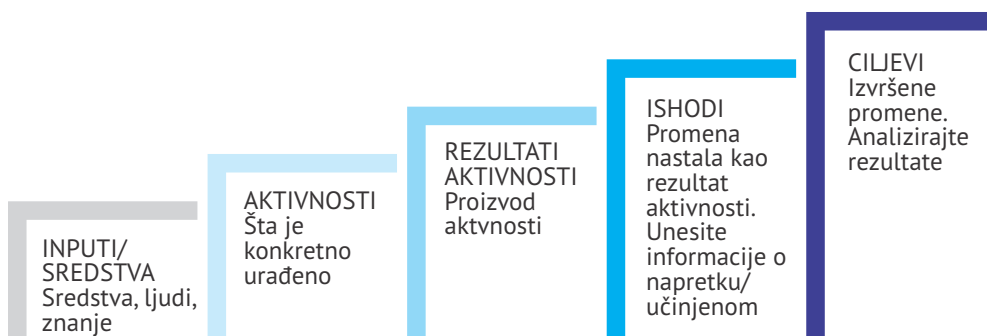
Vaš projekat mora opisati osnovne aktivnosti, uzimajući u obzir da sve što ste napisale, odnosno obećale donatorima, morate i ostvariti. Stoga dobro promislite koje aktivnosti ćete navesti kao bitne. Za svaku od njih procenite vreme trajanja, **potrebna sredstva** (materijalna i finansijska) za realizaciju, rizike po realizaciju, kao i kojem rezultatu ta aktivnost doprinosi. Procena sredstava za pojedinačne aktivnosti je elemenat za pripremu budžeta projekta.

Zatim, sve aktivnosti moraju voditi ostvarivanju očekivanih rezultata. Da bi se moglo pratiti ostvarivanje pojedinih rezultata potrebno je utvrditi jedinice mere, jasno reći šta merimo i koje podatke prikupljamo kao dokaz da su sprovedene projektne aktivnosti doprinele da se ostvare očekivani rezultati i na kraju projekta i njegov opšti i specifični cilj.

To znači da morate unapred utvrditi pokazatelje/indikatore kojima ćete dokazivati da je su tokom sprovođenja projekta dostignuti postavljeni ciljevi.

Indikator se definišu kao podaci koji imaju svoju početnu vrednost (često zvanu bazna ili repna vrednost) i ciljnu vrednost. Bazna vrednost može biti i nula, tj. nepostojeći podatak, jer takva aktivnost nije merena u periodu pre sprovođenja projekta. Aktivnosti koje se sprovode tokom projekta treba da dovedu do dostizanja ciljne vrednosti, koju ste naveli u svom projektu.

Šta može da se meri u projektu:



Kod inputa/sredstava merite koliko je materijalnih i finansijskih sredstava potrošeno, koliko je ljudi angažovano za obavljanje poslova, da li su angažovane specijalistkinje sl.

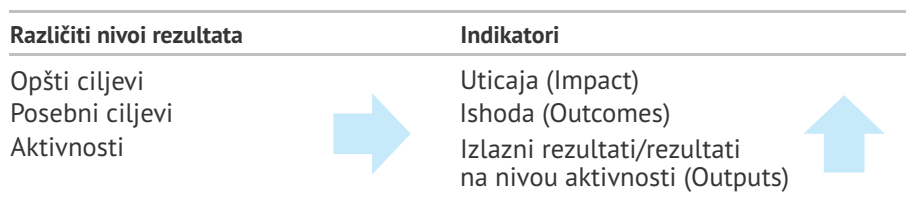
Kod aktivnosti merite broj sastanaka koje ste održale da biste koordinirale aktivnosti, održale predviđene radionice, javne događaje i sl. što je predviđeno vašim projektom i planom aktivnosti za njegovu realizaciju, koliko je natpisa bilo u medijima, koliko kilometara puteva je izgrađeno, koliko kompjutera kupljeno, izvršeno obuka i sl.

Rezultate aktivnosti merite popisujući šta je proizvedeno: broj uputstava, osnovano MSP, izvršeno analiza, pripremljeno studija izvodljivosti, planova za izgradnju i sl.

Kod ishoda merite promene nastale vašim aktivnostima i njihovim rezultatima: promene u broju MSP u vlasništvu žena; broj žena zaposlenih u MSP i sl.

Kod ciljeva merite koje ste ciljeve realizovali u potpunosti ili delimično.

Različiti nivoi indikatora sprovođenja projekta i njihova povezanost



Kako utvrditi vrstu indikatora

Resursi/sredstva	Izlazni rezultati/rezultati na nivou aktivnosti	Ishodi	Uticaj
Šta je to što treba da se obezbedi kako bi se sprovele aktivnosti pobrojane/ opisane u projektu?	Šta je to, što zahvaljujući aktivnostima koje smo planirali, treba da proizvedemo ili isporučimo?	Koje rezultate nameravamo da ostvarimo?	Koja je korist/dobit za društvo u celini od sprovođenja ovoga projekta?

Ukoliko ne možete da merite ne možete ni da upravljate

Proces praćenja i vrednovanja učinka projekta podržava dobro upravljanje projektom, meri racionalnost vaših aktivnosti i efektivnosti potrošenih donatorskih sredstava.

Kada u svom projektu razvijate sistem praćenja podataka o sprovođenju projekta vodite računa o tome:

- Da su podaci koje prikupljate, analizirate i o kojima izveštavate zaista **potrebni** timu koji upravlja projektom i donatoru koji ga finansira;
- Da se do podataka dolazi **jednostavno i uz što niže troškove**;
- Da je **proces prikupljanja participativan**, tj. da u prikupljanju podataka učestvuju svi projektni partneri (ako ih je više);
- Da podaci koje prikupljate dolaze iz **pouzdanih izvora i da su relevantni** za projekat i izveštavanje;
- Ne definišite indikatore pored opštih ciljeva (oni su obično irelevantni sa stanovišta vašeg projekta);
- Ne definišite skupe ili nedostupne indikatore. U slučaju da je naveden neki skup indikator proverite da li ste njihovo prikupljanje predvideli kao projektnu aktivnost i da li ste trošak za tu aktivnost predvideli u budžetu projekta.

Ključni preduslov da uspostavite dobar sistem za praćenje i prikupljanje podataka je da se:

- U toku pisanja projekta, u konsultaciji sa potencijalnim projektnim partnerkama, za svaku od aktivnosti navede ko je sprovodi i obezbeđuje podatke vezane za tu aktivnost;
- Utvrdi ko je na nivou projekta odgovoran za prikupljanje podataka, njihovu analizu i izveštavanje i objavljivanje izveštaja o projektu;
- Podaci koriste od strane rukovoditeljke projekta, kako bi obavestile donatore i javnost i ocenili stepen uspešnosti sprovođenja projekta.

Praćenje pravi evidenciju o sprovedenim aktivnostima, njihovom napretku, te doprinosi ostvarivanju ciljeva projekta. Ono je izvor podataka za upravljanje projektom. **Podaci o praćenju realizacije projekta sastavni su deo procesa upravljanja projektom i omogućavaju da se:**

- Utvrdi da li se projekat sprovodi onako kako je planirano,
- Ukazuje na svaki problem ili nedostatke u sprovođenju projekta i
- Ukazuje da li su neophodne dodatne aktivnosti/korektivne mere i kakve, kako bi se obezbedilo dostizanje ciljeva projekta.

Kako napraviti budžet projekta?

Svaki dan učestvujemo u određenim finansijskim transakcijama, kada npr. plaćamo račune za struju ili račun u prodavnici. Utvrđujemo sumu novca koja nam je na raspolaganju za trošenje određeni dan ili mesec i procenjujemo šta nam je neophodno u datom vremenskom periodu i koliko to košta. Po istom principu funkcioniše i budžetiranje projekata – prvo je neophodno utvrditi sa koliko sredstava raspolažemo, šta je neophodno platiti u datom trenutku, a šta nabavljamo u nekom narednom periodu, odnosno neophodno je pratiti priliv i odliv sredstava po osnovu realizacije projektnih aktivnosti, kako bi se obezbedilo njegovo nesmetano sprovođenje.

BUDŽETIRANJE PROJEKTA PODRAZUMEVA UTVRĐIVANJE TROŠKOVA PROJEKTA, A SAM BUDŽET PROJEKTA PREDSTAVLJA TABELARNI PRIKAZ UKUPNIH FINANSIJSKIH SREDSTAVA KOJA SU NEOPHODNA KAKO BI SE SVE AKTIVNOSTI PREDVIĐENE PROJEKTOM USPEŠNO REALIZOVALE.

Potrebno je posebno istaći da budžet projekta predstavlja najbolju moguću procenu troškova projekta u momentu pripreme projektne aplikacije, ali da iskustvo pokazuje da mnogo korisnica donacija ne povuče u potpunosti sredstva stavljena na raspolaganje usled lošeg upravljanja projektom, o čemu će kasnije biti reči u Vodiču. U slučaju da se sredstva ne utroše u potpunosti, preostali iznos sredstava se vraća donatoru. Međutim, ukoliko troškovi prevazilaze odobreni budžet projekta, te veće troškove će pokrivati korisnice donacije iz sopstvenih sredstava. Stoga, odobreni budžet projekta treba posmatrati kao dozvoljenu granicu za troškove koja se ne bi smela preći.

S obzirom da korisnice donacije i donator stupaju u određeni ugovorni odnos, korisnica donacije se obavezuje da će odobrena sredstva koristiti isključivo za projektne svrhe i da će donatora izvestiti o utrošku sredstava u finansijskom delu izveštaja. Pravila konkursa određuju način i namene trošenja sredstava zajedno sa odobrenom projektnom aplikacijom. Svako odstupanje od planiranog može navesti donatora na sumnju u pravilno i dozvoljeno trošenje sredstava, te je otvorena i mogućnost vraćanja donacije u slučaju da donator ili drugi vid kontrole utvrde određene nepravilnosti u trošenju sredstava. Neophodno je da imate u vidu da su moguće korekcije trošenja sredstava, pod uslovom da se zahtev dobro obrazloži i uputi donatoru na odobrenje.

Kako bi se pristupilo budžetiranju projekta, osnovno je poznavanje svih ostalih detalja projektne aplikacije u vidu aktivnosti, njihovog obuhvata i vremenskog okvira kada je neophodno da se iste realizuju. Troškovi su odraz projektne aktivnosti i nedopustivo je da budžet projekta sadrži neki trošak koji nije u direktnoj vezi sa sprovođenjem projekta.

Samo budžetiranje može da bude vremenski zahtevno, naročito kod kompleksnih projektne aplikacije, te je sa planiranjem budžeta potrebno krenuti blagovremeno, a ne ostavljati ovaj posao za kraj pripreme projektne aplikacije. Neophodno je sprovesti istraživanje tržišta i prikupiti cene ili ponude od potencijalnih dobavljača za usluge, robu, opremu ili radove koji se žele projektom realizovati. Neke troškove je relativno lako utvrditi pomoću cenovnika istaknutih na internet stranicama preduzeća koja pružaju određene usluge, ili vrše promet određene robe. Međutim, u nekim slučajevima je neophodno da potencijalne dobavljačice dostave svoje ponude na osnovu vašeg zahteva i informacija koje pružite, npr. građevinski radovi ili štampa publikacija. Kako bi štamparija mogla da da ponudu za štampu određene publikacije neophodno je definisati da li je u pitanju kolor ili crno-bela štampa, okvirni broj strana, vrstu korićenja, tiraž itd. U drugim slučajevima, npr. putni troškovi, dnevnice, honorari, neophodno je detaljno obračunavanje troška uz predviđanje cene goriva u slučaju da koristite automobil za prevoz tokom projekta, broja dana van radnog mesta u slučaju obračuna dnevnica i utvrđivanja troškova smeštaja, utvrđivanje sati rada kod određivanja honorara za ljude zaposlene na projektu itd. Dakle, vaš projekat mora imati dobro razrađene aktivnosti i uslove njihovog realizovanja.

Po utvrđivanju troškova, isti se unose u budžetske obrasce koje svaki donator razvija za svoje potrebe. Ipak, ono što je zajedničko većini donatora jeste, da su kategorije troškova po kojima se budžetira unapred poznate, da je troškove neophodno iskazati u jediničnim cenama, a potom navesti i količinu robe/usluge koja je neophodna za sprovođenje projekta.

Budžetski obrazac

Naziv troška	Jedinica obračuna	Jedinična cena	Količina	Ukupno
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kratki narativni opis troška ■ Nabavka fotoaparata za dečije radionice 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obračun troška po komadu, po stranici, po usluzi itd. ■ po komadu 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jedinična cena troška iskazana u valuti donatora (npr. EUR) ■ 300 EUR 	<ul style="list-style-type: none"> ■ U zavisnosti od vrste troška obračun će se iskazivati u broju komada, stranica, sati, tiražu itd. ■ 10 komada 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proizvod množenja druge i treće kolone, odnosno jedinične cene i količine ■ 3.000 EUR

Troškove projekta je neophodno budžetirati u skladu sa aktivnostima (npr. koliko košta aktivnost edukacije učesnica projekta sa svim što je potrebno, uključujući zakup prostora, predavačice, katering, prevoz za polaznice edukacije, edukativni materijal, itd.), kao i u skladu sa vremenskim periodima (npr. koliki su troškovi projekta u prvih godinu dana njegovog sprovođenja). Podela troškova po vremenskim periodima najčešće prati dinamiku izveštavanja na projektu, odnosno ukoliko se izveštaji podnose na godišnjem nivou, neophodno je troškove projekta iskazati takođe na godišnjem nivou. Informacija koliko je sredstava neophodno za realizaciju projekta u skladu sa vremenskim periodima je veoma bitna za donatore, jer na osnovu toga se omogućava planiranje sredstava kod donatora.

Finansijski pojmovi

Da bi se neki projekat uspešno sproveo, neophodno je poznanje pravila finansiranja donatora koji ga finansira. Ta pravila se mogu menjati od poziva do poziva za podnošenje predloga projekata, a svakako se razlikuju od donatora do donatora. Zato pažljivo čitajte šta piše u javnim pozivima i ugovorima koje potpisujete. Takođe, prilikom donošenja odluke da li će se konkurisati na poziv određenog donatora bitna je činjenica da li se troškovi projekta prefinansiraju, da li je moguće refundiranje (povraćaj) uložениh sredstava, da li donator pokriva troškove projekta u potpunosti, ili samo sufinansira deo projekta, koja je dinamika tokova novca na projektu i na koji način se vrši izveštavanje i pravdanje utrošenih sredstava. Dakle, neophodno je pre svega poznavanje prethodno navedenih pojmova i njihove suštine.

DONACIJA ILI GRANT – Donacija ili grant predstavljaju određenu sumu novca koja se u vidu bespovratnih sredstava dodeljuje korisnici donacije (organizacija/preduzeće), a isključivo za svrhe navedene u projektnoj aplikaciji i ista se ne vraćaju ukoliko se sredstva namenski i pravilno troše.

NAČIN ODOBRAVANJA SREDSTAVA DONATORA/DINAMIKA TOKOVA DONATORSKOG NOVCA - Donator sredstva za sprovođenje projekata retko odobrava u celini unapred, sem kod veoma malih projekata. Sredstva donacije se prenose u nekoliko tranši. Što je iznos prve tranše projekta veći, to je korisnici donacije potrebno manje sopstvenih sredstava. Ovakav vid finansiranja je veoma povoljan po same korisnice donacije, jer u ovom slučaju donator odobrena sredstva ili deo odobrenih sredstava stavlja na raspolaganje korisnici donacije odmah po odobrenju projekta i potpisivanju ugovora. Uz svaki ugovor o finansiranju projekta prilaže se lista troškova koji su mogu finansirati iz sredstava donacije (tzv. eligible costs) i to je osnova za kontrolu izvršenih troškova i ocenu da li se mogu prihvatiti ili odbiti za finansiranje. Kontrola se vrši za svaki od podnetih računa za naplatu, ali i na kraju projekta. Sva sredstva koja su utrošena, a utvrdi se da se nalaze na listi neprihvatljivih troškova, korisnica donacija mora platiti iz sopstvenih sredstava. Isto važi i za troškove koji nisu predviđeni u budžetu projekta. Veoma je važno istaći da sredstva projekta treba potrošiti za ostvarivanje projektnih ciljeva u što većem procentu.

Ukoliko ostane veliki iznos nepotrošenih sredstava, time se šalje signal donatorima da projekat nije dobro pripremljen ili izvršen, da postoje problemi u realizaciji, da troškovi nisu dobro procenjeni, da nisu izvršene javne nabavke i sl. i vaš ugled i reputacija opadaju, što može imati negativan uticaj na odobravanje novih projekata. Imajte na umu i da se poslednja tranša projekta isplaćuje tek posle odobrenog završnog izveštaja o izvršenju projekta i dostizanju njegovih ciljeva.

PREFINANSIRANJE PROJEKTA IZ SOPSTVENIH SREDSTAVA – Ovakav vid finansiranja je trošenje sopstvenih sredstava za realizaciju projekta. Pažljivo pročitajte uputstva javnog poziva, jer neki od donatora odobravaju povraćaj ovako potrošenih sredstava, a drugi ne. U ovom potonjem slučaju, unapred potrošena sredstva za realizaciju projekta ne mogu se nadoknaditi. Ukoliko je moguće prefinansiranje projekta, to omogućava bržu realizaciju projekta, ali predstavlja veći finansijski teret za predlagačice projekta.

REFUNDACIJA/ POVRAĆAJ SREDSTAVA – Refundacija predstavlja povraćaj već utrošenih sredstava korisnici donacije od strane donatora, posle izvršene verifikacije troškova, odnosno kontrole i ocene da su potrošena sredstva utrošena na aktivnosti koje vode sprovođenju projekta. Kontrola trošenja sredstava se vrši na osnovu prpratne dokumentacije koja obezbeđuje finansijski trag za svaki pojedinačni trošak nastao u sklopu sprovođenja projekta i vezivanje troškova za već izvršene aktivnosti. U ovom slučaju korisnica donacije je usmerena na finansiranje projektnih aktivnosti iz drugih izvora kao što su krediti, pozajmice, druge donacije i sl. Periodi refundacije traju od svega par meseci, do čak godinu dana, te je neophodno da korisnica donacije ima unapred obezbeđena sredstva, kako bi se osigurao kontinuitet sprovođenja projekta.

SUFINANSIRANJE/KOFINANSIRANJE – Većina donatora se odlučuje za opciju finansiranja samo dela projekta koji se mahom izražava u procentima. Na primer, donator pristaje da sufinansira 50% vrednosti projekta, dok se od korisnice donacije očekuje da preostali deo sredstava obezbedi iz sopstvenih sredstava ili iz drugih izvora. U slučaju Evropske unije, procenat troškova može da varira od 15 do 90% u zavisnosti od programa u okviru kog se konkuriše. Izuzetno, moguće je finansiranje 100% vrednosti projekta. Finansiranje 100% vrednosti projekta moguće je na konkursima ambasada, fondacija, ali i konkursa koje raspisuju državni organi Republike Srbije na lokalnom, pokrajinskom ili republičkom nivou.

Ako nemate dovoljno sopstvenih sredstava za sufinansiranje, postoje mogućnosti da nedostajući deo sredstava obezbedite preko konkurisanja na javnim pozivima za sufinansiranje predloga projekata. Sredstva sufinansiranja možete obezbediti posle odobrenja projekta za sufinansiranje, odnosno nije neophodno osigurati sredstva unapred u momentu samog konkurisanja. U Republici Srbiji postoji mogućnost da se npr. međunarodni i/ili evropski projekti sufinansiraju kroz konkurse koje raspisuju državni organi na lokalnom, pokrajinskom ili republičkom nivou, ali je preduslov za podnošenje projektne aplikacije na ovakve pozive, potpisan ugovor sa međunarodnim donatorom.

SOPSTVENO UČEŠĆE – Kada se sredstva na konkursu raspodeljuju po principu sufinansiranja, deo sredstava koji bi korisnice donacije trebalo da obezbede iz drugih izvora naziva se sopstveno učešće. U slučaju evropskih projekata nije dozvoljeno da se učešće obezbedi iz nekog drugog programa ili poziva Evropske unije, već iz drugih sredstava koja ne dolaze iz budžeta Evropske unije. Pored drugih donatora i sopstvenih sredstava, učešće je moguće osigurati i kreditnim finansiranjem.

KONTROLA TROŠENJA SREDSTAVA - Trošenje sredstava i visinu nastalih troškova neophodno je pratiti u kontinuitetu tokom sprovođenja projekta i to predstavlja veoma zahtevan zadatak, te je dobro u projektnom timu imati osobu koja će biti zadužena za praćenje finansijskih tokova projekta, a koja će znati pravovremeno da reaguje u datim okolnostima. Naime, većina donatora dozvoljava, ukoliko je tokom sprovođenja projekta došlo do određenih ušteda, modifikaciju odobrenog budžeta projekta, odnosno prenamenu sredstava za druge stavke koje su vam potrebne za njegovo uspešno sprovođenje. Međutim, da bi se ušteđena sredstva mogla trošiti na projektne aktivnosti, neophodno je obezbediti prethodnu saglasnost donatora. U suprotnom se može smatrati da je došlo do nenamenskog trošenja sredstava, odnosno do nepravilnosti u trošenju istih.

DINAMIKA IZVEŠTAVANJA O UTROŠENIM SREDSTVIMA – U tekstu poziva za dostavljanje predloga projekata ili dokumentaciji koja taj poziv prati, neophodno je utvrditi koja je dinamika izveštavanja o utrošenim sredstvima na projektu. Donator na osnovu finansijskih izveštaja utvrđuje da li su sredstva trošena u skladu sa namenom navedenom i odobrenom u projektu, a na osnovu finansijske dokumentacije. Svaki nastali trošak mora imati svoj finansijski trag, odnosno dokumentaciju, kako bi se osigurala njegova proverljivost. Takođe, finansijski izveštaji za minuli period prate zahtev za narednu uplatu sredstava, ukoliko se finansiranje projekta vrši u više tranši.

„ČIŠĆENJE BUDŽETA“ (eng. budget clearing) – Prilikom podnošenja projektne aplikacije podnosi se budžet projekta koji predstavlja procenu koliko će da košta sprovođenje projektnih aktivnosti koje su navedene u narativnom delu projektne aplikacije. Međutim, donatori su ti koji odlučuju šta će od navedenih troškova da se finansira i u kojem obimu. Kada se ocenjuje podneta projektna aplikacija, posebno se ocenjuju narativni, a posebno finansijski aspekti projekta. U tim situacijama, predstavnice donatora mogu proceniti da se navedene projektne aktivnosti mogu finansirati uz upotrebu manje sredstava i sprovesti tzv. „čišćenje budžet“, odnosno predložiti koji su to troškovi koji mogu biti manji. Situacija koja se često javlja je da potpisivanje ugovora sa donatorom bude uslovljeno prihvatanjem određenih budžetskih korekcija. Iskustvo govori da donatori uglavnom idu na smanjivanje predloženog budžeta projekta kroz izbacivanje određenih troškova, ili smanjenje iznosa određenih budžetskih linija.

PROJEKTNİ RAČUN – Kako bi donator mogao da prati trošenje sredstava koja su odobrena za potrebe sprovođenja projektnih aktivnosti, uglavnom se od korisnice donacije očekuje da otvori zaseban projektni račun u poslovnoj banci ili Upravi za trezor Ministarstva finansija Republike Srbije. Takođe, ukoliko se donacija uplaćuje u stranoj valuti, pored deviznog računa, neophodno je otvoriti i dinarski račun s obzirom da se sva plaćanja u Republici Srbiji vrše u dinarima.



Struktura budžeta

Pre upuštanja u posao popunjavanja budžetskih obrazaca, preporuka je da se upoznate sa smernicama donatora koji su to prihvatljivi i koje je moguće finansirati, a koji su to neprihvatljivi troškovi. Kategorije prihvatljivih i neprihvatljivih troškova su promenljive, te je moguće naći različite stavke kod različitih donatora, a takođe je moguće da jedan donator promeni stavke u zavisnosti od poziva koji raspisuje.

Neprihvatljivi troškovi obuhvataju pokriće dugovanja ili gubitaka u poslovanju organizacije iz sredstava donacije, kamate na odobrene kredite organizacije, gubitke po osnovu kursnih razlika, ugovaranje zaposlenih u partnerskim institucijama koje su takođe korisnice donacije i konsultantske naknade između partnerki za obavljanje usluga i radova u sklopu projekta. Takođe, promocija i nabavka alkoholnih pića, oružja ili proizvoda za pušenje nije dozvoljena. Mnogi donatori se ustručavaju od kupovine zemljišta ili postojećih objekata, već radije usmeravaju svoja sredstva na infrastrukturna ulaganja i radove, kako bi se postojeći objekti (naročito oni u vlasništvu korisnica donacije) priveli nameni koja je neophodna za uspešno sprovođenje projekta.

Dvostruko finansiranje projektnih aktivnosti je takođe zabranjeno. Aktivnosti koje se finansiraju iz sredstava jednog donatora, ne mogu se prikazati kao troškovi drugom donatoru. Takođe, kada su u pitanju fondovi Evropske unije, postoji zabrana duplog finansiranja iz različitih programa i fondova Evropske unije, s obzirom da sva sredstva dolaze iz zajedničkog budžeta Evropske unije.

Dodatna specifičnost međunarodnih donacija, a naročito onih iz fondova Evropske unije, je neophodnost oslobađanja izabranih dobavljačica u projektu od plaćanja PDV-a. Trošak PDV-a se stoga smatra neprihvatljivim, jer je moguće izvršiti oslobađanje od istog. Ukoliko takva mogućnost ne postoji, PDV se smatra prihvatljivim troškom. Bitno je napomenuti da **obaveza oslobađanja od PDV-a nije obaveza dobavljačica, već zaposlenih na projektu.**

Prihvatljivi troškovi su oni koji su neophodni za sprovođenje projekta i usko su vezani za realizaciju projektnih aktivnosti, a u većini slučajeva prate strukturu predstavljenu na grafikonu, koji je dat u nastavku teksta.

Troškovi osoblja, putni troškovi, troškovi usluga, opreme i radova zajedno čine direktne troškove, dok administrativni troškovi spadaju u kategoriju indirektnih troškova i obično su postavljeni kao procentualni iznos vezan za ukupne troškove ljudskih resursa (u iznosu do najviše 15% troškova osoblja) ili za ukupne troškove projekta (najviše 7% od ukupnih troškova projekta).

Kategorije troškova



TROŠKOVI OSOBLJA predstavljaju troškove ljudi koji su zaposleni na projektu. Prilikom budžetiranja ove vrste troška neophodno je budžetiranje ukupne bruto plate (plate sa svim porezima i doprinosima na račun poslodavke i zaposlenog lica) uz neophodnost postojanja ugovornog odnosa između zaposlene članice projektnog tima i organizacije koja se javlja kao korisnica donacije (Ugovor o radu, Ugovor o delu, itd.). Zaposlene na projektu mogu biti angažovane za potrebe administriranja projekta, a takođe je moguće angažovanje stručnjakinja u zavisnosti od tematike projekta, u ulozi predavačice, edukatorki, mentorki, koordinatorki projekta itd. Ova kategorija troškova je dosta fleksibilna, te je kao zaposlene na projektu moguće prikazati stalno zaposlene u organizaciji ili angažovati određene osobe na projektu kao privremeno zaposlene u organizaciji, a za potrebe sprovođenja određenog projekta.

Za obračunavanje troškova zaposlenih na projektu moguće je koristiti neki od sledećih načina:

- a) Puno radno vreme gde projekat pokriva 100% plate zaposlene na projektu;
- b) Nepuno radno vreme sa fiksnim procentom radnog vremena na mesečnom nivou;
- c) Nepuno radno vreme sa fleksibilnim brojem sati rada mesečno – određuje se tako što se broj sati posvećenih projektu na mesečnom nivou pomnoži sa cenom rada po satu;
- d) Ugovor po satnici – utvrđuje se cena sata rada i množi sa ukupnim brojem sati predviđenim za izvršenje određene aktivnosti na projektu;
- e) Paušalni obračun – ukupni troškovi osoblja se utvrđuju kao procenat ukupnih troškova projekta.

Takođe, u troškove osoblja spadaju i sva ostala davanja zaposlenima uključujući i troškove dnevnica u slučaju službenog putovanja u zemlji ili inostranstvu, odnosno rada van uobičajenog radnog mesta. Kada su u pitanju evropski projekti, postoji značajna razlika između obračuna dnevnice, tzv. *daily allowance* i dnevnice po osnovu tzv. per diem-a. Per diem dnevnica pokriva troškove smeštaja, hrane i lokalnog prevoza u mestu putovanja (taksi, autobuska i tramvajska karta itd.), a propisani su i maksimalno dozvoljen iznosi od strane Evropske unije. Svakako, preporuka je računanje dnevnica (*daily allowance*), onako kako se računaju u okviru organizacije korisnika donacije.

ADMINISTRATIVNI TROŠKOVI - Ova budžetska linija pokriva operativne i administrativne izdatke organizacije koja se javlja kao korisnica donacije prilikom sprovođenja projektnih aktivnosti. Troškovi koji se mogu pokriti iz ove kategorije obuhvataju sledeće vrste izdataka: zakup prostorija /kancelarije, osiguranje i porezi u vezi sa zakupljenim prostorom u kojem se nalazi osoblje projekta i kancelarijskom opremom (npr. osiguranje od požara, krađe), komunalni troškovi (npr. struja, grejanje, voda), kancelarijski materijal, računovodstvene usluge, održavanje, čišćenje i popravke, bezbednost, funkcionisanje IT sistema, komunikacije (npr. telefon, faks, internet, poštanske usluge, vizit karte), bankarske naknade za održavanje projektnih računa, naknade za međunarodne finansijske transakcije itd.

Obračun administrativnih troškova uglavnom se vrši automatski i nije predmet provere kontrolorke, te ne zahteva posebnu računovodstvenu evidenciju.

PUTNI TROŠKOVI I TROŠKOVI SMEŠTAJA - Izdaci u okviru ove budžetske linije odnose se na troškove koje je korisnica donacije imala za putovanja i smeštaj članica projektnog tima, neophodne za realizaciju projekta. U okviru ove kategorije moguće je pokriti sledeće troškove: putni troškovi (npr. karte, putno osiguranje i osiguranje automobila, gorivo, carine i naknade za parkiranje), troškovi smeštaja, troškovi vize itd. Troškovi putovanja i smeštaja moraju se jasno povezivati sa bilo kojim projektnim aktivnostima i biti od suštinskog značaja za njihovo efikasno ostvarivanje (npr. učešće na projektnim sastancima, posete mestu projekta, sastanci sa programskim telima, seminari, konferencije itd.).

TROŠKOVI USLUGA - Ova kategorija troška odnosi se na troškove koje korisnice donacije plaćaju spoljnim stručnjakinjama i pružaocima usluga na osnovu sklopljenih ugovora ili izdatih faktura. Izdaci u okviru ove kategorije ograničeni su na usluge koje pružaju javna/privatna pravna lica ili fizička lica koja nisu zaposlena kod korisnice donacije ili u partnerskim organizacijama na projektu koje se takođe javljaju kao korisnice donacije. Korisnice donacije mogu da podugovaraju samo zadatke ili aktivnosti koji su od suštinske važnosti za sprovođenje projekta, a obuhvataju sledeće: izradu studija, istraživanja, planova, nastavnog materijala; održavanje obuka i događaja (organizacija događaja sa predavačicama i govornicama); usluge prevođenja; postavljanje i održavanje IT sistema (internet platforme, aplikacije za tablet računare i mobilne telefone, internet stranice projekta, vođenje naloga na društvenim mrežama itd.); troškove promocije i komunikacije (štampa, promotivni materijal, priprema video materijala, medijska pokrivenost itd.); kotizacije za učešće na događajima; pravne usluge; tehnička i finansijska ekspertiza; ostale konsultantske i računovodstvene usluge; prava intelektualne svojine itd.

TROŠKOVI OPREME - Ova kategorija troškova odnosi se na nabavku opreme neophodne za sprovođenje projekta. Prihvatljive stavke troškova obuhvataju sledeće: kancelarijska oprema; IT hardver i softver; nameštaj; laboratorijska oprema; mašine i instrumenti; alati ili uređaji; vozila i ostala specifična oprema potrebna za projekat. Nabavljena oprema se ne može otuđiti, odnosno prodati nakon završetka projekta, već je neophodno da korisnice donacije preuzmu održavanje iste kako bi se obezbedila održivost projekta.

Kada je u pitanju ova kategorija troška neophodno je voditi računa o pravilima programa u okviru kog se konkuriše. Troškovi opreme mogu biti prihvatljivi u punom iznosu, odnosno moguće je prikazati nabavnu cenu kao trošak. Specifičnost evropskih projekata ogleda se u tome što je veoma retko opravdana nabavka polovne opreme. Uglavnom se insistira na nabavci nove opreme. Takođe, neki donatori prihvataju samo troškove iznajmljivanja opreme ili lizinga na određeni period tokom trajanja projekta ili čak, samo trošak amortizacije opreme koja se obračunava u skladu sa nacionalnim propisima ili praksom unutar organizacije korisnice donacije. Troškovi amortizacije se u tom slučaju vezuju isključivo za period kada se oprema koristi za potrebe sprovođenja projekta.

TROŠKOVI RADOVA – Infrastrukturalna ulaganja i troškovi radova pokrivaju izdatke povezane sa radovima koji se odnose na izvođenje ili projektovanje i izvođenje radova, a koji za rezultat imaju izgradnju novog ili rekonstrukciju postojećeg objekta. Izgradnja mora biti u skladu sa svim zakonskim odredbama, uključujući dokumentaciju i potvrde potrebne za upotrebu. Svi obavezni zahtevi postavljeni nacionalnim zakonodavstvom koji se odnose na odgovarajuće ulaganje u infrastrukturu moraju biti ispunjeni (npr. studije izvodljivosti, procene uticaja na životnu sredinu, građevinska dozvola itd.). Takođe, neophodno je da budu rešeni imovinsko-pravni odnosi kada je u pitanju predmetu infrastrukture na kome će se izvoditi radovi. Pravno obavezujuće građevinske dozvole su preduslovi za ugovaranje.

Svi donatori žele da budu vidljivi široj javnosti, te je neophodno opremu nabavljenu iz donacija i lokacije na kojima se izvode infrastrukturni radovi, propisno obeležiti kako bi se ta vidljivost osigurala. Svaki donator ima zasebne zahteve i pravila u ovom pogledu koje je poželjno ispoštovati, a čija se upotreba naknadno i kontroliše.

Prilikom nabavke usluga i radova neophodno je osigurati transparentnost prilikom sprovođenja javnih nabavki, odnosno obezbediti da ista pravila važe za sve ponuđačice i da nema konflikta interesa u samom procesu.

Upravljanje projektom

Kada dobijete radosnu vest da vam je projekat odobren za finansiranje, pripremite se za fazu zaključivanja ugovora. Za neke donatore je uobičajeno da pre nego što potpišu Ugovor o finansiranju projekta, još jednom pročešljaju ceo projekat, ocene njegovu izvodljivost i sredstva potrebna za izvođenje projekta. To zna da potraje, ali imajte strpljenja, jer dobijate novac na poklon.

Ako vam je novac potreban za sad i odmah, ne tražite ga od donatora. Njihove procedure za pripremu, izbor i odobrenje sredstava za finansiranje projekata traju mnogo duže, ponekad i do 2 godine.

Kad ste konačno potpisali ugovor započinje faza sprovođenja projekta.

Pre nego što počnete da sprovodite projekat postavite kao zlatno pravilo sistem 6 osnovnih fascikli za čuvanje dokumentacije.

- 1** U prvoj fascikli čuvate original Ugovora, sve zahteve za njegovu izmenu i odobravanje/odbijanja takvih zahteva;
- 2** U drugoj čuvajte podatke o javnim nabavkama - objave javnih nabavki, odgovore učesnika, odluke o izboru komisije za javne nabavke, zapisnike sa sednice evaluacione komisije, žalbe učesnika, odluke povodom žalbi i dr;
- 3** U trećoj fascikli čuvate sve izveštaje o projektu kao i zapisnike sa sastanaka;
- 4** U četvrtoj čuvate podatke o članicama tima, poslovima koje obavljaju, promenama i sl.;
- 5** U petoj finansijska dokumenta – zahtevi za prenosom sredstava, računi dobavljačica, potvrde banaka o prenosu sredstava
- 6** i na kraju jedna fascikla u kojoj čuvate sve ono što ne znate gde da rasporedite.

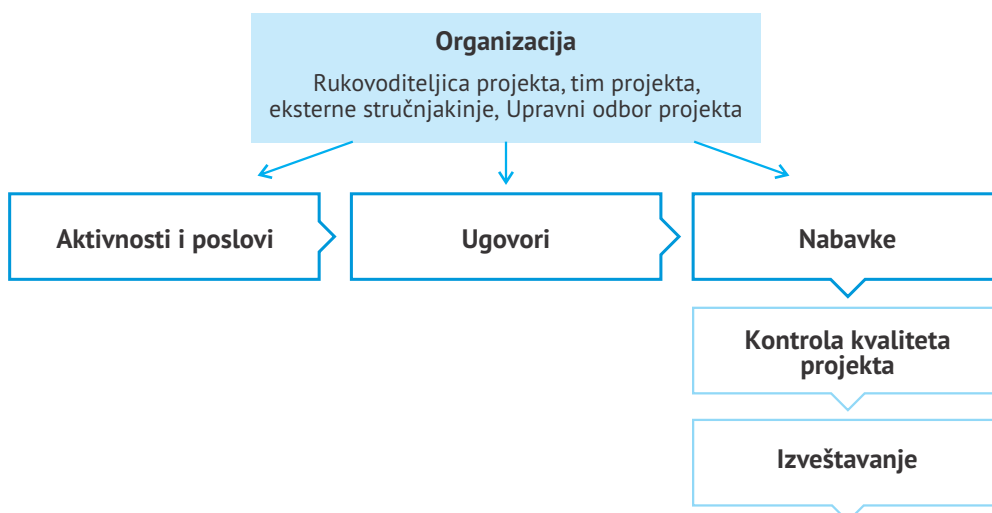
Šta je upravljanje projektom?

Upravljanje projektom je privremena organizacija koja je neophodna da bi se dostigao jedinstveni i unapred definisan cilj ili rezultat, u unapred utvrđenom vremenskom periodu, koristeći unapred utvrđena sredstva (PRINCE2).

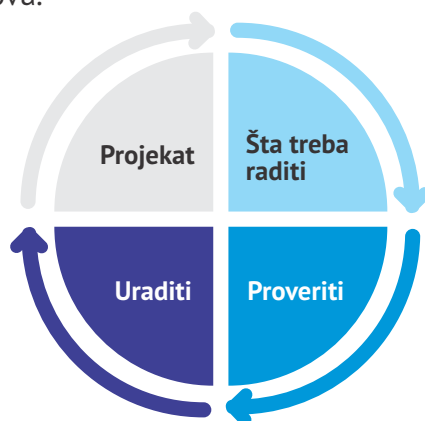
Upravljanje projektom je jedinstven proces koji se sastoji od koordiniranih i kontrolisanih aktivnosti za koje je utvrđeno vreme početka i završetka, a koje se preduzimaju kako bi se ostvario cilj u skladu sa specifičnim zahtevima, uključujući i vreme trajanja, visinu troškova i neophodnih sredstva (ISO 10006).



Poslovi koji se moraju obaviti tokom sprovođenja projekta



Prvi korak je da pročitate projekat još jednom, sa celim projektnim timom i svim učesnicama na projektu. Videćete šta se zbog protoka vremena od prijave do odobrenja projekta promenilo u potrebnim aktivnostima i okruženju i o tome napišite izveštaj. To će vam ujedno dati bazne podatke s kojima ste počeli projekat i svaki naredni izveštaj uvek može da se poredi s njima kao merom učinka ili izvršavanja poslova.



Sadržaj dokumenta kojim se utvrđuje polazno stanje

- 1| Sažetak
- 2| Pregled osnovnih elementa projekta (gde se sprovodi, ciljevi, aktivnosti, očekivani rezultati i kako se mere, njihovo dostizanje, partneri, ciljne grupe projekta itd.)
- 3| Svrha polaznog izveštaja (base line) i metodologija sprovođenja projekta (utvrđene aktivnosti i ciljne vrednosti)
- 4| Ključni nalazi: prioriteta po aktivnostima
- 5| Plan aktivnosti – ciljne vrednosti i ključni indikatori
- 6| Zaključak i naredni koraci

Drugi korak je pravljenje popisa svih aktivnosti koje treba da se urade tokom trajanja projekta, vezivanje aktivnosti za lice odgovorno za njeno sprovođenje, utvrđivanje dužine trajanja aktivnosti i u kom trenutku tokom projekta počinje da se sprovodi, koje joj aktivnosti prethode, koje se odvijaju u isto vreme, a koje slede posle nje, odnosno ne mogu biti otpočete dok se posmatrana aktivnost ne sprovede. Sled i trajanje pojedinačnih aktivnosti najbolje se ilustruje na gantogramu - grafikonu koji to pregledno iskazuje. Poželjno je da sve članice tima imaju gantogram koji je lako dostupan svima – najbolje na sajtu projekta.

Primer gantograma:

Godina1	Mesec						Odgovoran za implementaciju
	1	2	3	4	5	6	
Aktivnost 1							
Aktivnost 1 (naziv)	■	■					
Podaktivnost 1.1 (naziv)	■	■					Partnerka 1
Podaktivnost 1.2 (naziv)		■					Partnerka 2, 3
Podaktivnost 1.3 (naziv)	■	■					Partnerka 1
Aktivnost 2		■	■	■	■	■	Partnerka 1, 2, 3
Podaktivnost 2.1 (naziv)		■	■				Partnerka 3
Podaktivnost 2.2 (naziv)				■	■	■	Partnerka 1

U zavisnosti od veličine i kompleksnosti projekta, pored plana aktivnosti, može da se razradi detaljan plan poslova koji treba da se obave u okviru svake aktivnosti i da se utvrdi ko će obavljati koji posao. Svaki zaposleni za sebe može da razradi svoj plan poslova na mesečnom ili godišnjem nivou.

Ona koja upravlja projektom mora stalno imati na umu da svaki projekat ima nekoliko faza u sprovođenju. Izrada projekta, odnosno prijava/apliciranje za finansiranje projekta je **prva faza** u kojoj su obavljani poslovi vezani za prikupljanje podataka, istraživanja i priprema projekta. Zatim dolazi **faza planiranja aktivnosti** koja će se i kad sprovesti, pravljenje gantograma i po potrebi utvrđivanje novih aktivnosti koje su neophodne da bi se projekat sproveo. Tada nastupa **treća faza** – sprovođenje planiranih aktivnosti, odnosno njihovo izvršavanje i pisanje izveštaja o napretku u realizaciji projekta i izveštaja o izvršenim aktivnostima. Ovi izveštaji su važni kod većih projekata koji imaju svoja upravljačka tela, koja moraju usvojiti izveštaj o izvršenim poslovima, kao i izveštaje o napretku projekta koji govori o svim aktivnostima koje su u toku i koje se planiraju u narednom izveštajnom periodu. Izveštajni period je za aktivnosti u toku obično na mesečnom nivou, a za izvršene aktivnosti na tromesečnom. Tokom celog perioda sprovođenja projekta kontrolišu se dostignuti rezultati i intervenišu, kako bi projekat ostao u okviru prvobitno planiranih rokova i sredstava. Poslednja faza je analiza celog procesa sprovođenja projekta, identifikovanje onoga što je bilo dobro i onoga što nije funkcionisalo u toku sprovođenja projekta, kako su problemi rešavani i dr. (lessons learnt) i završni izveštaj o projektu.

Izveštavanje tokom sprovođenja projekta

Postoje dve osnovne grupe izveštaja:

- **Interni izveštaji**, koji daju informacije članicama tima koje su odgovorne za sprovođenje projekta
- **Eksterni izveštaji** daju informacije zainteresovanim stranama i široj javnosti.

Interni izveštaji su kratki i tehničke prirode, dok eksterni izveštaji moraju biti pažljivo pisani da bi ih šira javnost lakše razumela, neopterećeni detaljima sprovođenja, već jasno usmereni na bitne rezultate, najvažnije promene, otklonjene ili preteče prepreke itd.

Kako se prikupljaju podaci za izveštavanje

Podatke je neophodno redovno prikupljati i evidentirati radi izveštavanja o sprovedenim aktivnostima, angažovanim resursima (ljudi, finansijski i materijalni resursi) i postignutih rezultata projekta. Podaci se prikupljaju sistematskim evidentiranjem podataka, njihovom analizom, dokumentacijom i redovnim periodičnim izveštavanjem.

- Praćenje realizacije projekta može se organizovati na više načina:
- Preko sastanaka projektnog tima, učesnica u projektu, a po potrebi i sa dobavljačicama, spoljnim stručnjakinjama,
- Prateći radni raspored i rokove preko Gantograma ili drugog sličnog instrumenta,
- Definisanih ciljeva i rokova za njihovo dostizanje,
- Izveštaja.

Kako najbolje iskoristiti sastanke

Neka važna pitanja koje treba postaviti na sastancima onima koji učestvuju sprovođenju projekta:

- Koji problemi postoje i šta se preduzelo da se otklone?
- Koji problemi ili teškoće mogu da se očekuju u budućnosti (predviđanje)?
- Da li su potrebna dodatna sredstva za sprovođenje projektnih aktivnosti, kad i koliko?
- Da li su potrebne dodatne informacije?
- Kakve su procene o blagovremenom završavanju planiranih aktivnosti?

Sav vaš posao vezan za prikupljanje podataka, praćenje sprovođenja projekta, mora se uneti u redovne izveštaje i predstaviti projektnim telima i donatorima, kao i javnosti.

Ne zaboravite: forma izveštaja, kao i rokovi za podnošenje izveštaja utvrđuju se unapred, kako biste sve poslove na sprovođenju projekta organizovali na način koji prati ove rokove.

Utvrđite:

Ko organizuje i koordinira pripremanje izveštaja

Ko odobrava izveštaje

Kome se dostavljaju izveštaji

Vrste izveštaja

Tokom sprovođenja projekta potrebno je da rukovoditeljica projekta organizuje pripremu sledećih izveštaja:

- Dnevna komunikacija
- Nedeljni pregled obavljenih i predstojećih poslova
- Mesečni izveštaji
- Tromesečni izveštaj o projektu i izveštaj o ostvarenim rezultatima
- Godišnji izveštaj
- Završni izveštaj

Sa projektnim timom i partnerkama neophodna je stalna komunikacija.

Nedeljna provera

Bar jednom nedeljno razgovarajte sa licima odgovornim za sprovođenje aktivnosti u projektu – lično ili telefonski. Koncentrišite razgovor na napredak poslova, šta je obavljeno i šta predstoji.

Podelite i proverite:

- Rokove i procenite da li će biti ispoštovani, trošenje sredstava (da li se odvija u skladu s procenama, da li su dovoljna za nameravana plaćanja)
- Koji poslovi su obavljeni?
- Koji poslovi su u toku i kako napreduju?
- Da li je za neki od završenih poslova potrebno potvrditi izvršenje/ napisati izveštaj?
- Pitanja vezana za izvršenje poslova - koji poslovi moraju biti obavljeni u narednom periodu, a u skladu sa detaljnim planom aktivnosti,

Nedeljni imejl podsetnici

Neka vam u ponedeljak prvi posao bude slanje imejl podsetnika svim licima odgovornim za sprovođenje projekta, u kojem ćete u najkraćem posetiti na predstojeće rokove, budžet i ključne događaje.

Najčešće teme:

- Trošenje budžeta (predstojeći izdaci),
- Posebno važni rokovi,
- Finalizovani poslovi (šta dalje),
- Obaveštenje o obavljenim poslovima (koga),
- Svi ostali poslovi – pregled,
- Poslovi koje treba staviti na listu praćenja (novi poslovi),
- Poslovi koji su na listi – ali se ništa ne dešava (zašto).

Važni sastanci

Vezujte ih za ključne rezultate aktivnosti i najavljujte ih nedelju dana ranije.

Šta šaljete u pozivu za sastanak:

- Dnevni red sastanka,
- Listu pozvanih,
- Linkove na kojima su objavljeni dostignuti rezultati aktivnosti/projekta, izveštaj ili štampane dokumente.

Kako voditi sastanak:

- Potvrđivanje dnevnog reda,
- Predstavljanje ostvarenog rezultata – odgovorno lice/predstavnicu projektne partnerke koja je bila zadužena za sprovođenje aktivnosti,
- Pitanja/diskusija,
- Sledeći koraci.

Slanje imejla odmah posle sastanka:

- Zapisnik sa sastanka poslati svim učesnicama,
- Sledeći koraci (zaključci sastanka),
- Link ka izveštaju o završenim poslovima ili drugim dokumentima – za komentare ili dopune.

Posle usvajanja izveštaja o završenim poslovima /aktivnostima:

- Poslati link ka sajtu na kojem je publikovan usvojeni izveštaj svim učesnicama u projektu i donatoru.

Dnevna komunikacija:

- Pomoć u dobijanju informacija od svih članica tima,
- Potrebna sredstva ili saveti za izvršenje poslova/aktivnosti,
- Pitanja o specifičnim poslovima u okviru određenih aktivnosti,
- Provera izveštaja ili odluka koje treba slati upravnom odboru projekta ili donatoru, ili javnosti.

Na osnovu ovih kratkih komunikacija između učesnica u sprovođenju projekta, potrebno je jednom mesečno napraviti izveštaj o sprovođenju projekta po svakoj od projektnih aktivnosti.

Izveštaj o napretku

Izveštaj o napretku pokazuje sve elemente sprovođenja projekta: realizaciju aktivnosti, doprinos dostizanju ciljnih vrednosti, dinamiku trošenja finansijskih sredstava (budžet), ali isto tako govori i o preprekama u sprovođenju, rizicima koji postoje i odgovoru projekta na njihovo delovanje, merama koje su preduzete da se projekat sprovodi u skladu sa planom i dr.

Završni izveštaj

Okosnica završnog izveštaja projekta su mesečni izveštaji koji su redovno pisani i čuvani, podaci o napretku tokom celog perioda sprovođenja projekta. Cilj završnog izveštaja nije opis preduzetih aktivnosti nego dostignutih rezultata i promena koje je projekat doneo.

Gde se najčešće javljaju problemi u sprovođenju projekta?

Za vašu utehu, kad se suočite s problemima u sprovođenju projekta treba da znate da je samo jedna trećina projekata uspešno završena bez problema i korekcija, a u porastu je broj projekata koji nisu uspešno sprovedeni (od 15-25%), a onih koji su imali probleme u sprovođenju je oko 40-50%.

Najčešće problemi u sprovođenju projekta nastaju zbog prekoračenja troškova; kod oko polovine svih projekata, pomeranja rokova izvršenja su kod oko dve trećine. Problemi mogu nastati i u zapošljavanju projektnog tima, upravljanju ljudskim resursima tokom sprovođenja projekata, komunikacija unutar tima, državnom i lokalnom upravom (dozvole, propisi i sl.) i sa donatorima; nepredviđeni rizici i neodgovarajući odgovor za njihovo umanjeње.

Kako reagovati:

- **Kašnjenje** – tražite rešenje kako da ubrzate proces,
- **Prekoračenje troškova** – gledajte gde se može uštedeti, tražite od donatora odobrenje za preraspodelu budžeta i sprovedite tu odluku, tražite druge izvore sredstava da pokrijete neplanirane rashode,
- **Nedostatak ili odlazak zaposlenih na projektu** - preraspodela poslova, zapošljavanje,
- **Rizici** – upravljanje rizikom – nadzor/monitoring osnovni je izvor podataka koji upozoravaju na rizike,
- **Komunikacije** – napravite plan kako da ih poboljšate unutar projekta (više pisane komunikacije koja je dostupna svim članicama tima, donatorima i dr.

Šta je uzrok problema u sprovođenju:

Loše planiranje

- Mnogo aktivnosti,
- Malo vremena,
- Nedovoljno ljudi,
- Mnogo partnera,
- Nedovoljno novca u budžetu,
- Nepovezanost projekta sa domaćim izvorima finansiranja.

Projekat – slabo osećanje vlasništva/potrebe za takvim projektom – ne znate čemu doprinosi projekat, drugi su ga pripremili i ubedili vas da je to veoma važno.

Loše upravljanje projektom

- Slaba koordinacija aktivnosti/partnera/budžeta,
- Slabo izveštavanje,
- Ne preduzimanje korektivnih mera.

Nema institucionalnih kapaciteta za sprovođenje projekta- pravila, metodologija, evidencija

Slaba komunikacija između partnerki u projektu

- Ne pišu se izveštaji,
- Nema sastanaka,
- Ne prate se indikatori.

Finansijsko izveštavanje

- Neredovno,
- Ne poredi projektovane iznose s realizovanim,
- Ne upozorava na višak/nedostatak novca.

U nastavku sledi kratak pregled svih radnji koje treba sprovesti od pripreme, sprovođenja i podnošenja završnog izveštaja o rezultatima koje je vaš projekat ostvario.

Nadamo se da su vas ovi saveti za pripremu projekata i njihovo sprovođenje ohrabрили da i vi krenete putem projektnog finansiranja i uspešno nađete donatora i sprovedete sopstveni projekat.

PRIPREMA PROJEKTA

Izvori finansiranja:

- Grantovi/donacije
 - Sopstvena sredstva
 - Kreditiranje pod posebno povoljnim uslovima (niže kamate, garantne šeme, duži rokovi otplate)
- Proučite mogućnosti finansiranja
 - Proučite da li uslovi finansiranja odgovaraju vašoj organizaciji
 - Da li se vaša projektna ideja može uklopiti u uslove donacije/granta
- Doneli ste odluku da učestvujete u konkursu za prikupljanje projektnih ideja

Projektna ideja

Razmislite:

- Da li postoje pravni uslovi za sprovođenje vašeg projekta (da li pravni okvir omogućava ovakvu vrstu projekta i da li postoji dodatna podrška za njegovo sprovođenje)
- Da li je projekat jasno definisan (Da li su ciljevi i rezultati projekta identifikovani? Ko su potencijalne partnerke na projektu? Da li su definisane aktivnosti koje vode ostvarivanju ciljeva projekta?)
- Da li je projekat moguće ostvariti i kako? (Da li postoje organizacioni i finansijski kapaciteti da se sprovedu planirane aktivnosti? Da li su potrebna sredstva dobro procenjena?)
- Kako će projekat biti strukturiran? (Ko su partnerke na projektu i kako je pravno regulisana njihova saradnja?)

Rezultat:

Projektna ideja je usklađena sa zahtevom donatora, a i strateškim ciljevima vaše organizacije. Vi ste u stanju da donatoru objasnite zašto je ovaj projekat važan i neophodan da se sprovede i kako se uklapa u vaše dosadašnje aktivnosti i kako ih dalje razvija.

Predlog projekta uklapa se u prioritete i ciljeve granta/donatora, npr. EU programa.

Predlog projekta ispunjava formalne uslove navedene u konkursu za donatorsko finansiranje.

Identifikovane su ciljne grupe, njihove potrebe, a ciljevi projekta odgovaraju identifikovanim potrebama.

Projektna ideja	<ul style="list-style-type: none"> ■ Utvrdili ste ko će vam biti partnerke na realizaciji projekta i potvrdili partnerstvo za njegovu realizaciju. ■ Održali ste pripremne sastanke sa partnerkama na projektu o projektnoj ideji. ■ Partnerke su dale svoj doprinos razvoju projektne ideje i učestvovala su u pripremi projektne aplikacije. ■ Partnerke su se saglasile da se preda projektna aplikacija i prihvatile su projektni budžet. 	<p>Rezultat:</p> <p>Utvrdeni su projektne partnerke.</p> <p>Napravljen je okvirni plan aktivnosti i procenjeno vreme neophodno za njihovo sprovođenje, kao i troškovi njihove realizacije.</p> <p>Utvrdeno je koja je partnerka odgovorna za sprovođenje koje aktivnosti, ko su odgovorne osobe za njihovo sprovođenje.</p> <p>Utvrdjen je broj ljudi koji će raditi na projektu i koje poslove.</p> <p>Utvrdjeni su kanali komunikacije u projektu.</p>
------------------------	---	---

Predaja projekta/aplikacije	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projekat, njegove ciljeve, budžet, ulogu partnerki je odobrilo rukovodstvo svakog od projektnih partnerki. ■ Projektna aplikacija je još jednom proverena i predana. 	<p>Predat je projekat na vreme uz svu neophodnu dokumentaciju.</p>
------------------------------------	---	--

UPRAVLJANJE PROJEKTOM

Razdvojiti upravljanje projektom od sprovođenja projektom.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poslovi sprovođenja projekta su praktični zadaci koje sprovode članice projektnog tima. ■ Upravljanje: administrativno-finansijski zadaci – prikupljanje podataka i izveštaja, sprovođenje nabavki, plaćanja i dr. 	<p>Rezultat: nema preplitanja poslova, jasno definisane odgovornosti</p>
---	---	---

Jasno podelite uloge i zadatke

U projektu mora da se zna ko:

- Upravlja projektom i koordinira izvršenje svih aktivnosti i kome odgovara (donatoru)
- Ko upravlja sprovođenjem aktivnosti
- Koji se poslovi obavljaju u okviru svake od aktivnosti sa rokovima izvršenja
- Rokovi i način izveštavanja
- Ko je mentorka projekta
- Ko daje savete šta učiniti ako se nešto ne odvija na način kako je projektom predviđeno, korekcije aktivnosti i sl.

Rezultat:

Zna se kakav profil projektnog osoblja je neophodan, definišu se uslovi angažovanja i poslovi koje će obavljati.

Izbor između već zaposlenih, koji će dobiti nove poslove ili angažovanje spoljnih stručnjakinja za obavljanje specifičnih projektnih poslova.

Uspostavljen je sistem izveštavanja (o čemu, kome i koliko često).

Podelite upravljačku odgovornost

Pripremom projekta, može rukovoditi jedna osoba, upravljanjem projektom druga, a podnošenjem finalnog izveštaja o projektu (povezivanje izvršenih poslova sa utrošenim sredstvima i ostvarenim rezultatima, dostignutim vrednostima indikatora i sl.) može raditi posebno angažovana stručnjakinja.

Rezultat:

Kvalitetnije izvršavanja poslova

Uspostavite sistem čuvanja dokumenta o sprovođenju projekata

Za upravljanje i izveštavanje je potrebno voditi računa o kvalitetu, vremenu, novcu, organizaciji za sprovođenje projekta, protoku informacija, ljudima, sredstvima, započetim i završenim aktivnostima i dr.

Rezultat:

Prikupljene činjenice o toku sprovođenja i rezultatima projekta.

Komunikacije i vidljivost

Komunikacije su:

- Interne
 - Eksterne
- Razlika je poruka koja se šalje. Interne komunikacije su više tehničke i operativne prirode, dok eksterne se odnose na širu javnost koja treba da zna šta je cilj projekta, koje su koristi i promene koje donosi, šta je ostvareno itd.

Rezultat:

Bolja komunikacija između članica tima, laka dostupnost i razmena dokumenta, instrukcija itd.

Veća vidljivost i razumevanje potreba ciljnih grupa, ostvarenih rezultata itd.



0 autorkama



Gordana Lazarević je dugi niz godina zauzimala ključne pozicije u javnim službama. Njene obaveze obuhvatale su planiranje, rad na ekonomskim i finansijskim propisima, upravljanje dugovanjima, kao i saradnju sa međunarodnim finansijskim organizacijama (Međunarodnim monetarnim fondom, Međunarodnom bankom za rekonstrukciju i razvoj, Evropskom investicionom bankom) i

Evropskom unijom. Bila je nacionalna koordinatorka prekograničnih programa (CBC programi) u Srbiji. Danas radi kao individualna konsultantkinja na različitim poslovima u zemlji i inostranstvu (istraživanja, evaluacija projekata, finansijsko i poslovno savetovanje, organizaciona i savetodavna podrška organizacijama civilnog društva, različite obuke). Sarađuje sa EC, SDC, SIDA, GIZ, ADA, UNOPS, različitim državnim institucijama i drugim organizacijama. Više puta je bila mentorka u programu Podeli svoje znanje čiji je cilj da uspešne i stručne liderke iz različitih profesija podele svoja znanja i iskustva sa mladim ženama sličnih interesovanja i tako doprinesu stvaranju prilika za unapređenje karijera mladih žena i promene u pogleda na karijeru i napredovanje mladih žena. Objavljivala je članke i komentare u stručnim časopisima, prevode, priloge za studije i sarađivala u časopisima Ekonomist magazin i Ekonomska politika. Dobitnica je nagrade Evropskog pokreta u Srbiji za najveći individualni doprinos evropskim integracijama - Evropljanin 2005. Volonterka je u organizaciji Živimo zajedno koja zapošljava i vodi brigu o osobama sa invaliditetom.



Tamara Glišić-Krivošija već deset godina se uspešno bavi projektima, kako njihovom pripremom tako i sprovođenjem. Profesionalno je angažovana u Fondu “Evropski poslovi” AP Vojvodine u sektoru za evropske programe i projekte. Zvanje master ekonomistkinje stekla je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Novom Sadu, a dodatno je završila interdisciplinarnu master evropske studije pri istom Univerzitetu. Prošla je brojne

edukacije na temu evropskih integracija i evropskih projekata kako u zemlji, tako i u inostranstvu kroz programe koje sprovodi Kraljevina Holandija za predstavnike Zapadnog Balkana. Pored projekata, dodatno se usavršavala na temu rodne ravnopravnosti kroz različite programe od kojih je posebno ponosna na učešće u programu „Podeli svoje znanje“ Evropskog pokreta u Srbiji koji je usmeren na lični i profesionalni razvoj žena. Takođe, učestvovala je kao delegatkinja Srbije u programu „Otvoreni svet – Žene liderke“ u Sjedinjenim američkim državama.

VODIČ ZA
**PISANJE I
UPRAVLJANJE
PROJEKTIMA**

Gordana Lazarević
Tamara Glišić-Krivošija

ISBN 978-86-85401-17-6

