

K r a t a k

v o d i č

k r o z

---

risanje  
projektnih  
aplikacija

# KRATK VODIČ KROZ

## *pisanje projekatnih aplikacija*

Izdavač  
Ministarstvo prostora / Institut za urbane politike

Autorke  
Marta Zagorac i Natalija Simović

Dizajn i prelom  
Dušan Rajić

Beograd, 2023.

## SADRŽAJ:

1. Uvod.....	4
2. Dobra priprema je pola posla.....	5
3. Počinjemo od problema.....	6
4. Ciljne grupe kojim se obraćamo.....	8
5. Ciljevi koje želimo da postignemo.....	9
6. Očekivani rezultati i aktivnosti.....	12
7. Budžet.....	15
8. Šta kada nam projekat odobre.....	17
9. Šta mogu biti razlozi da naš projekat ne bude odobren.....	20

## UVOD

Stvaranje jednog projekta predstavlja izazovan proces ako tek počinjete vašu aktivističku avanturu i nemate puno iskustva sa načinima rada u civilnom društvu. Ukoliko želite da vaše udruženje ili inicijativu unapredite i učinite održivom, pisanje projektnih predloga predstavlja ključni korak koji će vam obezbediti resurse za buduće aktivnosti. Projektno finansiranje predstavlja glavni izvor prihoda organizacija civilnog društva u Srbiji, a obuke za pisanje projekta su jedna od prioritarnih oblasti u procesu jačanja njihovih kapaciteta. Ovim vodičem želimo da vam predstavimo ključne elemente koje čine jedan projekat - narativni deo projekta, projektni budžet kao i segmente upravljanja projektom. Pored toga vodič sadrži praktične savete koje će vam pomoći da vaše projekte bolje planirate i njima upravljate efikasnije i uspešnije.

## DOBRA PRIPREMA JE POLA POSLA

Pisanje projekta je složen proces koji zahteva uloženo vreme i trud. Zbog toga je važno da pre nego što se odlučite da pišete projekat se dobro pripremite, istražite dostupne prilike za podršku i odredite šta je ono što vašim projektom želite da postignete. Pre početka pisanja pripremite plan u sa fokusom na

- **Odredbe i pravila konkursa na koji se prijavljujete -** Fondacije udruženja/institucije koje raspisuju otvorene pozive za podršku projekata organizacija civilnog društva jasno određuju ko i na koji način može da se prijavi na njihove konkurse. Veoma je važno da pozive detaljno i pažljivo pročitate i utvrdite da li ispunjavate propisane uslove. U pozivu se jasno definiše koje administrativne uslove je potrebno da ispunjavate (forma delovanja, godine rada, godišnji budžet), kao i koje tematske oblasti i tipovi aktivnosti mogu biti podržani. Pozivi sadrže i formulare koje je neophodno da dostavite pri apliciranju i važno je da ih u potpunosti popunite. Najčešće se u toku trajanja poziva organizuje info sesija na kojoj možete čuti više detalja o konkursu, kao i rok za pisanje ili telefonsko postavljanje pitanja koja se odnose na proces apliciranja. Ovakva podrška može biti veoma značajna i nemojte se ustručavati da za sve neodumice kontaktirate fondaciju/udruženje/instituciju koja sprovodi konkurs. Pored tehničkih razjašnjenja možete dobiti i korisni savete za dalji proces pisanja projekta.
- **Uključivanje članova zajednice u proces planiranja -** s obzirom da se u svakodnevnom radu suočavate sa brojnim izazovima na koje je potrebno odgovoriti, važno je da zajedno sa članovima vaše zajednice konsultujete šta je prioritetna tema koju želite da obradite projektom, kao i to u kakve aktivnosti žele da se uključe. Razgovori u zajednici predstavljaju početni korak u razvoju ideje i vaš projekat treba da odražava potrebe, probleme kao i rešenja za zajednički određene teme. Uključivanje zajednice već u fazi planiranja garantuje uspeh kako u definisanju projektnog problema i mogućih rešenja, tako i u daljim koracima sprovođenja projektnih aktivnosti.

- **Kapacitete i resurse koji su vam na raspolaganju** - zajedno sa članovima vaše zajednice ili aktivistima vašeg udruženja procenite dostupne resurse i kapacitete za pisanje projekta i njegovo sprovođenje. Na taj način ćete postaviti granice i biti realni u predlaganju rešenja i planiranju aktivnosti. Budite objektivni u to koje probleme i kakve aktivnosti možete sa raspoloživim resursima da sprovedete.

## **POČINJEMO OD PROBLEMA**

Aktivističko delovanje u velikoj meri podrazumeva rešavanje različitih problema sa kojim sa susrećete u vašim zajednicama. Pa tako, i sami projekti teže da na sistematičan način reše određeni problem i odgovore na različite potrebe. Precizno i jasno definisan problem na početku olakšava dalju razradu projektnog predloga.

**Za početak, potrebno je identifikujemo probleme i potrebe** - kako bi problem na koji želite da odgovorite bio relevantan za vašu zajednicu i odgovorio na potrebe vaše ciljne grupe važno je da obratite pažnju na:

- trajanje i učestalost problema
- koliko ljudi je pogođeno problemom
- u kojoj meri problem i remeti svakodnevni život
- da li građani prepoznaju problem
- da li se problem oslanja na viziju i misiju našeg udruženja/ neformalne grupe

**Kada problem identifikujemo, potrebno je da ga dobro definišemo** - projektni problem predstavlja realno negativno stanje za koje mi možemo da nađemo rešenje ili da u velikoj meri doprinesemo rešavanju. Projekti problem nikada ne treba da definišemo kao nedostatak rešenja.

**Primer: Meštani sela Gložane nemaju gde da se okupljaju. (x) —> Najmanje 50 meštana sela Gložane nadomak Trstenika u svojoj mesnoj zajednici nema opremljen prostor u kojem bi mogli da se redovno okupljaju i kvalitetno provode slobodno vreme zbog višegodišnjeg zapuštanja javnih prostora u selu.**

**U daljem opisivanju problema, potrebno je da ga dodatno analiziramo i objasnimo zašto baš njime želimo da se bavimo** - Analiza treba da odgovori na pitanja šta su uzroci, a šta posledice problema i da omogući izdvajanje bitnih i direktnih uzroka i posledica. Opis problema treba da objasni kakvo je trenutno stanje i šta je ono što želimo da projektom promenimo.

***Kako bi proces analize bio lakši, možete koristiti tehniku koja se naziva “drvo problema”. Nacrtajte drvo i koren označite kao uzroke, stablo kao problem kojim se bavite, dok se krošnja odnosi na posledice koje dati problem izaziva. Kroz vežbu ćete temeljno analizirati mapirani problem, a možda će se javiti i potreba da neke uzroke i posledice dodatno istražite i saznate konkretnije podatke.***

Pored uzroka i posledica, upotpunite vaš projektni problem relevantnim podacima koje se na njega odnose. Potražite i analizirajte dostupnu dokumentaciju ili mišljenja stručnjaka. Istražite da li se već neko bavio tim problemom i kakvi su bili rezultati prethodnih projekata ili sličnih inicijativa po tom pitanju. Prikupite podatke iz različitih izvora koji adresiraju ovaj problem: demografski podaci vaše zajednice, statistički podaci iz istraživanja relevantnih subjekata, zakoni ili pravilnici koji uređuju ovo pitanje i slično. Ukoliko primetite da ne postoje izvori koji sadrže podatke usmerene na vaš problem, do podataka možete doći i samostalnim ispitivanjem potreba koristeći različite tehnike kao što su: posmatranje, ankete i upitnici, intervjui – strukturirani i nestruktuirani, grupne diskusije, okrugli stolovi, fokus grupe.

## CILJNE GRUPE KOJIM SE OBRAĆAMO

Definisanje ciljne grupe je važno jer nam pomaže da se fokusiramo, jasnije spoznamo koji su koraci neophodni za postizanje cilja i na koji način definisati aktivnosti.

Problem koji ste početno definisali već u sebi sadrži podatke o potencijalnim ciljnim grupama kojima se obraćate. Ukoliko ste ga precizno definisali biće vam lako da ciljnu grupu (ili više njih) jasnije definišete jer je to grupa ljudi koja je u najvećoj mjeri pogođena problemom. Takođe ciljevi projekta i planiranje aktivnosti, treba da budu usmerene ka njima i njihovim potrebama.

Ciljnu grupu čini korisnici vašeg projekta i najčešće ćete se pri pisanju predloga projekta morati da definišete ko su direktni i indirektni korisnici projektnih aktivnosti:

***direktni korisnici*** - su pripadnici ciljne grupe koji će direktno imati koristi od aktivnosti koje želite da sprovedete u svom projektu. Na primer, ukoliko planirate da napravite dečije igralište u vašem komšiluku, direktni korisnici su deca koja bi svakodnevno koristila igralište.

***indirektni korisnici*** - su osobe koje ne moraju da budu pripadnici ciljne grupe, ali su u kontaktu sa vašim direktnim korisnicima. Iako nemaju direktne koristi od projektnih aktivnosti, mogu podržavati ono što planirate da uradite i povremeno se uključiti u aktivnosti. Indirektno korisnici bi u akciji izdruženja igrališta za decu bili roditelji koji sa svojom decom borave na igralištu.

Pri opisivanju ciljne bitno je navesti sve relevantne karakteristike kao što su pol, godine, socijalni ili ekonomski status, problemi sa kojima se suočavaju, zajednica iz koje dolaze.

***Nemojte se oslanjati samo na individualnu percepciju položaja u kojoj se nalaze vaše ciljne grupe. Posvetite im dodatnu pažnju i utvrdite njihove navike, obrasce ponašanja, i interese da se uključe u planirane projektne aktivnosti.***

## CILJEVI KOJE ŽELIMO DA POSTIGNEMO

Ciljevi koje postavite u predlogu projekta predstavljaju, posle definisanja problema, jednu od najvažnijih stavki. Pri definisanju cilja treba dati odgovor na pitanje ŠTA želite da promenite vašim projektom. Projektni cilj jasno definiše koju promenu želite da vidite u vašoj zajednici nakon što se projekat završi. Nakon definisanog problema i ciljnih grupa, cilj vašeg projekta će na dalje uticati na to koje aktivnosti je potrebno da sprovedete.

Kada definišete šta je vaš projektni cilj, vodite računa na ključne elemente koje iskaza o cilju treba da sadrži:

- Društvena promena
- Ciljna grupa (i/ili korisnici)
- Usluga ili način na koji se ostvaruje promena
- Lokacija (mesto)

## Primer projektnog cilja:

**Podstaći meštane sela Gložane da se uključe i uzmu učešće u stvaranje uslova za aktivno, kreativno i kvalitetno provođenje slobodnog vremena svih meštana, kroz zajedničko opremanje i uređivanje slobodnog dela dvorišta mesne zajednice**

U projektnim aplikacijama ćete često morati definirati opšti cilj i specifične ciljeve, te je važno razjasniti na šta se oni odnose i kako se oni određuju.

Opšti cilj je sveobuhvatan, odražava promenu koju želite da postignete, objašnjava suštinu problema kojeg želimo da rešimo, i dugoročan je.

Specifični ciljevi su uža od opšteg cilja, ali vode njegovom ostvarenju. Specifični ciljevi su kratkoročni, vremenski su određeni i merljivi.

**Ciljeve treba pisati po SMART principu, odnosno tako da budu jasni, merljivi, ostvarljivi, realni i vremenski određeni. Pri određivanju ciljeva budite realni i preispitajte kapacitete i resurse koji su neophodni za njihove ostvarenje. Nemojte obećavati ono što ne možete da ispuniti, već se fokusirajte na ostvarive ciljeve koji mogu u dovoljnoj meri uticati na rešavanje problema kojim se bavite. Postavljanje nedostiznih ciljeva ne predstavlja prednost u odabiru projekta, pa ćete realnim određivanjem ciljeva pre pokazati potencijanom donatoru da ste upućeni u kontekst delovanja i problematiku, kao i da racionalno procenjujete svoje kapacitete. Pored toga, važno je i da ciljeve ne planirate tako da oni budu kratkoročni i usmereni su na pojedinačne akcije. Na primer, ukoliko želite da rešite problem smeća u vašem nasilju, a cilj vam je da organizujete tri akcije čišćenja onda na problem ne delujete dugoročno i ne možete u potpunosti uticati na njegovo rešavanje.**

# OČEKIVANI REZULTATI I AKTIVNOSTI

Iz ciljeva koje ste definisali dalje ćete kroz vaš projekt predlog odrediti koje rezultate želite da ostvarite projektom. Pored opšteg poželjno je i za da svaki specifični cilj je da definišete očekivani rezultat.

Očekivani rezultati su proizvodi sprovedenih aktivnosti aktivnosti, čija kombinacija dostiže svrhu projekta, odnosno čijom se kombinacijom ostvaruje specifični cilj projekta. To je početak korišćenja održivih koristi projekta od strane ciljne grupe/grupa.

U projektu se planira najmanje onoliko broj rezultata koliko zaista dovoljno za postizanje cilja projekta. Očekivanim rezultatima se obećavaju konkretni produkti. Rezultati projekta se uvek definišu kao nešto konkretno postignuto u prošlom vremenu.

## **Primeri očekivanih rezultata u projektu:**

**Rezultat 1: Održano najmanje 5 akcija čišćenja i sadnje cveća sa po 10 meštana u delu dvorišta mesne zajednice koje će biti preuređeno u javni park.**

**Rezultat 2: Najmanje 20 meštana sela Gložane uključeno u akcije izgradnja parka sa 2 letnjikovca i 5 klupa u dvorištu mesne zajednice.**

Poželjno je da vaše ciljeve koliko god možete kvantifikujete, jer su oni ujedno i pokazatelji uspešnosti vašeg projekta, odnosno, preko njih kontrolišete da li se projektne aktivnosti sprovode u skladu sa vašim prvobitnim planovima. Ipak, određene promene nisu lako merljive kao na primer podizanje svesti građana na neku temu. U tim situacijama kao očekivani rezultat postavite određeni broj obučeni osoba, broj pregleda na društveni mrežama ili broj učesnika na nekom javnom događaju.

## **Kako planiramo aktivnosti u odnosu na postavljene rezultate i ciljeve?**

Projektne aktivnosti su zapravo mere kojima postižemo očekivane rezultate projekta.

Kada pišete o projektne aktivnostima, obično se očekuje od vas da opišete njihovu svrhu i šta aktivnosti podrazumevaju. Nivo detalja koje je potrebno isplanirati zavisi od donatara i forumala koji popunjavate.

Važno je da aktivnosti budu napisane jasno, da zajedno sa dodatnim objašnjenjima budu razumljive onima koji ih čitaju. Donatoru treba da bude jasno šta tačno planiramo da radimo i kako su naše aktivnosti povezane, te kako doprinose ostvarenju cilja projekta.

Najčešće se planovi aktivnosti popunjavanju tabelarno i za svaku aktivnost se utvrđuju neophodni resursi, ko koordiniše tom aktivnošću i vremenski period sprovođenja. Plan aktivnosti je izuzetno važan radi kasnije izrade budžeta.

Opis aktivnosti	Period provođenja	Odgovorna pozicija	Output/Proizvod	Indikator
<b>Cilj</b>				
Pripremiti teren za izgradnju parka (čišćenje, košenje, betoniranje, sadnja cveća)	Od aprila do jula	Kordinator projekta + 2 volontera	Očišćen i betoniran teren, zasađene sadnice na zelenoj površini	Broj volontera uključenih u akciju, količina izbačenog smeća
Postaviti klupe i letnjikovce na pripremljenom terenu	Od juna do avgusta	Projektne asistent + 3 volontera	Postavljeno 5 klupa i dva letnjikovca	Broj postavljenih klupa i letnjikovaca

**U planovima se možete susretima sa terminima:**

**Proizvod (output) - ono što proizvedemo: treninzi, obučeni ljudi, štampani flajeri, akcije čišćenja**

**Ishod/promena (outcome) - posledične društvene promene - da li se ponašanje volontera promenilo, da li je povećana svest o značaju čiste okoline;**

**Indikator - ono što pratimo i merimo da bi procenili kako napreduje naš projekat.**

## **BUDŽET**

Projektni budžet je jedna od ključnih alatki u planiranju vašeg projekta i predstavlja projekciju svih troškova na projektu koji želite da sprovedete. Važno je da u planiranju budžeta imate u vidu sledeće:

- Budžet projekta treba da obuhvata sve potencijalne troškove;
- Veoma je važno da planirani troškovi u budžetu budu u skladu sa projektnim aktivnostima, tako što ćete prvo isplanirati aktivnosti i nakon toga troškove koje one zahtevaju;
- Budžet je dinamičan dokument, kao što su i projekti dinamični - njega treba redovno pratiti;
- Sredstva planirana u budžetu treba namenski trošiti;

### **Struktura projektnog budžeta**

U većini slučajeva struktura troškova u budžetima je takva da se oni dele na operativne i programske troškove:

**Operativni troškovi** se odnose na administrativne troškove koji podržavaju vaš projekat, a koji podrazumevaju i ljudske resurse poput koordinatora, asistenata, računovođe, kao i druge tekuće troškove - troškove kancelarije i režija, komunikacije, kancelarijskog materijala, troškovi održavanja računa i bankarske provizije i sl. Radi dobro balansiranog budžeta vodite računa da operativni troškovi ne prelaze 30% ukupnog budžeta, jer on treba većinski da bude usmeren na cilj projekta i aktivnosti, a ne da bude način da održavate vašu kancelariju.

**Programski troškovi** se odnose na sve materijalne troškove, ali i na rad ljudi koji direktno sprovode aktivnosti projekta. Primer za takve troškove su razni neophodni materijali, osveženje, najam opreme za događaje, putni troškovi za sprovođenje aktivnosti, tehničku opremu, honorari za stručnu podršku u obavljanju projektnih aktivnosti (radioničari, psiholozi, reditelj, dizjaneri...).

Dobro planiranje budžeta je neophodno kako biste imali jasnu sliku koliko vam sredstava treba da biste ostvarili svoju ideju, ali bez obzira na to, projekat je dinamična stvar i mogu da se dese nepredviđene stvari.



Moguća je određena fleksibilnost u budžetskim promenama u toku projekta, kao mogućnost realokacije budžeta tj. preraspodele troškova uz prethodno traženje dozvole, a do 10% iznosa budžetske stavke možete da menjate bez prethodne saglasnosti.

***Iako svoje akcije sprovodite volonterski, projektno finansiranje je prilika da vašim aktivistima obezbedite honorar za obavljen posao. Dodatno se vrednuje ukoliko je planirana osoba koja će projektnom koordinirati i za to dobiti naknadu. Na taj način dodatno se garantuje posvećenost u sprovođenju projekta.***

***Pri planiranju budžeta razmislite šta vam je na raspolaganju od besplatnih resursa u vašoj zajednici. Sve što možete da dobijete kao doprinos različitih subjekata u zajednici (prostor mesne zajednice za sastanke, sadnice od lokalnog rasadnika, besplatne savete od različitih eksperata koji vas podržavaju..) biće dodatno vrednovano od strane evaluatora.***

## **ŠTA KADA NAM PROJEKAT ODOBRE**

Kada donator kod kog ste aplicirali odobri vaš projekat, prvi korak predstavlja **potpisivanje ugovora o donaciji**. Ugovor pre potpisivanja pažljivo pročitajte jer on detaljno definiše koja pravila morate da poštujete - dinamiku isplate donacije, datume za podnošenje izveštaja, datume početka i kraja projekta. Uz ugovor, dobićete i određena **uputstva na šta ne smete da trošite odobrena sredstva, formulare (narativni i finansijski) za izveštavanje i pravila vidljivosti donatora.**

***Ukoliko delujete kao neformalna grupa, od vas će se najverovatnije tražiti da sklopite ugovor o saradnji sa formalnim udruženjem na čiji će račun biti uplaćena donacija. Pronađite udruženje od poverenja, sa kojim možete da se dogovorite oko dinamike vođenja finansija.***

Kako bi ste na što efikasniji način sproveli planirane aktivnosti, održavajte **redovne timske sastanke i pratite razvoj aktivnosti, kao i okolnosti na terenu**. Jasno podelite zadatke među članovima tima i trudite se da što detaljnije isplanirate sve zadatke koje je potrebno ispuniti kako bi vaše aktivnosti bile uspešne. Dešava se da zbog trenutnih okolnosti prvobitan plan aktivnosti morate da promenite i prilagodite novim dešavanjima. U takvim situacijama, važno je da donatora obavestite o promenama do kojih posledično dolazi - izmena u planu aktivnosti, izmene u budžetu i sl. Takođe, savet je da na mesečnom nivou pratite i potrošnju sredstava, da bi se navreme uočila velika odstupanja (potpotrošnja ili prepotrošnja).

Pri sprovođenju aktivnosti, **donator će tražiti da prikupite što više materijala koji pokazuju da su aktivnosti zaista realizovale** - upisne liste učesnika, prezentacije, fotografije, izveštaje, ankete, vizuale i slično. Prikupljeni materijali olakšaće vam proces izveštavanja, a vi ćete moći da na taj način merite uspešnost sprovedenih aktivnosti.

**Vidljivost projekta predstavlja bitan segment u njegovoj implementaciji.** Značajno je da sve aktivnosti na projektu koje na neki način uključuju građane budu vidljive na vašim društvenim mrežama i najavljene ili izveštene u lokalnim ili nacionalnim medijima. Prisutnost u medijima i na društvenim mrežama povećava mogućnost da vaše komšije, sugrađani ili partneri dođu do vas. **Kada pripremate komunikacione materijale, veoma je važno da poštuju pravila vidljivosti donatora i da ukoliko je potrebno materijale pošaljete donatoru na odobrenje.** Iako donatorske se procedure mogu činiti zahtevnim, isticanje donatora na komunikacionim materiala povećava mogućnost da vas primete i novi donatori i druge organizacije.

Pri završetku projekta, razmislite o rezultatima projekta i **evaluirajte sprovedene aktivnosti.** Osvrnite se na uspehe i izazove koje ste imali u toku sprovođenja projekta, na prakse koje biste ponovili, kao i na ono što biste sledeći put radili drugačije. Dobra evaluacija pomoći će vam da buduće projekte sprovedete lakše i efikasnije, kao i da ojačate uticaj u zajednici i povezanost sa njenim članovima.

***U toku realizacije projekta, korisno je da prikupite što više podataka o sprovedenim aktivnostima i dokumentujete procedure koje su vam pomogle u implementaciji. Sve što ostane zapisano predstavlja osnovu za unapređenje budućih aktivnosti, kao i internih kapaciteta za upravljanje projektima.***

***Kako biste izgradili dugoročnu bazu podrške, prikupite i kontakte sugrađana (uz pristanak) koji su se uključili u vaše aktivnosti, redovno ih obaveštavajte o svojim uspesima i pozivajte na buduće akcije.***

# ŠTA MOGU BITI RAZLOZI DA NAŠ PROJEKAT NE BUDE ODOBREN

Iako smatrate da ste vodič dobro proučili i pri pisanju ste pratili sve korake može se desiti da vaš projekat ne bude pozitivno ocenjen i da ne dobijete sredstva od željenog donatora. Ne odustajte, već tražite povratnu informaciju i obratite pažnju na najčešće razloge za odbijanje:

- Planirane su samo jednokratne aktivnosti/ Ideja je kratkotrajna i može da se realizuje i bez projektnog finansiranja.
- Projektnom ste želeli da uredite prostor čije vlasništvo nije poznato ili je privatno vlasništvo/ želite da uredite javni prostor, a da za to nemate dozvolu nadležnih institucija (ili neku vrste namere da je u budućnosti dobijete).
- Budžet je ili premali ili premašuje dozvoljenu sumu/ Budžetirali ste više od 30% honorata/ Budžet nije povezan sa planiranim aktivnostima.
- Prijavili ste se i prošli put sa istim projektnom koji nije odobren, a niste ga unapredili.
- Nije jasno kako se predloženi projekat uklapa u vaše ranije aktivnosti/ Nedovoljno kapaciteta da udruženje sprovodi predložene aktivnosti
- Nema uključivanja korisnika/ca ili zajednice u osmišljavanje i/ili realizaciju aktivnosti udruženja (ili se za to planira budžet projekta).
- Nije jasno da li je projekat proistekao iz potreba zajednice ili je projekat predlože pojedinac/uska grupa poznanika koji lično žele nešto da promene.
- Ceo projektat su zapravo regularne aktivnosti udruženja za koje više nemate sredstava i ulaganje bi bilo isključivo u udruženje

## BELEŠKE:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

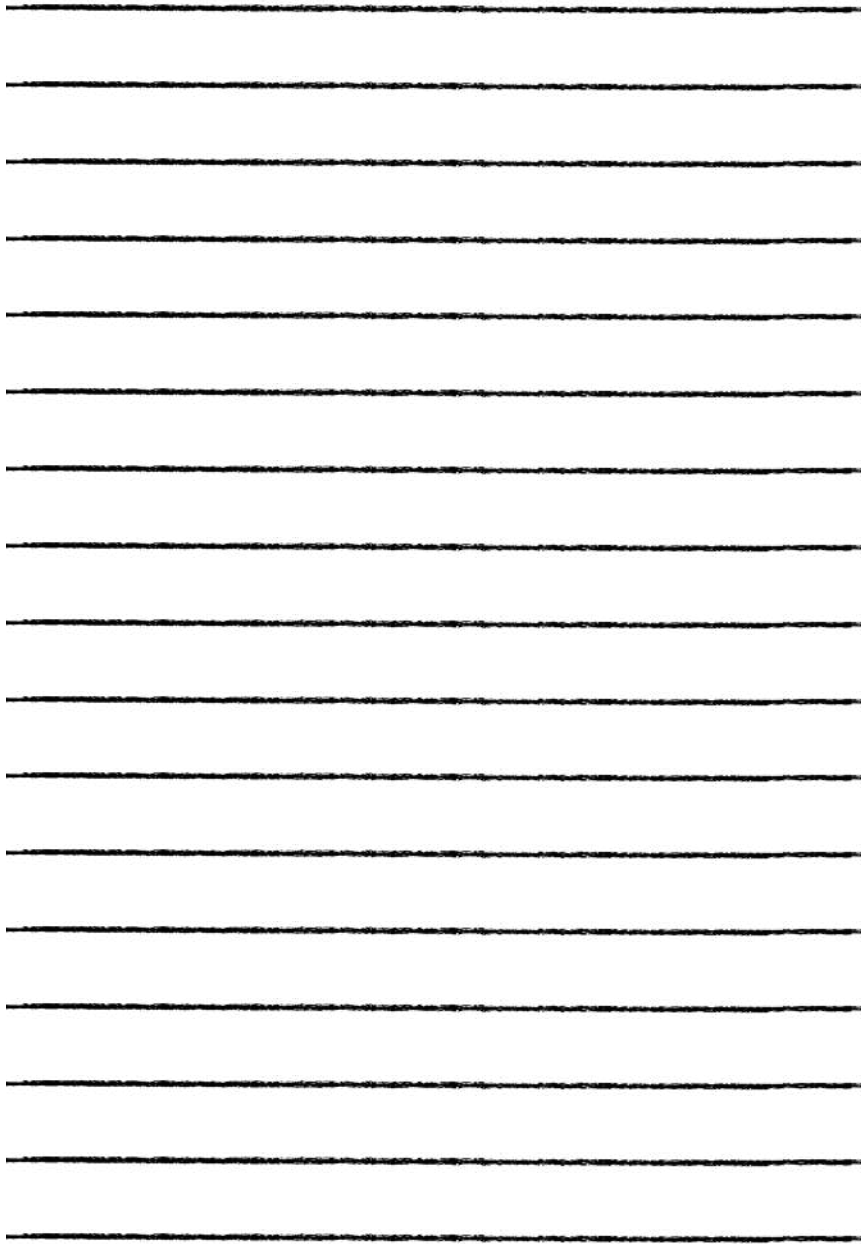
---

---

---

---

---



---

 MINISTARSTVO  
PROSTORA