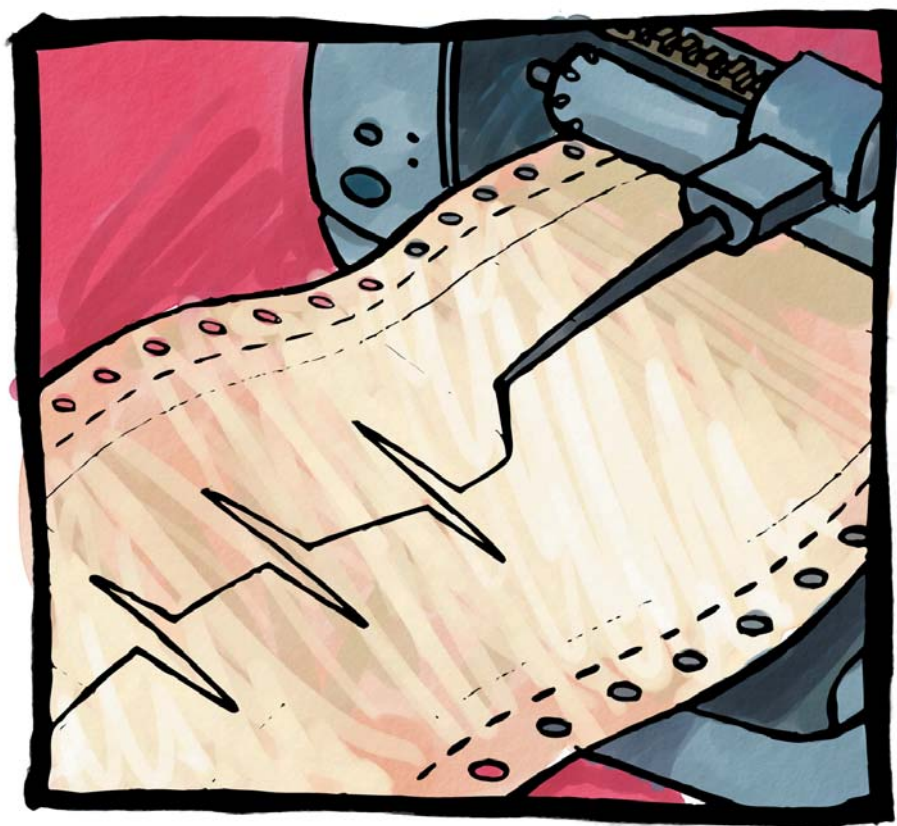


RAZVOJ VJEŠTINA NEVLADINIH UDRUGA

Vrednovanje i praćenje



REGIONALNI CENTAR ZAŠTITE OKOLIŠA
za Srednju i Istočnu Europu

RAZVOJ VJEŠTINA NEVLADINIH UDRUGA

Vrednovanje i praćenje

Autorica

ROZALIA BAKO

Uredile

ILDIKO SIMON i CERASELA STANCU



REGIONALNI CENTAR ZAŠTITE OKOLIŠA
za Srednju i Istočnu Europu

O REC-u

Regionalni centar zaštite okoliša za Srednju i Istočnu Europu (REC) je neopredijeljena, nepristrana, neprofitna organizacija čija je zadaća pomoć u rješavanju problema u zaštiti okoliša u Srednjoj i Istočnoj Europi (SIE). Centar svoju zadaću obavlja potičući suradnju među nevladinim udrugama, vladama i drugim zainteresiranim subjektima, podržavajući slobodnu razmjenu informacija i potičući sudjelovanje javnosti u odlučivanju o okolišu.

REC su 1990. godine utemeljile SAD, Europska komisija i Mađarska. Danas su REC-ov pravni temelj Povelja koju su potpisale vlade 27 zemalja i Europska komisija, te Međunarodni sporazum s Vladom Mađarske. Središnjica REC-a je u Szentendreu, u Mađarskoj, a lokalni uredi nalaze se u svakoj od 15 zemalja korisnica u regiji SIE, a to su: Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Češka Republika, Estonija, Hrvatska, Latvija, Litva, Mađarska, Makedonija, Poljska, Rumunjska, Slovačka, Slovenija i Srbija i Crna Gora.

Novi donatori su Europska komisija i vlade Albanije, Belgije, Bosne i Hercegovine, Bugarske, Češke Republike, Danske, Estonije, Finske, Francuske, Italije, Japana, Kanade, Latvije, Litve, Nizozemske, Njemačke, Poljske, Sjedinjenih Američkih Država, Slovenije, Srbija i Crna Gora, Švedske, Švicarske i Ujedinjenog Kraljevstva, kao i druge međuvladine i privatne ustanove.

Cjelokupni sadržaj ove publikacije je vlasništvo
© Regionalnog centra zaštite okoliša za Srednju i Istočnu Europu 2002.

Niti jedan dio ove publikacije nije dopušteno prodavati u bilo kojem obliku ili umnažati radi prodaje bez prethodnog pisanog dopuštenja vlasnika prava.

ISBN: 963 9424 81 1

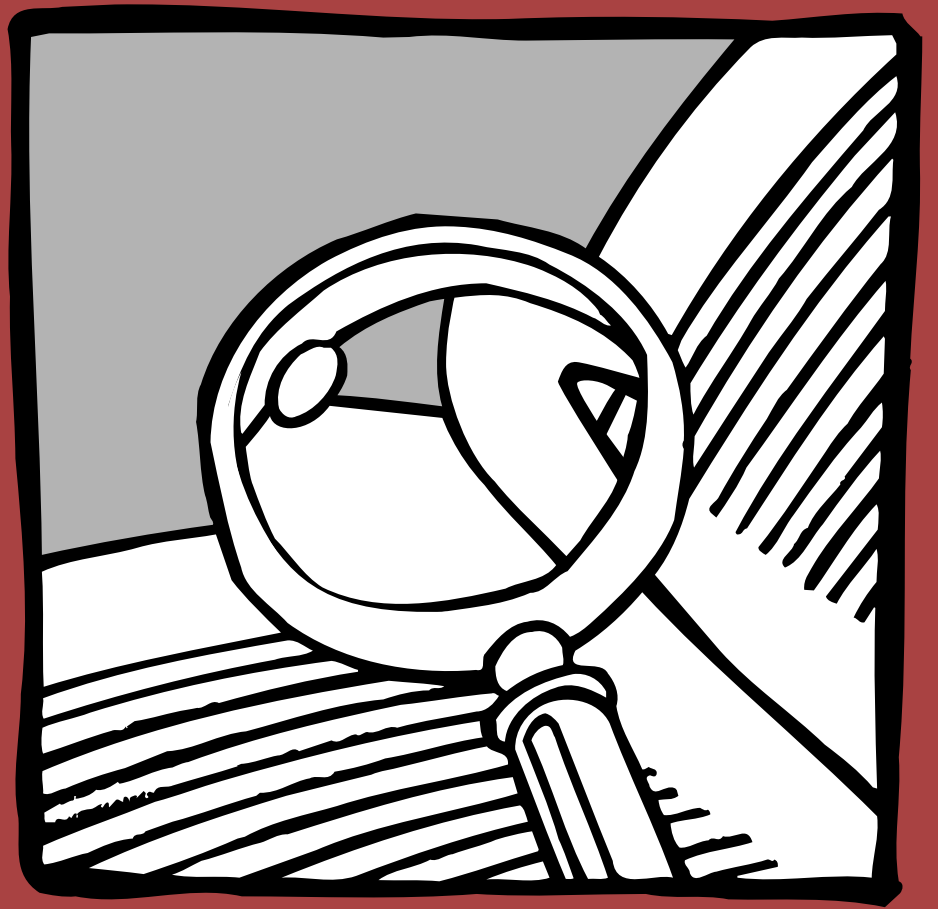
Izdavač:

Regionalni centar zaštite okoliša za Srednju i Istočnu Europu
Ady Endre ut 9-11, 2000 Szentendre, Mađarska
Tel: (36-26) 504-000, faks: (36-26) 311-294
E-mail: info@rec.org, URL: www.rec.org

Urednica hrvatskog izdanja: Irena Brnada / Prijevod: Anda Bukvić
Oblikovanje: Sylvia Magyar i Laszlo Falvay / Ilustracije: Laszlo Falvay

Ova i sve ostale publikacije REC-a tiskane su na recikliranom papiru ili na papiru proizvedenom bez uporabe klora ili kemikalija na bazi klora.

Tema	5
Opći pregled	7
Spremni za trening	9
Izvođenje treninga	11
Komplet za trening	21
Vježba 1: Indikatori vrednovanja	23
Vježba 2: Razgovor s ključnim informatorima	24
Vježba 3: Vrednovanje tijekom treninga	25
Vježba 4: Tko sam ja? Tko smo mi?	26
Vježba 5: Oblikovanje upitnika za vrednovanje treninga	27
Vježba 6: Čarobno pero	28
Primjer plana treninga	31



Tema

Opći pregled

Uvod

Osnovne slabosti pri vođenju programa i projekata u zemljama Jugoistočne Europe su nepotpuni, zanemareni ili pak površni procesi praćenja i vrednovanja. Nedostatak iskustva pri vođenju projekata, kako u poslovnim tako i u društvenim krugovima, uzrok su kratkoročnih pristupa usredotočenih na namicanje sredstava, a ne na djelotvornost. Voditelji i organizatori se uvijek više brinu o prikupljanju sredstava nego o uspješnom provođenju projekta u skladu sa standardima kakvoće i isplativosti. Prečesto se može čuti: 'Najprije nabavimo novac, pa ćemo onda vidjeti'.

Praćenje i vrednovanje postaju, kao osnovna pitanja u organizaciji vođenja projekta, sve važniji za neprofitne organizacije. Velika očekivanja suočena su s oskudnim sredstvima, osjetnim pritiskom na kreatore politike, voditelje projekta i organizatore. Zajednice, korisnici, donatori i sama organizacija očekuju kvalitetno i djelotvorno raspolaganje sredstvima. Da bi se zadovoljila ta očekivanja, praćenje i vrednovanje prijeko su potrebna sredstva u sklopu vođenja projekta.

Na vrednovanje i one koji ga provode još se uvijek gleda kao na nezgodne sastavnice voditeljskog posla, a ne kao na praktična sredstva za dobro usmjerenu promjenu. Potrebno je da voditelji i organizatori shvate kako sustavno praćenje i vrednovanje pomažu pri razvoju prilagodljivog planiranja i strategija za provedbu projekata koje su prilagođene burnome polju društvenog djelovanja.

Voditelji i organizatori često su suočeni s pitanjima i izazovima koji u odnosu na organizaciju dolaze iznutra (članovi, osoblje, odbor) ili izvana (korisnici, dobrovoljci, donatori, partneri i javnost). Neka od pitanja koja se često postavljaju su:

- Jesu li sredstva iskorištena na odgovarajući način?
- Podudaraju li se rezultati s uložnim naporima?
U idealnom slučaju, veća količina uložnih sredstava vodi do boljih rezultata (uz minimalan gubitak sredstava).
- Jesu li usluge u skladu s očekivanjima korisnika?
Ponekad oni ne očekuju više, već možda nešto drugo.
- Je li novac utrošen na odgovarajući način?
Donator želi biti siguran da su sredstva utrošena u skladu s prvotnim prijedlogom.

Kako bi odgovorili na ova pitanja, organizatori provode vrednovanja. Međutim, uoči bilo kakvog vrednovanja potrebno je sustavno prikupiti relevantne informacije, a to je dio procesa praćenja. Vrednovanje je najsustavnija i najobjektivnija moguća procjena tekućih ili završenih projekata, programa ili politike, njihovog osmišljavanja, provedbe i rezultata. Cilj je odrediti bitnost i postignuće ciljeva, razvoj, uspješnost, djelotvornost, učinke i održivost. Vrednovanjem treba dobiti vjerodostojne i korisne informacije te naučeno uključiti u proces donošenja odluke kod korisnika i donatora.

.....

Vrednovanje je najsustavnija i najobjektivnija moguća procjena tekućih ili završenih projekata, programa ili politike, njihovog osmišljavanja, provedbe i rezultata

.....

Cilj ovog priručnika

Cilj ovoga priručnika jest na sveobuhvatan i praktičan način uputiti voditelje i organizatore nevladinih udruga u procese praćenja i vrednovanja. Iako se ovaj pristup može primijeniti i na politiku i programe, ipak se u njegovom središtu nalaze projekti. Praćenje i vrednovanje povezani su s vođenjem projekta kao širim područjem, a sa sastavljanjem prijedloga projekta kao užim područjem.

Po završetku treninga, uspješan će sudionik biti sposoban:

- utvrditi korisnike projekta;
- pobrinuti se da korisnici i projektni tim budu zadovoljni;
- voditi evidenciju utrošenog projektnog proračuna i radnog vremena uposlenika;
- sakupiti točne informacije o stvarnim korisnicima usluga;
- u svakom trenutku pripremiti izvješće o napretku; te
- izmjeriti učinke projektnih aktivnosti.

Vještine koje treba razviti

U priručniku za obuku nalaze se modeli i vježbe za razvijanje metoda vrednovanja i praćenja te izgradnju vještina potrebnih za osmišljavanje i provedbu aktivnosti kao što su:

- komunikacija
- planiranje
- raspolaganje informacijama
- rukovođenje

Priručnik pomaže u razvoju sljedećih vještina:

- planiranje i vrednovanje rasprava s projektnim timom i korisnicima;
- postavljanje odgovarajućih pitanja za utvrđivanje potreba i očekivanja;
- utvrđivanje prioriteta;
- postavljanje mjerljivih ciljeva;
- uspostava povoljnog protoka informacija unutar organizacije;
- uspostava učinkovite komunikacije s vanjskim korisnicima;
- prikupljanje svih relevantnih podataka i razvijanje sustava upravljanja;
- podjela zadataka među članovima tima;
- stvaranje zdravog radnog okruženja za članove tima; i
- procjena izvedbe tima.

Sadržaj

Priručnik objašnjava čimbenike i metode vrednovanja i praćenja. Tu su i pristupi osmišljavanju i provedbi uspješnih strategija vrednovanja i praćenja te plan rada i vježbe u svrhu usavršavanja treninga.

Komunikacijske vještine

Pri prikupljanju podataka tijekom praćenja, razgovoru s korisnicima projekta ili združivanju informacija u sveobuhvatna i analitična izvješća vrlo je bitna vještina komunikacije. Poruke moraju biti odaslane jasno i sa svrhom. Prikupljanje i analiza povratnih informacija također je od presudne važnosti.

Vještina planiranja

Praćenje i vrednovanje značajno pridonose uspjehu osmišljavanja i provedbe projekta. Pri sastavljanju prijedloga projekta potrebno je imati na umu da donatori žele jasan prikaz načina na koji će uložena sredstva, rezultati, ishod ili učinci projekta biti vrednovani i praćeni. Voditelji trebaju predvidjeti opseg promjene koju žele prouzročiti unutar određenog vremenskog razdoblja, uz određena uložena sredstva i na određenoj razini kakvoće.

I na kraju, uspješan projekt mora imati sljedeće sastavnice:

- utvrđene prioritete, a to su najhitniji/najvažniji aspekti za praćenje/vrednovanje; i
- posebno osmišljene i mjerljive ciljeve za izravne projektne aktivnosti te za mjerenje i vrednovanje.

Vještine raspolaganja informacijama

Uzevši u obzir da komunikacijske i informacijske tehnologije osiguravaju veliku količinu podataka koja zbunjuje i zauzima vrijeme, od aktivista i rukovoditelja očekuje se vještina pronalaženja, strukturiranja i jasnog predstavljanja odgovarajućih informacija. Pri baratanju informacijama vrlo je važno:

- usredotočiti se na bitne podatke;
- koristiti pouzdane izvore; i
- kritički analizirati podatke.

Vještina rukovođenja

Neovisno o tomu provodi li ju projektni tim ili vanjski stručni suradnici, zadaća praćenja i vrednovanja projekata zahtijeva općenite i određene vještine rukovođenja. Kada se radi o ravanju kadrovima, veoma su bitne slijedeće sposobnosti i vještine pri vođenju projekta:

- motiviranje osoblja;
- organizacija timskog rada; i
- procjena izvedbe.

Budući da se radi o velikoj količini podataka potrebnih za praćenje i vrednovanje, treba uskladiti, isplanirati i znatan broj kadrova (unutar i izvan organizacije) odvesti u smjeru konkretnih rezultata. Zato praćenje i vrednovanje nisu rutinski zadaci prikupljanja i združivanja podataka, već sve više i više način ravnjanja ljudima i raspolaganja njihovim znanjem.

Tablica 1 sadrži neke bitne koncepte u procesima vrednovanja i praćenja. Te su sastavnice općenite te sačinjavaju glavnu osnovu na temelju koje se vrednuje projekt ili program. U praksi se navedenim sastavnicama pridaje određeni kontekst u svezi s promatranim projektom.

Za uspješno su vrednovanje potrebni:

- **Jasna pitanja:** jednostavna i slikovita
- **Odlučne prezentacije:** usredotočene i strukturirane što je više moguće
- **Sustavne povratne informacije:** česte i redovne
- **Vještina pisanja izvješća:** u skladu s modelima i standardima

Vrednovanje se u velikoj mjeri oslanja na informacije u pravilu sakupljene tijekom provedbe projekta. U svrhu poboljšanja kakvoće vođenja projekta bitno je osigurati sustavno sakupljanje podataka sa sustavom praćenja i vrednovanja osmišljenim posebno za određeni projekt.

Izvođenje treninga

Ovaj priručnik treba koristiti u spoju s aktivnostima opisanima u kompletu za trening. Veći dio sadržaja priručnika osmišljen je tako da se može koristiti kao radni materijal ili brošura za sudionike treninga, a voditelj/ica treninga može ga prilagoditi kontekstu i trajanju pojedinih aktivnosti u sklopu treninga.

Spremni za trening

Tumačenje pojmova pri praćenju i vrednovanju

Zadatak procjene politike, programa ili projekata obično se povjerava ljudima unutar i izvan organizacije:

- **Unutarnji suradnici:** projektni tim, izvršni tim, odbor;
- **Vanjski suradnici:** neovisni stručnjaci, donatori, tijela vlasti.

ILUSTRACIJA 1

Pojmovi u praćenju i vrednovanju

- **Cilj** je ono osnovno i općenito što projekt u konačnici namjerava postići. To je razlog korištenja sredstava u sklopu određenog projekta. Budući da je on temelj za procjenu dostignuća, sudionici ga stalno moraju imati na umu. Pri osmišljavanju cilja bitno je jasno odrediti ciljne skupine.
- **Rezultati** nastaju kao posljedica projektnih aktivnosti. Česta pogreška u vođenju projekta je zamjena rezultata s ciljem, a to znači i zamjenu očekivanog realnog rezultata projekta s hipotetskim očekivanim rezultatima.
- **Uložena sredstva** odnose se na uposlenike te novčana i materijalna sredstva uložena u projekt. Sredstva mogu uložiti donatori ili sama organizacija, a mogu uključivati sve što je potrebno za provedbu planiranih aktivnosti i postizanje rezultata u sklopu projekta.
- **Pretpostavke** se ovdje odnose na događaje, okolnosti ili odluke koje su izvan okvira projekta, ali do njih može doći. Pretpostavke treba odrediti kao pozitivne okolnosti u okviru ciljeva i rezultata. Ukoliko glavne pretpostavke o kojima projekt ovisi ne obećavaju uspjeh, ne bi trebalo započeti projekt dok se korištenjem druge strategije bitno ne smanji ovisnost projekta o takvim pretpostavkama.
- **Djelotvornost** je mjera kvalitativnih i količinskih rezultata projekta u odnosu na ukupna uložena sredstva. Ona pokazuje koliko su ekonomično različita uložena sredstva pretvorena u rezultate. Djelotvornost je mjera za produktivnost procesa provedbe, odnosno kazuje uolikoj mjeri postignuti rezultati potječu od učinkovite uporabe financijskih i materijalnih sredstava i kadrova. Osnovna poteškoća pri mjerenju djelotvornosti jest određivanje mjernog standarda. Tim koji provodi vrednovanje može po želji postaviti standarde oslanjajući se na:
 - slične projekte;
 - iskustvo s drugim projektima; ili
 - određene prihvatljive kriterije.

Biti član organizacije može biti i prednost i nedostatak, a isto vrijedi i za one koji nisu članovi organizacije. Tablica 2 sadrži neka relevantna pravila koja je bitno zapamtiti.

Redoslijed radnji pri vrednovanju

Vrednovanje nije jednostavna aktivnost, već složen proces. Da bi se postigao uspjeh (pouzdani podaci, primjereni zaključci, objektivnost), ovaj je proces potrebno valjano isplanirati, osmisliti i provesti.

Kada planiramo vrednovanje, moramo se dotaknuti sljedećih pitanja:

- Koja je svrha vrednovanja: učenje samog postupka (vježba) ili praktična primjena? I jedno i drugo korisno je za organizacijski razvoj: vrednovanje kao vježba ima u cilju poboljšanje kakvoće planiranja, organiziranja i provedbe organizacijskih ciljeva, dok je vrednovanje u praktičnoj primjeni aktualno sredstvo u cilju ispunjavanja očekivanja ulagača. Vrednovanje kao vježba više je motivirano iznutra, dok se vrednovanje u praktičnoj primjeni uvijek odvija pod pritiskom izvana (ulagači).
- Za koga se obavlja vrednovanje: organizaciju, donatore ili korisnike? Njihove se potrebe i interesi razlikuju, pa kriteriji i indikatori vrednovanja moraju biti osmišljeni u skladu s time. Primjerice, ista usluga koju nudi projekt (besplatan pristup internetu za HIV-pozitivnu djecu) bit će različito ocijenjena s tri različita

.....

**Otkriće nije pronaći
nove zemlje, već
vidjeti ih drugim
očima.**

– Marcel Proust

.....

- **Uspješnost** određuje je li svrha projekta postignuta ili u kolikoj su mjeri rezultati pridonijeli ostvarenju cilja. Ona pokazuje kreće li se projekt u planiranom smjeru. Procjena djelotvornosti dio je praćenja tekućeg projekta. Da bi se ciljevi projekta mogli mjeriti, moraju biti specificirani, mjerljivi i tempirani (vezani uz određeno vremensko razdoblje). Često su pojedinačni ciljevi nejasno oblikovani i vrlo općeniti. Tipičan je primjer kada kažemo 'poboljšani uvjeti življenja'. U takvom slučaju tim koji provodi vrednovanje treba radne ciljeve temeljiti na postojećoj projektnoj dokumentaciji. Očekivani rezultati trebaju biti konkretni i jasni, ili u navedenom primjeru: 'trosobni stanovi za 50 obitelji s malom djecom u gradu A.'
- **Učinci** se tiču očekivanih i neočekivanih posljedica projekta. Vrednovanje se ovdje odnosi na cilj i svrhu projekta i zahtijeva sveobuhvatnu istragu. Poseban problem može biti dokazivanje da su uočljive promjene zaista posljedica nekog projekta. U različito vrijeme može doći do različitih učinaka. Vrednovanje bi u obzir trebalo uzeti i kratkoročne i dugoročne učinke. Vrednovanje učinaka često se provodi tijekom trajanja projekta. U takvom slučaju teško je predvidjeti dugoročne učinke. Primjerice, projekt koji se tiče infrastrukture brže pokazuje učinke nego onaj koji se tiče obrazovanja.
- **Bitnost** je općenita procjena podudarnosti projekta s prioritetima organizacije i donatora. Taj pojam objašnjava treba li projekt prihvatiti, odbaciti ili preoblikovati. Bitnost je veoma važna stavka, zato što mjeri stupanj podudarnosti prioriteta projekta s prioritetima u širem kontekstu. Promjena vanjskih okolnosti može dovesti do smanjenja prioriteta projekta. Primjerice, nakon rješavanja političkog sukoba više nema potrebe za izgradnjom izbjegličkog kampa.
- **Održivost** je općenita procjena očekivanog raspona trajanja pozitivnih promjena uzrokovanih projektom (trajnost uspjeha). Održivost je stoga provjera uspješnosti projekta na višoj razini. Donatori sve veću važnost pridaju dugoročnim gledištima i trajnim poboljšanjima. Održivost se odnosi na ono što se događa nakon zaključivanja projekta. Zato je teško sa sigurnošću procijeniti održivost dok projekt još uvijek traje ili je netom završen. Pretpostavke o budućim kretanjima treba donijeti na temelju raspoloživih saznanja u svezi projekta i lokalne zajednice.

TABLICA 2

Prednosti i nedostaci članova organizacije i vanjskih suradnika kao ocjenjivača

	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Članovi	više odgovarajućeg znanja	manje objektivnosti
Vanjski suradnici	više objektivnosti	manje odgovarajućeg znanja

gledišta: donatore će zanimati broj korisnika, troškovi usluge i učinak, korisnici će biti zainteresirani za kakvoću usluge (pristup, vrijeme, brzina, pomoć), a organizaciju bi moglo zanimati je li ta usluga u skladu s ciljevima organizacije.

- Što vrednujemo: politiku, program ili projekt?
Što je općenitija razina kojoj težimo, potrebno je složenije i točnije osmisлити proces vrednovanja. Lakše je vrednovati projekt nego politiku: potrebno je manje informacija i manje vremena.
- Tko je odgovoran za provedbu – projektni tim, vanjski stručni suradnici ili i jedni i drugi?
U većini slučajeva, uključene su obje strane s različitom pozadinom, gledištima i interesima. Bitno je postići dogovor o onome što vrednujemo (kriteriji) i kako vrednujemo (kojim indikatorima).

TABLICA 3

Pitanja koja je potrebno riješiti pri osmišljavanju procesa vrednovanja

- Koje aspekte trebamo vrednovati? Kriterije i indikatore treba izabrati u skladu sa svrhom, onima za koje se vrednovanje obavlja i razinom vrednovanja.
- Koji su podaci potrebni? Potrebna su posebna sredstva za prikupljanje bitnih podataka za kriterije i indikatore vrednovanja – količinske i kvalitativne.
- Koji su izvori informacija najbolji? U praksi se najboljom pokazao spoj formalnih i neformalnih, i službenih i privatnih izvora, za što potpunije pokrivanje tematike.
- Koju bi metodologiju prikupljanja podataka valjalo primijeniti? Možemo izabrati jednostavne i povoljne metode ili pak one naprednije i skuplje, ovisno o cilju i proračunskim ograničenjima.
- Kako treba tumačiti podatke? Statistika i brojke same po sebi imaju malo smisla. Potrebno ih je ugraditi u kontekst vrednovanja: "rast od 25%" - čega? U usporedbi s čime? U kojem vremenskom razdoblju? Što to dokazuje? S kojim učinkom?
- Kako ćemo podijeliti zadatke unutar tima koji provodi vrednovanje? Ukoliko se odlučimo za naprednije metode vrednovanja, za njihovu će nam provedbu trebati stručnjaci (sastavljanje upitnika, vođenje rasprave u skupini itd.). Ali čak i jednostavni zadaci poput praćenja dolazaka trebaju biti jasno dodijeljeni pojedinim članovima.
- Kako ćemo sve to uklopiti u raspored? Praćenje treba biti tekuća aktivnost i u stopu slijediti proces provedbe projekta. Obrada i sakupljanje podataka trebaju biti jasno određeni u vremenskom okviru projekta.

Pri osmišljavanju vrednovanja moramo se pozabaviti s nekoliko pitanja. Tablica 3 prikazuje kontrolni popis pitanja i prijedloga koje voditelji projekta moraju imati na umu.

Provedba vrednovanja uključuje nekoliko koraka:

- organizacija tima za vrednovanje i davanje uputa;
- sustavno sakupljanje potrebnih podataka;
- organiziranje i strukturiranje informacija koje je potrebno protumačiti;
- analiziranje podataka i donošenje zaključaka; te
- predstavljanje zaključaka u konačnom izvješću.

Postoje zapravo tri stadija koja čine proces vrednovanja. Ponovni pregled podataka prije nego što vrednovanje zaista započne može biti od presudne važnosti i potvrditi da je tim na pravome putu. U desnom okviru vidimo kako se pregled podataka poklapa s praćenjem i vrednovanjem. Podaci moraju biti prikupljeni i pomno ispitani prije nego vrednovanje započne, a važno je i kritički promotriti izjave i statistike koje su predstavljene kao činjenice. U Tablici 4 nalaze se savjeti kako prepoznati bitne i pouzdane podatke.

Tri stadija procesa vrednovanja

- **Praćenje:** prikupljanje podataka vezanih uz temu
- **Pregled:** strukturiranje podataka radi tumačenja
- **Vrednovanje:** tumačenje i predstavljanje podataka

Strateška razmišljanja o vrednovanju

'Vrednovanje je teret', često se žale voditelji projekata. Sustavno praćenje tekućeg projekta i izvješćivanje o rezultatima zaista predstavlja znatan utrošak vremena i energije. Međutim, dobro isplaniran i pažljivo osmišljen okvir vrednovanja koristan je i organizaciji i ulagačima.

TABLICA 4

Značajke bitnih i pouzdanih podataka

VAŽNOST

- Povezanost sa središnjim sastavnicama koje odražavaju napredak projekta
- Prikaz bitne problematike
- Prilagođenost potrebama korisnika kao osnova za poboljšanje kakvoće vođenja projekta

DOSTUPNOST

- Nadovezanost na već zabilježene informacije
- Izbjegavanje studija koje zahtijevaju mnogo vremena i sredstava

POVOLJNOST

- Opravdanost uloženi sredstava rezultatom
- Optimalna ravnoteža između veličine uzorka i pouzdanosti pri radu na terenu

AKTUALNOST

- Relevantnost kada se radi o sastavnicama projekta
- Utemeljenost na najnovijim informacijama iz priznatih (ovlaštenih) izvora

Korist od vrednovanja

Vrednovanje poboljšava kakvoću organizacijskog razvoja na strateškoj, taktičkoj i radnoj razini:

- **na strateškoj razini** pomaže pri združivanju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva organizacije;
- **na taktičkoj razini** pridonosi korištenju sredstava za kvalitetnije ispunjavanje ciljeva;
- **na radnoj razini** pomaže pri izgradnji realističnijih rasporeda i proračuna.

Primatelji rezultata vrednovanja:

- javnost
- korisnici
- donatori
- partneri i konkurencija
- tijela vlasti

Hijerarhija projektnih ciljeva (HPC)

Projekt možemo odrediti kao isplanirani proces s ciljem postizanja određenih promjena unutar određenog vremenskog razdoblja i uz uporabu određenih sredstava. Možemo ga promatrati i kao uzročno-posljedični lanac na četiri razine:

- **Uložena sredstva** su različita sredstva primijenjena kako bi se proizveli određeni rezultati.
- **Rezultati** su oni neposredni rezultati koje projekt jamči.
- **Svrha** je bitna pozitivna promjena kojoj projekt teži.
- **Ciljevi** su dugoročna korist od provedbe projekta.

Sastavnice vrednovanja

Svrha vrednovanja jest procjena cjeline. Vrednovanje je usredotočeno na nekoliko središnjih kriterija koje nazivamo sastavnicama vrednovanja. Ključne sastavnice vrednovanja već su nam poznate iz prijedloga projekta: djelatnost, uspješnost, učinci, bitnost i održivost.

- **Djelatnost:** postizanje najvećih mogućih rezultata uz uporabu dostupnih sredstava (pretvaranje uloženi sredstava u rezultate);
- **Uspješnost:** određenje jesu li (specifični, mjerljivi i tempirani) ciljevi postignuti ili ne;
- **Učinci:** dugoročne pozitivne i negativne posljedice projekta;
- **Bitnost:** podudarnost u širem kontekstu; i
- **Održivost:** dugoročna održivost projekta.

Strateško vrednovanje rezultata

Promicatelji, korisnici i donatori projekta žele postići i objaviti kako kratkoročne tako i dugoročne rezultate. Sredstva su oskudna, a konkurencija jaka. Zato se uspjeh organizacije mjeri pomoću pet kriterija određenih prema HPC modelu, kao što prikazuje Tablica 5.

Vrednovanje se u određenoj mjeri nadovezuje na informacije prikupljane tijekom čitavog stadija provedbe projekta. U svrhu poboljšanja kakvoće vođenja projekta važno je osigurati sustavno prikupljanje podataka, i to pomoću sustava praćenja i vrednovanja osmišljenog za taj projekt.

Kriteriji i indikatori vrednovanja

Svaka od pet sastavnica vrednovanja može biti određena iz različitih gledišta - u odnosu na svrhu (vježba ili praktična primjena), razinu (politika, program ili projekt) i

one za koje se vrednovanje obavlja (korisnike, donatore, organizaciju). O navedenim gledištima ovisi koje ćemo kriterije vrednovanja odabrati. Kriteriji određuju što ustvari ocjenjujemo: utrošena sredstva, obavljene aktivnosti, postignute rezultate, učinke aktivnosti. Indikatori su 'mjerne jedinice' (količinske ili kvalitativne) odabranih kriterija: 'količina...', 'postotak...', 'razina...' (...zadovoljstva, uključenosti, nazočnosti, tjedana, troškova, riješenih slučajeva, zastupljenosti u tisku itd.). Sredstva koja donatore najviše zanimaju su vrijeme i novac (poštivanje vremenskih i proračunskih ograničenja). Još jedna bitna stavka jest ostvarivost ciljeva. Kako bismo ih mogli procijeniti na odgovarajući način, ciljevi moraju biti specificirani, mjerljivi, adekvatno ostvarivi, relevantni i tempirani.

Čimbenici koje treba uzeti u obzir u financijskim analizama

Očigledno je da kvalitetno vođenje projekta podrazumijeva pomnu analizu financijskih sredstava i isplativosti. Kada analiziramo financijsku izvedivost projekta, neophodno je prikupiti podatke o tri osnovna aspekta: financijskoj održivosti, isplativosti i analizi troškovne učinkovitosti.

Instrumenti i metode praćenja i vrednovanja

Priprema plana vrednovanja

Plan vrednovanja ima u cilju pružiti jasan prikaz o tome tko će provoditi vrednovanje te dati odgovore na pitanja što, kada i zašto.

Priprema pitanja za vrednovanje

Potrebno je raspraviti osnovnu problematiku i odrediti koje ćemo aspekte vrednovati i koja pitanja postaviti.

Priprema metoda vrednovanja

Potrebno je pažljivo odabrati metode za vrednovanje projektnih dostignuća. Kriteriji i indikatori procjene moraju imati logičan slijed.

Plan vrednovanja

U planu vrednovanja mora stajati jasan prikaz rasporeda aktivnosti, uključenih članova tima i podjele zaduženja.

Dokumentacija

Vođenje odgovarajuće evidencije o aktivnostima organizacije presudan je dio procesa praćenja i vrednovanja. Projektni timovi često zanemaruju evidenciju sredstava, aktivnosti, rezultata ili učinaka svojih projekata. Kako bi se utvrdila razina promjene do koje je došlo, veoma je bitno raspolagati sljedećim sastavnicama:

- sustavnim pregledom postojećih informacija i ključnih informatora;
- opisom projekta/glavnim i pojedinačnim ciljevima te aktivnostima;
- kronološkim prikazom projektnih stadija i bitnih tekućih promjena;
- ažuriranim proračunom;
- ključnim projektnim dokumentima;

Financijska analiza

■ **Financijska održivost:** Ima li dovoljno sredstava za pokriće budućih troškova nakon povlačenja trenutne potpore? U ovom je slučaju potrebna informacija o radnim troškovima i troškovima održavanja te o dostupnim novčanim sredstvima.

■ **Isplativost:** Je li bilo moguće postići slične rezultate uz manje troškove? Potrebna nam je informacija u svezi:

- troškova čitavog projekta i pojedinih sastavnica ;
- alternativnih sredstava za ispunjavanje zadataka; i
- troškova ostalih sličnih projekata.

■ **Analiza troškovne učinkovitosti:** Može li korist od projekta opravdati troškove projekta? Potrebna nam je informacija o:

- proizvedenoj robi i uslugama
- ekonomičnosti rada
- društvenoj i kulturnoj koristi; itd.

TABLICA 6

Koraci u vrednovanju

PRETHODNA STUDIJA

- odabir tima za provedbu vrednovanja
- uobličenje studije u suradnji s ovlaštenim osobama
- provedba studije
- izvješće timu koji provodi vrednovanje

PRIKUPLJANJE PODATAKA

- pregled dokumenata
- razgovori
- istraživanje posebnih područja
- posjeti terenu, inspekcije

- rasprave u skupini

- provjere, itd.

ANALIZA PODATAKA

- usporedba, analiza i provjera podataka
- tumačenje podataka
- zaključci i preporuke

ZAVRŠNI STADIJ

- predstavljanje zaključaka i preporuka u obliku izvješća
- predstavljanje rezultata javnosti

- sažecima prethodnih procjena projekta; i
- zahtjevom za informacijama od članova projektnog tima i ostalih relevantnih strana.

Tablica 6 prikazuje kontrolni popis stavki koje treba uzeti u obzir pri stvarnoj provedbi vrednovanja. Treba imati na umu da ovaj popis ni u kom slučaju nije konačan. To je samo kostur za aktivnosti koje je potrebno raspodijeliti i provesti.

Neke formalne metode vrednovanja

Formalne su metode vrednovanja one koje su znanstveno prihvaćene, koje koriste istraživači i drže ih pouzdanima i valjanima. Kada se planiraju velike promjene i kada je uključena velika količina sredstava, opravdana je uporaba više znanstvenih metoda, kao što su formalne ankete, opažanja sudionika i izravna mjerenja. To obuhvaća znatnu količinu stručnog znanja, vremena i novca.

Često korištene pojednostavljene metode

Većina projekata srednjih razmjera ne može si priuštiti metode vrednovanja koje znače veliki utrošak sredstava. U takvim su slučajevima dostatne jednostavne, ali pouzdane metode za procjenu projekta. U cilju strukturiranog i usredotočenog prikupljanja informacija, često se koristi metoda razgovora: ključni informatori, skupine i ciljne skupine mogu podastrijeti vrijedne i valjane podatke za procjenu dostignuća. Izravna opažanja i neslužbene ankete, ukoliko se koriste usmjereno, mogu također dati uvjerljive podatke kojima će se dokumentirati promjene do kojih je projekt doveo. Tablica 7 sadrži neke značajke formalnih i neformalnih metoda.

Različiti pristupi predavljanju podataka javnosti

Zaključivši praćenje, pregled i vrednovanje projektnih dostignuća, vrijeme je za slaganje, predstavljanje i pohranu odgovarajućih podataka. Nekoliko je uobičajenih načina

TABLICA 7

Prednosti i nedostaci formalnih metoda vrednovanja

FORMALNA ANKETA

- Uključuje uporabu pisanih i usmenih ispitivanja/upitnika.
- Prednost: unaprijed određena pitanja i problematika
- Ograničenje: prikupljanje podataka je zahtjevan proces

PROMATRANJE SUDIONIKA

- Dubinska opažanja izdvojenih slučajeva
- Može značiti i sudjelovanje onoga koji provodi vrednovanje.

- Prednost: izvrsno za razumijevanje procesa
- Ograničenje: manje pogodno za uopćavanje

IZRAVNA MJERENJA

- Registracija količinski ili klasifikacijski odredivih podataka pomoću analitičkih instrumenata
- Prednost: precizno, pouzdano, često povoljno
- Ograničenje: bilježi samo činjenice, ne i objašnjenja

TABLICA 8

Prednosti i nedostaci neformalnih metoda vrednovanja

RAZGOVORI S KLJUČNIM INFORMATORIMA

- Omogućuju općenite, opisne informacije od pojedinaca
- Prednost: fleksibilan, dubinski pristup
- Ograničenje: opasnost od subjektivnosti

RAZGOVORI U SKUPINI

- Pružaju izravne informacije o ljudima na koje projekt utječe.
- Prednost: mali troškovi, učinkovitost, izravan kontakt
- Ograničenje: moguća manipulacija raspravom

RAZGOVORI S CILJNIM SKUPINAMA

- Služe analizi određenih složenih problema.
- Služe određivanju stavova i prioriteta unutar manjih skupina.
- Prednost: kreativni, djelotvorni

- Ograničenje: zahtjevna metoda, opasnost od predrasuda

IZRAVNO PROMATRANJE

- Inspekcija, posjeti terenu, promatranje infrastrukture i usluga
- Prednost: omogućuje dublji uvid u situaciju
- Ograničenje: ovisnost o razumijevanju i tumačenju promatrača

NEFORMALNA ANKETA

- Količinske ankete na malom broju ispitanika
- Uzorci prikupljeni metodom slučajnog izbora
- Prednost: prihvatljiv i veoma brz način dobivanja količinskih podataka
- Ograničenje: opasnost od uopćavanja i pogreške pri odabiru ispitanika

na koje je to moguće izvesti: sažeci, bibliografije, godišnja izvješća, tematska izvješća, seminari i baze podataka.

- Sažeci: prikaz projekata ili aktivnosti, sa zaključcima i preporukama
- Bibliografije: godišnji popis anketa, kratke bibliografije izvješća o vrednovanju
- Godišnja izvješća: sažeci godišnjih aktivnosti i financijskih podataka
- Tematska izvješća: predstavljanje tema, s primjerima iz pojedinih istraživanja
- Seminari: predstavljanje rezultata i rasprave sa sudionicima projekta
- Baze podataka: lako dostupne elektronske zbirke podataka

Najrašireniji oblik predstavljanja podataka su izvješća o vrednovanju (standardizirani oblik nalazi se u Tablici 8). Stvarno će izvješće vjerojatno biti prilagođeno kako bi se uklopilo u precizan karakter studije.

TABLICA 8

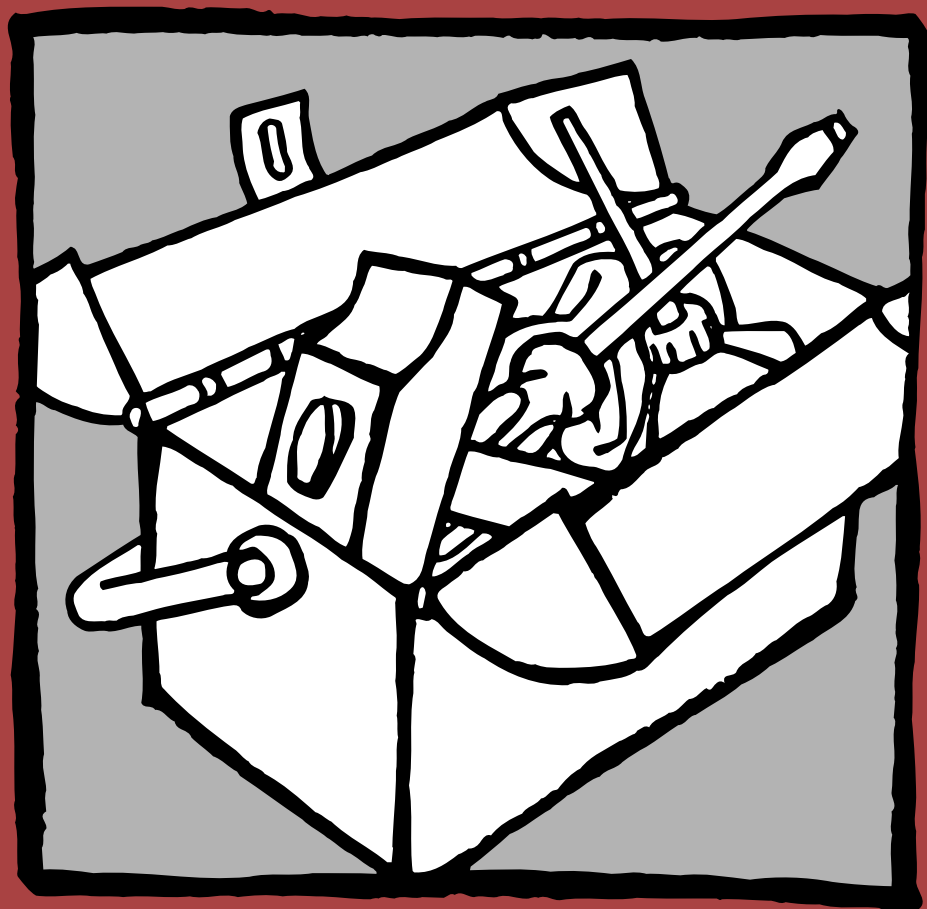
Uobičajeni format izvješća o vrednovanju

NASLOVNICA

- **Ime projekta** (službeni naziv)
- **Vrsta vrednovanja** (vrednovanje stadija, završno vrednovanje, studija utjecaja)
- **Oblik izvješća** (nacrt ili konačna verzija)
- **Naručitelj vrednovanja** (za koga se izrađuje izvješće)
- **Autori** (pojedinci ili skupina autora)

PRIJEDLOG SADRŽAJA

- **Sažetak** zaključaka i preporuka (4–6 stranica)
- **Uvod**
 - Podloga za vrednovanje
 - Kratak opis projekta
 - Korištena metodologija vrednovanja – detaljni prikaz
 - Struktura izvješća
- **Bitnost projekta**
 - Kontekst i razlog pokretanja projekta
 - Promjene u kontekstu projekta tijekom provedbe
 - Bitnost u odnosu na prioritete donatora
- **Djelotvornost**
 - Napredak projekta u odnosu na planove
 - Troškovi i uporaba sredstava u odnosu na proračun i planove
 - Dostignuća
 - Rezultati u odnosu na iskorištenost sredstava
- **Uspješnost**
 - Ciljevi pri osmišljanju projekta
 - Ciljevi koji su zaista ostvareni
 - Čimbenici koji utječu na ostvarenje ciljeva
- **Učinci projekta**
 - Potrebe, prioritete i zahtjevi na lokalnoj razini
 - Predviđeni i nepredviđeni učinci na ciljane skupine i ostale
 - Učinci na institucionalnoj razini
 - Čimbenici koji objašnjavaju učinke projekta
- **Održivost**
 - Stupanj na kojemu će projekt postati održiv
 - Čimbenici koji utječu na održivost (politika, financije)
 - Pouke
 - Radne pouke (u svezi sa samim projektom)
 - Razvojne pouke (u svezi sa širim kulturnim okruženjem)
- **Zaključci i preporuke**
 - Zaključci (činjenice)
 - Preporuke (budućnost)



Komplet za trening

Vježba 1: Indikatori vrednovanja

Opis: Osmišljavanje mjernih instrumenata za svaku od pet sastavnica vrednovanja: djelotvornost, uspješnost, učinci, bitnost i održivost

Sudionici: Pet jednakih skupina

Trajanje: 45 minuta

Materijali: Tiskani materijali za sve sudionike i *flipchart*

Postupak

- 1 Sudionici na temelju uobičajenog formata izvješća o vrednovanju ukazuju na načine kojima je moguće mjeriti uspjeh pet sastavnica istog zamišljenog projekta.
- 2 Svaka od pet skupina dobija zadatak oblikovanja jedne od sastavnica.
- 3 Na kraju svake vježbe svaka skupina zapisuje svoje ideje na *flipchart*. Voditelj/ica podupire svih pet skupina, pomaže im u oblikovanju ideja i daje potrebna objašnjenja.

Rasprava

Svaka skupina ukratko izvješćuje ostale o svojim saznanjima.



Vježba 2: Razgovor s ključnim informatorima

Opis: Utvrđivanje ključnih informatora i postavljanje bitnih pitanja o projektu

Sudionici: Čitava skupina

Trajanje: 20 – 30 minuta

Postupak

- 1** Zamolite pet sudionika treninga da se dobrovoljno prijave za sljedeće uloge: vrednovatelj/ica projekta, korisnik/ca, član/ica lokalne zajednice, predstavnik/ca sredstava javnog piropćavanja i predstavnik/ca donatora. Oni čine unutarnji krug. Ostatak skupine čini vanjski krug promatrača.
- 2** Vrednovatelj/ica postavlja dva ili tri pitanja o zamišljenom projektu svakom od ključnih informanata (Primjerice: Jeste li zadovoljni dostignućima? Jesu li rezultati isplativi?). Odgovori mogu biti oprečni.
- 3** Promatrači trebaju paziti na protuslovlja među različitim gledištima.
- 4** Voditelj/ica treninga je u ulozi moderatora i posreduje jedino u slučaju izbijanja sukoba između ključnih informatora, ili sukoba s vrednovateljem/vrednovateljicom projekta.

Rasprava

Promatrači iznose svoje mišljenje o protuslovljima i sličnostima.

2

Vježba 3: Vrednovanje tijeka treninga

Opis: Procjena napretka u učenju i poteškoća na koje su do sada naišli sudionici treninga

Sudionici: Čitava skupina

Trajanje: 5 – 7 minuta

Materijali: Upitnici

Postupak

- 1 Podijelite sudionicima upitnik i zamolite ih da ga popune otvoreno, iskreno i anonimno.
- 2 Potrebno je postaviti pitanja poput sljedećih:
 - Što je najbitnije što ste naučili kroz aktivnosti?
 - Na koje ste poteškoće naišli?
 - Koji vas se trenutak osobno najsnažnije dojmio?
 - Pitanja, prijedlozi, komentari.

Rasprava

Sljedeći dan treninga započnite sažetkom povratnih informacija dobivenih od skupine i iskoristite priliku da se pozabavite mogućim problemima, nesporazumima ili zahtjevima.

3

Vježba 4: Tko sam ja? Tko smo mi?

Opis: Vrednovanje i očitovanje slike o sebi i slike o skupini

Sudionici: Male skupine

Trajanje: 15 minuta

Postupak

- 1 Neka sudionici napišu šest stvari o sebi (osobina, jakih točaka, slabosti, itd.) – tri stvari o sebi kao organizatorima i tri kao pojedincima.
- 2 Potom sudionici u skupinama po troje ili četvero uzajamno razmjenjuju vlastite slike o sebi.
- 3 Potaknite svaku skupinu da govorom tijela pokuša izraziti uopćenu sliku čitave skupine. Svaka skupina ustvari mora sintetizirati pojedinačne sastavnice (ljude) i dati skupnu sliku o sebi.

Rasprava

Je li organizacija nešto više od zbira svojih sastavnica? Je li više od zbira ljudi koji su u nju uključeni? U kolikoj bi se mjeri organizacija trebala prilagoditi strategijama svojih uposlenika? Odražava li, u ovoj vježbi, slika o skupini pojedince unutar te skupine?



Vježba 5: Oblikovanje upitnika za vrednovanje treninga

Opis: Uvježbavanje ključne vještine pri vrednovanju: vještine komunikacije

Sudionici: Četiri jednake skupine

Trajanje: 20 – 30 minuta

Materijali: *Flipchart* i marker za svaku od skupina

Postupak

- 1 Naložite svakoj skupini da odabere jedan od kriterija koji će vrednovati: sadržaj, proces (skupnu dinamiku), vođenje ili logistiku treninga.
- 2 Svaka skupina ima 20 minuta da sastavi niz pitanja bitnih za odabrane kriterije te da ih napiše na *flipchart*.
- 3 Voditelj/ica ističe najbolje oblikovana pitanja u svakoj skupini i otkriva da su upravo zajedno osmislili upitnik za vrednovanje treninga u kojem sudjeluju i da će u sljedećem dijelu treninga odgovoriti na četiri kategorije pitanja.

5

Vježba 6: Čarobno pero

Opis: Pronalaženje sadržajnog i korisnog načina zaključenja treninga i davanje korisnih povratnih informacija voditelju/voditeljici treninga

Sudionici: Čitava skupina, sjedeći u krugu

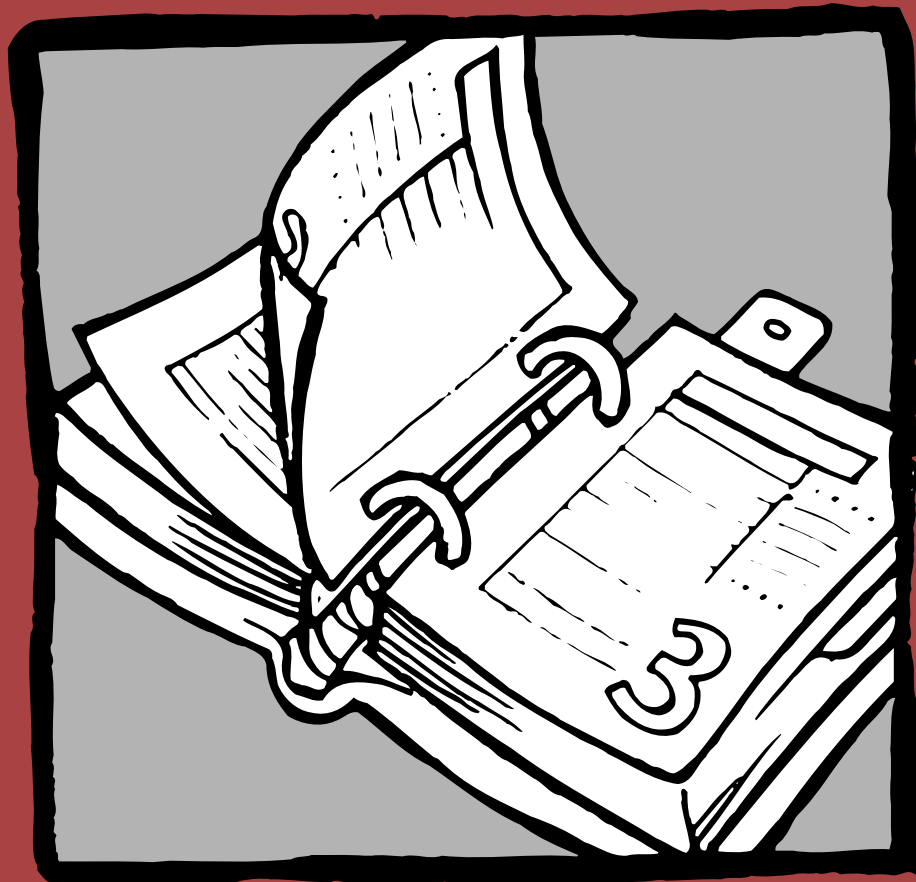
Trajanje: 10 minuta

Materijali: "Čarobno pero"

Postupak

- 1 Zamolite sudionike da, dodajući jedan drugome čarobno pero, svatko od njih jednom rečenicom izrazi svoje mišljenje o procesu učenja.
- 2 Zahvalite svima za njihovo sudjelovanje i iskrenu predanost, te zaključite trening.

6



Primjer plana treninga

Kako izvesti trening?

Ovaj primjer plana rada trebao bi vam dodatno pomoći u osmišljanju treninga o razvijanju vještina vrednovanja i praćenja, koji ćete izvesti koristeći se različitim dijelovima ovog priručnika i vježbama. Njihova točna uporaba, u spoju s drugim aktivnostima, treba se temeljiti na onome što znate o očekivanjima i iskustvima vaših sudionika, kao i o vremenu raspoloživom za održavanje treninga. Primjer plana rada ne predlaže samo teme treninga, već i aktivnosti koje vam mogu omogućiti interaktivni karakter treninga.

Primjer plana treninga

1. dio Uvod

VRSTA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Predstavljanje sudionika i voditelja treninga	Međusobno se upoznati	Sudionici predstavljaju sebe, svoje organizacije i svoja očekivanja
Predstavljanje teme	Pojasniti pojmove vrednovanja i praćenja	Što su praćenje i vrednovanje i zašto ih provodimo?
Predstavljanje plana rada	Određiti ciljeve treninga	Tiskani materijali, objašnjenja, pitanja

2. dio Financijska analiza

VRSTA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Rad u malim skupinama	Određiti indikatore	Vježba 1: Indikatori vrednovanja
Financijska analiza	Shvatiti metode i važnost odgovarajuće financijske analize	Izlaganje/prezentacija
Rad u skupinama	Prepoznati i proniknuti u različita gledišta	Vježba 2: Razgovor s ključnim informatorima

3. dio Metode

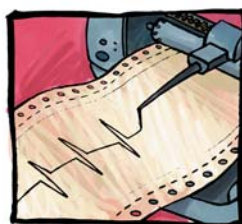
VRSTA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Metode praćenja i vrednovanja	Predstaviti različite metode	Prezentacija/tiskani materijali
Plan rada vrednovanja	Izraditi plan rada i vrednovanja	Izlaganje, rad u razredu
Dokumentiranje praćenja i vrednovanja	Pronaći i razmijeniti nove pristupe	<i>Brainstorming</i>

Primjer plana treninga (nastavak)		
4. dio Skupni razgovori		
VRSTA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Skupni razgovor	Predstaviti temu	Anegdote, izlaganje
Pregled	Proučiti dosadašnje materijale i istaknuti glavna pitanja	Voditelj/ica na <i>flipchartu</i> ispisuje glavne ideje sudionika
Vrednovanje dnevnih aktivnosti	Naučiti kako poboljšati kakvoću prvog dijela treninga	Vježba 3: Vrednovanje tijeka treninga
5. dio Vrednovanje		
VRSTA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Samo-vrednovanje	Potaći sudionike da vrednuju sami sebe	Vježba 4: Tko sam ja? Tko smo mi?
Vještine vrednovanja	Predstaviti vještine vrednovanja	Izlaganje/prezentacija
Vrednovanje u praksi	Uvježbavati vještine vrednovanja	Rad u parovima/skupinama
6. dio Izvješćivanje		
VRSTA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Izvješćivanje	Predstaviti osnove sastavljanja izvješća	Izlaganje/prezentacija
Raspolaganje informacijama	Ispitati različite načine raspolaganja informacijama	<i>Brainstorming</i>
Poteškoće pri vrednovanju projekta	Naučiti rješavati probleme pri vrednovanju projekta	Rasprava u malim skupinama
7. dio Redoslijed vrednovanja		
VRSTA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Proces vrednovanja	Uvidjeti složenost procesa vrednovanja	Prezentacija
Rezultati skupine	Vrednovanje rezultata skupine	Nacrti izvješća
Rasprava	Zaključna pitanja o vrednovanju	Otvoreni forum
8. dio Završetak		
VRSTA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Oblikovanje	Osmišljavanje upitnika	Vježba 5: Oblikovanje upitnika za vrednovanje treninga
Posljednji dio treninga	Popunjavanje upitnika i rasprava	Upitnici
Zaključak	Zaključne napomene i povratne informacije	Vježba 6: Čarobno pero

Regionalni centar zaštite okoliša za Srednju i Istočnu Europu (REC) je neopredijeljena, nepristrana, neprofitna organizacija čija je zadaća pomoć u rješavanju problema u zaštiti okoliša u Srednjoj i Istočnoj Europi (SIE). Centar svoju zadaću obavlja potičući suradnju među nevladinim udrugama, vladama i drugim zainteresiranim subjektima, podržavajući slobodnu razmjenu informacija i potičući sudjelovanje javnosti u odlučivanju o okolišu.

REC su 1990. godine utemeljile SAD, Europska komisija i Mađarska. Danas su REC-ov pravni temelj Povelja koju su potpisale vlade 27 zemalja i Europska komisija, te Međunarodni sporazum s Vladom Mađarske. Središnjica REC-a je u Szentendreu, u Mađarskoj, a lokalni uredi nalaze se u svakoj od 15 zemalja korisnica u regiji SIE, a to su: Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Češka Republika, Estonija, Hrvatska, Latvija, Litva, Mađarska, Makedonija, Poljska, Rumunjska, Slovačka, Slovenija i Srbija i Crna Gora.

Najnoviji donatori su Europska komisija i vlade Albanije, Belgije, Bosne i Hercegovine, Bugarske, Češke Republike, Danske, Estonije, Finske, Francuske, Italije, Japana, Kanade, Latvije, Litve, Nizozemske, Njemačke, Poljske, Sjedinjenih Američkih Država, Slovenije, Srbija i Crna Gora, Švedske, Švicarske i Ujedinjenog Kraljevstva, kao i druge međuvladine i privatne ustanove.



Vrednovanje i praćenje