

RAZVOJ VJEŠTINA NEVLADINIH UDRUGA

Priprema prijedloga projekata



REGIONALNI CENTAR ZAŠTITE OKOLIŠA
za Srednju i Istočnu Europu

RAZVOJ VJEŠTINA NEVLADINIH UDRUGA

Priprema prijedloga projekata

Autor
BESIM NEBIU

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 53 6

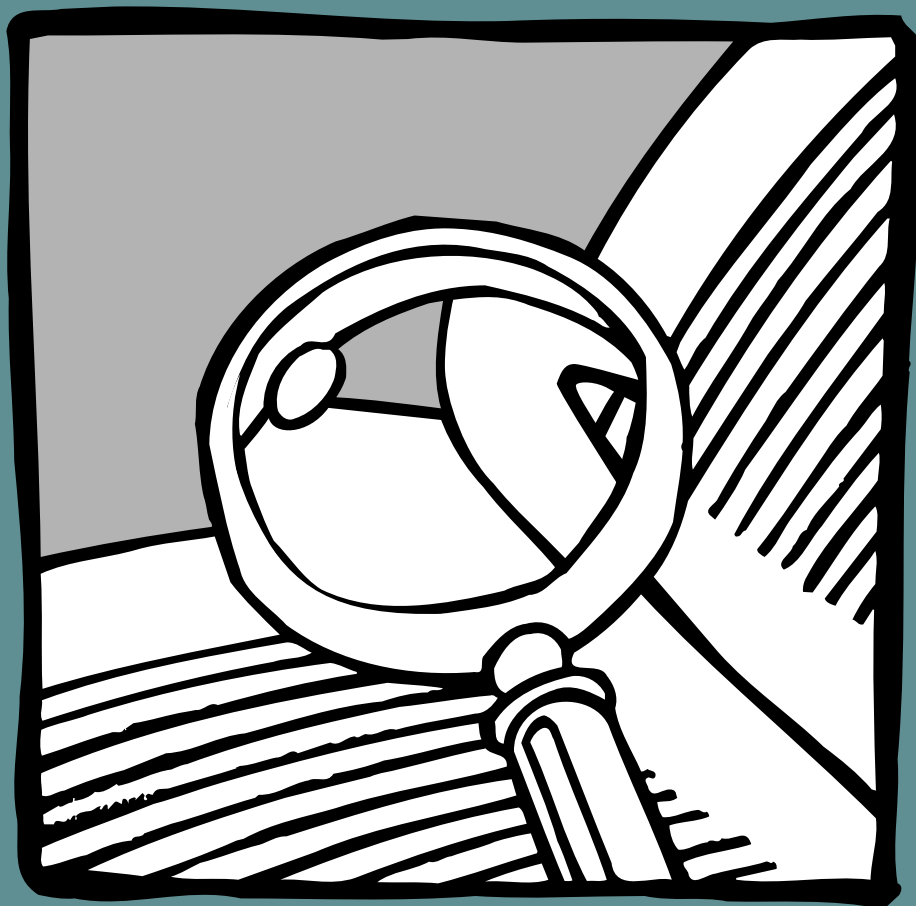
Izdavač:

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>

Urednik: Steven Graning / Prijevod: Anda Bukvič / Lektura: Irena Brnada
Oblikovanje: Sylvia Magyar i Greg Spencer / 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
Izrada projekta i priprema prijedloga projekta	9
Kako napisati prijedlog projekta	12
Komplet za trening	21
Vježba 1: <i>Ice-breaker</i> , Uvodna vježba	23
Vježba 2: Dugačke riječi	25
Vježba 3: Prihodi zaštićenog područja prirode	27
Vježba 4: Kamo je nestalo ?	29
Primjer plana rada treninga	31



Tema

Opći pregled

Uvod

Bez izravnog financiranja projekata, mnoge nevladine udruge (NVU-i) ne bi bile u stanju ostvarivati svoje ciljeve. Stoga je pisanje jasnih, cjelovitih i ciljanih prijedloga projekata NVU-ima presudno za uspjeh.

Usavršavanje umjetnosti pisanja prijedloga projekata zahtijeva jedinstveni pristup vođenju projekata. Ovaj je priručnik namijenjen stvaranju temelja za izvođenje treninga o procesu i konačnom proizvodu pripreme prijedloga projekata.

Prijedlog projekta je detaljni opis niza aktivnosti usmjerenih ka rješavanju određenog problema. Prijedlog projekta trebao bi sadržavati podroban opis:

- pozadine projekta,
- aktivnosti i vremenskog tijeka provedbe,
- metodologije, i
- kadrova, materijalnih i financijskih sredstava potrebnih za provedbu.

Prijedlog projekta trebao bi biti detaljna i usmjerena ilustracija projekta. To je sredstvo predstavljanja projekta vanjskoj publici u obliku koji je neposredno prepoznatljiv i prihvatljiv.

Cilj treninga na temu pisanja prijedloga projekata jest shvaćanje:

- uloge prijedloga projekta i aktivnosti koje se provode na svakom stadiju,
- načina pristupanja projektima i prijedlozima projekata s organizacijskog aspekta,
- odgovaraju li prijedlozi projekata načinu vođenja projekata,
- kako oblikovati kvalitetan prijedlog projekta.

Cilj ovog priručnika

Ovaj bi priručnik trebao voditi trenere kroz treninge i vježbe za pisanje prijedloga projekata. On svom korisniku omogućuje:

- unaprijediti vještine sudionika koje se odnose na pripremu kvalitetnih prijedloga projekata,
- prikazati sudionicima kako voditi projekte unutar neke organizacije, i
- pomoći sudionicima da shvate vrijednost projekta kao sredstva ostvarivanja i unapređivanja misije organizacije kojoj pripadaju.

Izazovi koje postavlja ova problematika mogu se svrstati u tri skupine:

1) Unapređivanje vještina i organizacijskih postupaka

- Cilj većine sudionika jest naučiti metode pisanja prijedloga projekata, te razviti vještine oblikovanja i pisanja uspješnih prijedloga projekata
- Vrlo je važan cilj i uspostava sustava i standarda pripreme projekata unutar NVU-a.

2) Shvaćanje uloge prijedloga projekata u samom vođenju projekata

- Prijedlog projekta je **sredstvo** — a ne cilj. Treba ga slijediti što je više moguće, a tijekom projekta mijenjati samo ako je to zaista potrebno.
- Pisanje prijedloga projekta samo je jedan stadij vođenja projekta. To je jedna od brojnih aktivnosti u logičkom slijedu događaja koji se obično naziva **projektnim ciklusom**.

3) Pripremne aktivnosti uoči pisanja prijedloga projekta

Kvalitetni prijedlog projekta konačni je proizvod procesa s mnogo sudionika, koji obuhvaća prethodna istraživanja, rasprave i učenje iz prošlih iskustava (vidi Ilustraciju 1).

Vještine koje treba razviti

Trening je usmjeren na razvijanje posebnih vještina vezanih uz izradu i pripremu kvalitetnih prijedloga projekata.

Ovaj priručnik daje upute za:

ILUSTRACIJA 1

Prije nego počnete pisati prijedlog projekta

- **Razgovarajte s prethodnim i mogućim korisnicima projekta.** Iako su povratne informacije vjerojatno bile dostupne i po završetku prethodnog projekta, od tada su mogle nastati nove mogućnosti i okolnosti. Preporučljivo je razgovarati i s mogućim korisnicima projekta, kako biste bili sigurni da je ono što namjeravate ponuditi zaista i potrebno.
- **Proučite prethodne prijedloge projekata.** Izbjegavajte ponavljanje pogrešaka i nuđenje opetovanih rezultata nečega što je već ostvareno. Donatori neće biti skloni financiranju nečega što je već trebalo biti obavljeno.
- **Proučite ocjene provedbe prethodnih projekata.** Ne računajte na to da će se članovi projektnih timova sjetiti svih pogrešaka i mogućnosti za poboljšanja iz prethodnih iskustava.
- **Organizirajte ključne skupine.** Vodite računa o tome da ljudi koji su vam potrebni zaista budu voljni i u mogućnosti sudjelovati u projektu.
- **Provjerite statističke podatke.** Ne dopustite si da drugi otkrivaju nedostatke i netočnosti u podacima na koje se oslanjate.
- **Savjetujte se sa stručnjacima.** Neovisna mišljenja mogu vam dati nove zamisli i osigurati vjerodostojnost.
- **Provodite ankete, istraživanja, itd.** Prikupite što više podloga, kako biste dokazali svoju predanost projektu i jasno izrazili njegove ciljeve.
- **Organizirajte sastanke ili okupljanja lokalne zajednice.** Kada javnost osjeti da se traži njezino mišljenje o nekom pitanju, bit će sklonija suradnji i spremnija dati podršku projektu.

- provođenje pripremnih aktivnosti (vidi Ilustraciju 1),
- izradu sveobuhvatnih i održivih planova, postavljajući realistične ciljeve i određujući potrebna sredstva,
- sastavljanje cjelovitog prijedloga projekta sa svim potrebnim dodacima, kako bi donatori dobili sve potrebne informacije,
- pripremu i praćenje proračuna projekta, i
- pisanje financijskih izvješća.

Sadržaj

Ovaj priručnik obuhvaća sljedeće teme:

- Što jest, a što nije projekt?
- Što je to izrada projekta?
- Kako se oblikuju sastavnice projekta?
- Koje su najbolje metode planiranja projekta?
- Što je to prijedlog projekta?
- Kako se priprema prijedlog projekta? (format koji obuhvaća sve aspekte prijedloga projekta)

Dobro bi bilo da se sudionici prvo upoznaju s glavnim pojmovima procesa pripreme prijedloga projekta, koji se nalaze u desnom prikazu.

Izvođenje treninga

Ovaj priručnik treba koristiti u spoju s aktivnostima opisanim u kompletu za trening. Veći dio sadržaja priručnika osmišljen je tako da se može koristiti kao radni materijal ili brošura za sudionike treninga, a trener ga može prilagoditi kontekstu i trajanju pojedinog treninga.

Izrada projekta i priprema prijedloga projekta

Što jest (a što NIJE) projekt

S gledišta vođenja projekata, svaki niz aktivnosti koje prolaze kroz projektni ciklus JEST projekt.

Projektni ciklus sastoji se od **projektnih stadija**. Svaka organizacija već bi trebala imati definiranu organizacijsku strategiju kojom može početi procjenjivati potrebe i mogućnosti u svom području djelovanja. Na taj način izdvojiti će se nekoliko zamisli, i organizacija može izabrati jednu od njih. Projektni stadiji tada su logičkim slijedom: izrada projekta, financiranje, provedba i, na posljetku, ocjena.

NVU-i često provode i aktivnosti koje ne pripadaju kategoriji projekata. Važno je znati i da se **projektom ne smatraju**:

- prošle aktivnosti koje se povremeno ponavljaju na potpuno isti način,
- aktivnosti bez jasno postavljenih ciljeva,
- aktivnosti koje se mogu ponavljati ili primjenjivati bilo gdje bilo kada, ili
- stalne (redovne) organizacijske aktivnosti (npr. sastanci upravnog odbora).

Glavni pojmovi u procesu pripreme prijedloga projekta

■ **Indikatori** — dijelovi plana projekta koji svrhu i rezultate projekta prikazuju kroz mjerljive jedinice (količinu ili kakvoću), kako bi se učinci projekta mogli izmjeriti

■ **Uložena sredstva** — ljudski rad i materijalna i financijska sredstva potrebna za provedbu projekta

■ **Rezultati** — projektom postignuti rezultati

■ **Plan aktivnosti** — opis tijeka, vremenskog rasporeda i zaduženja za pojedine projektne aktivnosti

■ **Plan raspodjele sredstava** — opis načina korištenja sredstava u odnosu na planirane aktivnosti

■ **Ganttov dijagram** — posebni model planiranja aktivnosti koji prikazuje međusobnu povezanost pojedinih aktivnosti

■ **Prihod** — financijska sredstva osigurana za provedbu projekta

ILUSTRACIJA 2

Što treba imati na umu na svakom stadiju planiranja

Korak	Sastavnica	Što treba imati na umu
1	Utvrđivanje glavnog cilja, pojedinačnih ciljeva, očekivanih rezultata i ciljne skupine	Pozadina projekta Točno određeni glavni cilj i pojedinačni ciljevi Društveno uvjetovana vizija organizacije Očekivani kratkoročni i dugoročni rezultati Korisnici projekta Problemi koji se rješavaju projektom
2	Sadržaj projekta	Tema i glavna pitanja koja projekt obuhvaća Metode odabrane za ostvarivanje ciljeva Planirane aktivnosti Potreba za nastavkom projekta
3	Mjesto/a odvijanja i vremenski raspored projektnih aktivnosti	Mjesto odvijanja različitih aktivnosti Trajanje projekta Datumi početka i završetka projekta Raspored pojedinih aktivnosti Sažeti prikaz tijeka projekta
4	Kadrovi i sredstva	Kadrovi Financijska sredstva Infrastruktura
5	Troškovi/izvori financiranja	Ukupni proračun projekta Detaljizirani proračun prema aktivnostima i vrstama troška Količina i oblik vlastitih sredstava Mogući donatori i izvori prihoda
6	Opis organizacije koja provodi projekt i suradnika na projektu	Opis organizacije koja provodi projekt Analiza mogućnosti i sposobnosti Opis suradnika na projektu Analiza mogućnosti i sposobnosti suradnika
7	Projektni tim i vođenje projekta	Koordinator projekta Metoda komunikacije unutar projektnog tima Strategija i praksa komuniciranja s okolinom
8	Praćenje, ocjena i naknadne aktivnosti	Kriteriji za određivanje uspjeha projekta Metode i vremenski raspored praćenja i ocjene Daljnje planirane aktivnosti

Što je to izrada projekta?

Izrada projekta je jedan od stadija — projektnog ciklusa, a sastoji se iz dva dijela:

- planiranja projekta (oblikovanja sastavnica projekta), i
- pisanja prijedloga projekta (pretvaranja plana u projektni dokument).

Izrada projekta rezultat je i planiranja projekta i pisanja prijedloga. Oba su koraka neophodna za izradu postojanog projekta.

Planiranje projekta — Oblikovanje sastavnica projekta

Prije pisanja projekta, treba razraditi njegove pojedinačne sastavnice. Bavljenje **pitanjima planiranja** pomaže u razradi sastavnica projekta, kako prikazuje Ilustracija 2.

Drugi način planiranja jest razmišljanje unaprijed prema **stadiju izrade projekta** na kojem se postavljaju takva pitanja. Na temelju tih kriterija, planiranje se može raščlaniti na ona pitanja koja se postavljaju tijekom planiranja i ona koja se postavljaju tijekom pisanja prijedloga projekta, kako prikazuje Ilustracija 3.

Bez obzira na model planiranja projekta koji je ovdje prikazan, kvalitetno pisanje prijedloga projekta nije moguće bez odgovarajućeg planiranja.

Model projektnog ciklusa u šest stadija

- **1. stadij:** Procijenite odgovarajuće potrebe i mogućnosti istraživanja
- **2. stadij:** Utvrdite projektnu zamisao
- **3. stadij:** Oblikujte projekt
- **4. stadij:** Financirajte projekt
- **5. stadij:** Provedite projektne aktivnosti
- **6. stadij:** Ocijenite rezultate

ILUSTRACIJA 3

Pitanja planiranja

Što treba uzeti u obzir na početku planiranja projekta

- Korisnici projekta
- Projektni tim i suradnici na projektu
- Kriteriji za uspjeh
- Ciljevi
- Metode odabrane za ostvarivanje glavnog cilja projekta
- Troškovi i izdaci
- Vlastita sredstva
- Mogući donatori

Sastavnice prijedloga projekta

- Naziv projekta
- Ciljevi projekta
- Opis projektnih aktivnosti
- Opis očekivanih rezultata projekta
- Plan provedbe projekta
- Početak provedbe projekta
- Raspodjela sredstava i kadrova
- Zaposleni na projektu
- Detaljni proračun projekta (fiksni troškovi, potrebna oprema)
- Ostala tehnička sredstva (npr. vozila)
- Raspodjela financijskih sredstava (vlastita sredstva i drugi izvori financiranja)

Kako napisati prijedlog projekta

Kada su obavljene sve pripreme, može početi pisanje prijedloga projekta. Ključna odluka koju treba donijeti na ovom stadiju jest ona o strukturi prijedloga projekta (uključujući sadržaj i duljinu). Struktura se određuje prema prirodi projekta i zahtjevima donatora. Raznoliki formati, obrasci za prijavu projekata, uzorci za izradu projekata i smjernice za prijavu na natječaj imaju neke zajedničke značajke.

Predloženi format

Naslovna stranica

Prijedlozi projekata dulji od tri-četiri stranice trebali bi imati posebnu naslovnu stranicu. Naslovnica treba sadržavati naziv projekta, ime glavne organizacije koja provodi projekt (i moguće suradničke organizacije, ako one postoje), mjesto i datum izrade projekta, te naziv donatora kojemu je prijedlog projekta upućen.

Naziv projekta

Naziv projekta treba biti kratak, sadržajan i po mogućnosti upućivati na neki od ključnih rezultata projekta ili ključnu aktivnost u projektu. Nazivi projekata koji su predugi ili preopćeniti ne daju čitatelju konkretnu naznaku očekivanog sadržaja.

Učinkoviti i neučinkoviti nazivi projekata

Učinkoviti nazivi projekata

- Eko-kamp "Zletovica 2002."
- Ekološko osvješćivanje javnosti u Odnedavno nezavisnim državama
- Građani štite jezero Debar

Neučinkoviti nazivi projekata

- Odgoj i obrazovanje za okoliš
- Zaštita vododijelnice Dojranskog jezera od otpadnih voda iz kućanstava, koje donosi rijeka Dragomir

Sadržaj

Ako je čitavi prijedlog projekta dulji od 10 stranica, pomaže kada na početku ili na kraju dokumenta postoji sadržaj. Stranica sa sadržajem omogućuje čitatelju brzo pronalaženje najbitnijih mu dijelova dokumenta. Dotična bi stranica trebala prikazivati naslov i broj početne stranice svakog poglavlja prijedloga projekta.

Sažetak

Mnogi nemaju vremena za čitanje čitavog prijedloga projekta. Stoga je korisno umetnuti i kratki sažetak projekta, koji bi trebao sadržavati:

- kratak prikaz problema
- ciljeve projekta
- ključne projektne aktivnosti, i
- ukupni proračun projekta.

Teoretski, sažetak treba sastavljati tek kada odgovarajući dijelovi dokumenta već postoje u svom duljem obliku.

Kod manjih projekata, sažetak ne treba biti dulji od 10 redaka, dok veći projekti obično zahtijevaju sažetke duljine i do dvije stranice.

Pozadina projekta

Ovaj dio projekta opisuje društvenu, gospodarsku, političku i kulturološku pozadinu nastanka projekta, te bi trebao sadržavati odgovarajuće podatke iz istraživanja provedenih u stadiju planiranja projekta, ili prikupljene iz drugih izvora. Autor treba voditi računa o odnosu duljine ovog dijela i duljine čitavog prijedloga projekta. Ukoliko se koristi velika količina podataka, njih treba uključiti u obliku dodatka prijedlogu projekta.

Obrazloženje projekta

Potrebno je navesti **razlog** pokretanja projekta. Zbog svoje važnosti, ovaj je dio obično podijeljen na četiri ili više poglavlja.

Prikaz problema

Ovaj dio sadrži opis specifičnog/specifičnih problema koji se nastoje riješiti projektom, kako bi se opravdalo samo postojanje projekta. Uz to, prijedlog projekta bi trebao ukazivati na prepoznatljivost problema u nekoj lokalnoj zajednici ili društvu u cjelini, tj. negativne utjecaje kojima je izložena ciljna skupina. Ovdje treba uključiti i objašnjenje potreba ciljne skupine koje se pojavljuju kao izravna posljedica opisanog problema.

Prioritetne potrebe

Potrebe ciljne skupine koje su proizišle kao izravna negativna posljedica problema trebaju se postaviti kao prioritet. Ovdje je neophodno objasniti i način određivanja prioriteta (tj. koji su kriteriji korišteni). Primjerice, ako se kao problem navodi “Āoša infrastruktura u lokalnoj zajednici”, **potrebe** vezane uz navedeni problem mogu biti sljedeće:

- poboljšanje kakvoće i količine vodoopskrbe,
- bolje ceste, i
- poboljšanje prikupljanja krutog otpada.

Ove tri potrebe tada se raspoređuju po razini prioriteta, prema njihovoj važnosti za zajednicu, a treba opisati i metodu kojom su prioriteti utvrđeni (npr. anketa provedena među lokalnim stanovništvom, troškovi svake od takvih aktivnosti u projektu, itd.). Ovakav postupak daje vjerodostojnost onoj aktivnosti koja je na posljetku odabrana.

Predloženi pristup (vrsta aktivnosti)

Prijedlog projekta treba opisati strategiju odabranu za rješavanje problema i precizno prikazati kako će ona dovesti do poboljšanja.

Mogući način opisivanja pristupa jednoj od prethodno navedenih potreba jest: “Osiguranje osnovnih vodoopskrbnih uređaja u lokalnoj zajednici”, s popratnim opisom predloženog rješenja.

ILUSTRACIJA 4

Savjeti za uspješnu prezentaciju organizacije

- Ne koristite rječnik koji bi se mogao shvatiti kao napad na bilo koju drugu organizaciju ili ustanovu.
- Prije nego pripremite prijedlog projekta, provedite analizu pozitivnih značajki vlastite organizacije i zatim te prednosti prikažite.
- Dokažite da vaš proces planiranja uključuje sve zainteresirane sudionike i vodi računa o mišljenjima ciljne skupine.
- Pripremite kratki dokument kojim predstavljate svoja prethodna iskustva (organizacijski dosje) i priložite ga prijedlogu projekta.

Organizacija koja provodi projekt

Ovim odlomkom opisuju se mogućnosti vaše organizacije s obzirom na sposobnosti kojima raspolaže i prethodnim iskustvima na projektima. Opišite zašto baš svoju organizaciju smatrate najprikladnijom za provedbu projekta, njezinu povezanost s lokalnom zajednicom, pobornike njezinog djelovanja i vrstu stručnog znanja koju ona može osigurati. Ako su uključeni i drugi suradnici, navedite takve informacije i za njih.

Ilustracija 4 opisuje neke vrste prezentacije organizacije, ali ovaj popis nikako nije konačan.

Ciljevi projekta

Prva stvar koju treba riješiti jest imenovanje ciljeva. Nekada se koriste različiti pojmovi, primjerice "svrha/namjena projekta", "opći cilj projekta", itd. Često se navodi jedan glavni cilj, koji se razgrađuje na nekoliko pojedinačnih ciljeva.

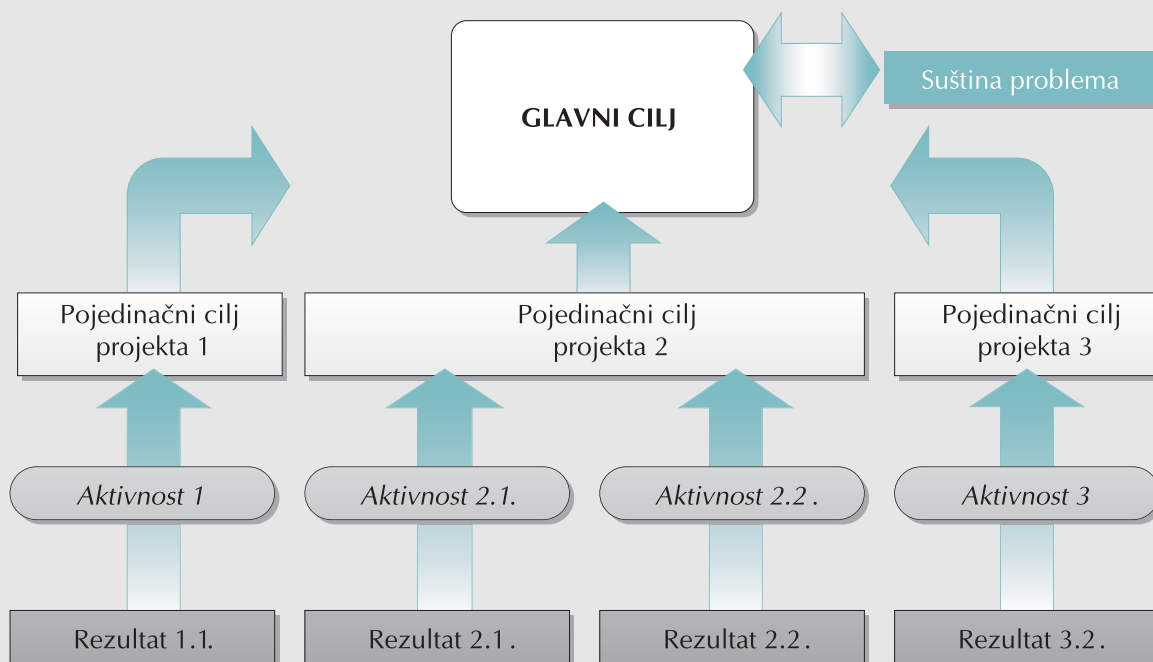
Kada je to pitanje riješeno, treba uspostaviti **hijerarhiju** među ciljevima, te broj razina na kojima će se hijerarhija graditi. Vaša bi organizacija zapravo trebala riješiti ovo pitanje već u stadiju planiranja. Ilustracija 5 prikazuje tri uobičajene hijerarhijske razine.

Glavni cilj projekta

To je opći cilj koji objašnjava suštinu problema i važnost projekta, tj. dugoročnu korist od projekta za ciljnu skupinu.

ILUSTRACIJA 5

Hijerarhija odnosa glavnog cilja, pojedinačnih ciljeva, rezultata i aktivnosti



Neki primjeri glavnog cilja projekta:

- osvježavanje
- poboljšanje kakvoće življenja u lokalnoj zajednici, i
- poticanje društvenog napredovanja žena iz siromašnih ruralnih područja.

Neka pravila postavljanja glavnog cilja projekta nalaze se u desnom okviru. Ako ih se čini teško pratiti, možda to znači da je potrebno ponovno definirati ili razmotriti sam projekt.

Pojedinačni ciljevi projekta

Pojedinačni ciljevi trebaju se odnositi na suštinu problema, u smislu koristi za krajnje korisnike projekta ili ciljnu skupinu kao neposrednog rezultata projekta, u skladu s prikazom na Ilustraciji 6. Pojedinačni ciljevi iz Ilustracije 5 mogu se odrediti kao:

- poboljšanje vodoopskrbe za količinu X i kakvoću Y za stanovništvo sela Z, i
- smanjenje stope akutnih zaraza za iznos X.

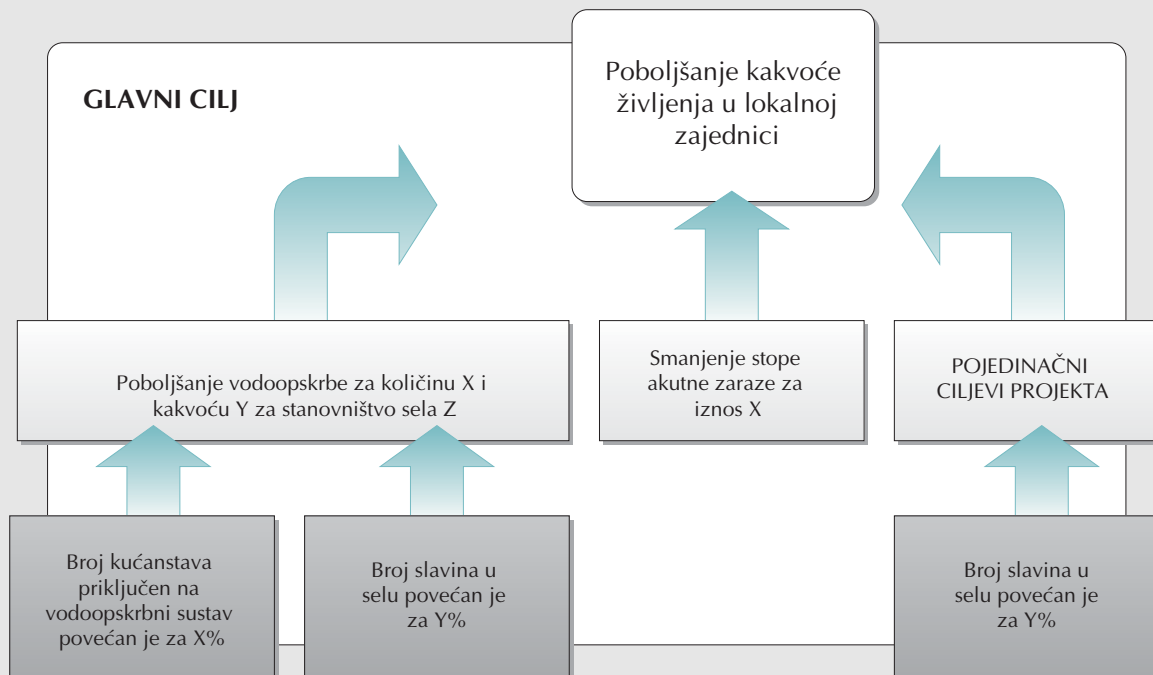
Pojedinačni ciljevi projekta razrada su glavnog cilja projekta. Projekt obično ima više pojedinačnih ciljeva.

Pravila određivanja glavnog cilja projekta

1. Glavni cilj može biti samo jedan za svaki projekt.
2. Glavni cilj treba biti povezan s vizijom razvoja.
3. Teško je ili gotovo nemoguće mjeriti uspjeh glavnog cilja pomoću mjerljivih indikatora, ali trebalo bi biti moguće dokazati njegovu vrijednost i doprinos ostvarenju vizije.

ILUSTRACIJA 6

Hijerarhija pojedinačnih ciljeva s primjerom glavnog cilja, pojedinačnih ciljeva projekta i rezultata



Rezultati projekta

Rezultatima se opisuju usluge ili proizvodi koji će se omogućiti planiranim korisnicima. To je ono učinak koji obećava projekt. Rezultati su detaljniji od glavnog cilja i pojedinačnih ciljeva i trebali bi se moći mjeriti pomoću objektivnih indikatora. Stoga na ovo područje treba obratiti posebnu pozornost.

Rezultati trebaju biti vezani uz glavne uzroke problema s kojima se suočava ciljna skupina. U cilju osiguranja odgovarajućih rezultata, projektni tim trebao bi već prethodno točno utvrditi potrebe te skupine.

Rezultati iz našeg primjera bili bi izraženi na sljedeći način:

- veći broj kućanstava priključen na vodoopskrbni sustav, i
- veći broj slavina u selu.

Pet koraka do kvalitetnih indikatora

Cilj projekta: Smanjiti stopu akutnih zaraza u lokalnoj zajednici

- Kakvoća (priroda indikatora): **smanjena stopa zaraze**
- Ciljna skupina (Tko?): Smanjena stopa zaraze u **školske djece**.
- Mjesto (Gdje?): Smanjena stopa zaraze djece u **selu Z**.
- Količina (Koliko?): Smanjena stopa zaraze djece u selu Z **za 45%**.
- Vrijeme: stopa zaraze djece u selu Z smanjena za 45% **do 2004**.

Strelice u Ilustraciji 6 prikazuju povezanost rezultata s pojedinačnim ciljevima projekta.

Indikatori daju projektnom timu mjerljivu osnovu po kojoj se procjenjuje uspjeh projekta u ostvarivanju postavljenih ciljeva. Navođenjem indikatora zapravo se provjerava održivosti rezultata i pojedinačnih ciljeva projekta. Oni su temelj za praćenje odvijanja projekta. Kada se odrede indikatori, potrebno ih je prilagoditi tako da ukazuju na količinu, kakvoću i vrijeme. Lijevi okvir sadrži provjeru odabira indikatora u pet koraka.

Ciljna skupina

Odredite ciljnu skupinu i prikažite korist koju će ona imati od projekta. Projekt treba sadržavati detaljan opis veličine i značajki ciljne skupine, a osobito ljudi koji će imati neposrednu korist od projekta.

Kriteriji analize ciljne skupine mogu biti etnički sastav, spol, dob, itd. Ako su izrađene detaljnije analize, one se mogu priložiti u dodatku.

Provedba projekta

Plan provedbe treba sadržavati što detaljniji opis aktivnosti i raspodjelu sredstava i kadrova. Osobito je važno dati dobar pregled raspodjele zaduženja za projektne aktivnosti, njihovo mjesto i vrijeme. Plan provedbe može se podijeliti na dvije ključne sastavnice: **plan aktivnosti** i **plan raspodjele sredstava i kadrova**.

Plan aktivnosti (plan rada)

Plan aktivnosti uključuje specifične informacije i objašnjenja svake od planiranih aktivnosti. Trajanje projekta treba jasno izraziti, a posebno naglasiti početak i završetak projekta. Ilustracija 7 prikazuje različite korake pripreme plana aktivnosti.

Općenito govoreći, dva su najčešća oblika koja se koriste za izražavanje plana aktivnosti jednostavna tablica i Ganttov dijagram.

Jednostavna tablica sa stupcima, u Ilustraciji 8, koja prikazuje aktivnosti, akcije, zadatke, vremenski slijed i raspodjelu odgovornosti, jasan je i razumljiv prikaz plana aktivnosti.

Ganttov dijagram, općeniti format za prikaz aktivnosti u određenom vremenskom razdoblju, prikazuje međuovisnost i slijed pojedinih dijelova neke aktivnosti. Primjer Ganttovog dijagrama sadrži Ilustracija 9.

Plan raspodjele sredstava i kadrova

Ovaj plan sadrži informacije o sredstvima i kadrovima potrebnima za provođenje projekta. Na ovom stadiju određuju se vrste troškova, kako bi se sazele informacije potrebne za izradu proračuna.

ILUSTRACIJA 7

Priprema plana aktivnosti

Korak	Aktivnosti	Što treba imati na umu
1	Popišite sve projektne aktivnosti	Načinite popis svih planiranih aktivnosti.
2	Razdijelite aktivnosti na realno provedive pojedinačne akcije i zadatke	Razdijelite aktivnosti prvo na pojedinačne akcije a zatim na zadatke. Svaki zadatak dodjeljuje se nekom pojedincu, koji ga preuzima kao svoj kratkoročni cilj. Najbitnije je pronaći pravu razinu detalja. Najčešća pogreška je razdjeljivanje aktivnosti na previše detalja. Oni koji planiraju trebaju razdjeljivati aktivnosti samo do razine na kojoj ima dovoljno pojedinosti za procjenu potrebnih sredstava.
3	Točno utvrdite slijed i međuovisnost pojedinih zadataka	Odredite odnose među aktivnostima kako biste utvrdili njihov međusobni slijed i ovisnost. Ovisi li neka aktivnost o početku ili završetku neke druge aktivnosti? Primjerice, izgradnja kuće sastoji se od niza odvojenih, ali međusobno povezanih aktivnosti: prvo je potrebno kopanje i postavljanje temelja, zatim podizanje zidova, itd.
4	Izradite vremenski raspored za svaki zadatak	Svakom zadatku treba odrediti datum početka, trajanje i datum završetka. Toga se rasporeda treba pridržavati što je više moguće.
5	Objedinite raspored glavnih aktivnosti	Odredivši vremenski raspored pojedinih zadataka, sljedeći je korak planiranje (objedinjavanje) slijeda cjelokupne glavne aktivnosti.
6	Poslužite se metodom ključnih događaja	Ključni događaji su najbitniji trenuci u projektu, kojima se mjeri njegov uspjeh, i ciljevi kojima teže članovi projektnog tima.
7	Utvrdite potrebno stručno znanje	Razinu i vrstu potrebnog stručnog znanja treba određivati posebno za svaki zadatak.
8	Raspodijelite zadatke među članovima tima	Raspodijelite odgovornosti u dogovoru s članovima tima.

U gornjem primjeru, aktivnost organizacije programa obuke osoblja mogla bi zahtijevati **opremu i novčane naknade**. To su vrste troškova vezane uz ovu aktivnost. Sljedeći je korak odrediti **mjerne jedinice, količinu u određenom razdoblju i približnu jediničnu cijenu**. Na temelju tih iznosa bit će lako izračunati **troškove u određenom razdoblju i ukupni trošak projekta**.

Ilustracija 10 prikazuje takve troškove kroz uobičajeni plan raspodjele sredstava i kadrova kakav bi se mogao razraditi za aktivnost 1.1. (program obuke) iz prethodne

ILUSTRACIJA 8

Plan aktivnosti u tablici

AKTIVNOSTI/ZADACI	VRIJEME PROVEDBE			ODGOVORNOST
	Početak	Završetak	Napomena	
Br. Rezultat: Veći broj zainteresiranih sudionika uključenih u odbor za zaštitu okoliša Aktivnost 1 Akcija predstavljanja projekta				PT
1.1. Priprema letaka o aktivnosti	5. lipnja 2000.	25. lipnja 2000.		Grafički dizajner
1.2. Distribucija letaka			do 15. srpnja	PT
1.3. Sastanci s različitim lokalnim skupinama	10. srpnja 2000.	25. srpnja 2000.	do 15. srpnja	KP
3. Uvodni sastanak Odbora			do 15. kolovoza	

PT = Projektni tim; KP = Koordinator projekta

ILUSTRACIJA 9

Ganttov dijagram

AKTIVNOST	Mjesec 1	Mjesec 2	Mjesec 3	PS	TS
Rezultat 1: Kakvoća vođenja projekata je poboljšana					
Aktivnost 1.1.: Izraditi i izvesti program obuke za vođenje projekata	xxxxx				V
1.1.1. Obavite procjenu potreba		xxxxx			V
1.1.2. Izradite trening-modul			xxxxx		
1.1.3. Izvedite trening					V
Aktivnost 1.2.: Poboljšati postupak vođenja projekata	xxxxx	xxxxx	xxxxx	V	
1.2.1. Provedite nezavisnu ocjenu tekućih postupaka		xxxxx		V	
1.3.1. Izradite i testirajte nove postupke			xxxxx		V

PS = programski savjetnik, TS = tehnički savjetnik; V = uloga voditelja

ilustracije. Ovakav način planiranja omogućuje nam da isplaniramo i izračunamo sve troškove projektnih aktivnosti.

Proračun

Jednostavnim riječima, proračun je sažeti prikaz očekivanih prihoda i troškova neke organizacije u određenom razdoblju, po stavkama.

Obrasci za proračune i financijsko planiranje jedni se od drugih veoma razlikuju, osobito u neprofitnom sektoru. Ipak, ključno je da se osobe zadužene za financijsko planiranje u nekoj organizaciji pridržavaju financijskih zahtjeva donatora u pogledu planiranja proračuna i izvješćivanja.

Dvije glavne sastavnice svakog proračuna su prihodi i troškovi.

Prihodi su iznos financijskih sredstava i doprinosa u naravi koji se koriste kao

ILUSTRACIJA 10

Plan raspodjele sredstava i kadrova za aktivnost 1.1.

AKTIVNOSTI / SREDSTVA	Jedinica	Količina u određenom razdoblju				Jedinična cijena	Izvor financiranja	Troškovi u određenom razdoblju				Ukupni troškovi
		K1	K2	K3	K4			K1	K2	K3	K4	
1. Izrada i izvođenje programa obuke												
Oprema												
■ Računalo	kol.	2				1.000	EU	2.000				2.000
■ Fotokopirni aparat	kol.	1				5.500	EU	5.000				5.000
■ Printer	kol.	2				500	EU	1.000				1.000
Plaće i ostale naknade												
■ Vanjski suradnici	broj	6	6	6	6	1.700	CT	10.200	10.200	10.200	10.200	40.800
■ Uredsko osoblje	broj	3	3	3	3	900	G	2.700	2.700	2.700	2.700	10.800

sredstva podrške projektu. Ako je izvor financiranja samo jedan, nije nužno prikazivati taj dio proračuna.

Ipak, mnogi projekti financiraju se iz više izvora. Prihodi u proračunu trebaju prikazivati udio svakog od tih izvora. Ilustracija 11 prikazuje primjer proračuna projekta.

Troškovi (nazivamo ih i izdaci ili rashodi) su svi izdaci koje je moguće predvidjeti tijekom provedbe projekta. Bez obzira na kriterije pri izračunavanju i razvrstavanju, troškovi projekta trebaju biti razumni odraz aktivnosti prikazanih u prijedlogu projekta.

Ilustracija 12 daje primjer obrasca za troškove. Prikazane vrste troškova zatim se po potrebi razdvajaju još detaljnije.

Planiranje specifičnih rokova potrebnih u različitim stadijima provedbe projekta predstavlja osnovu za izračunavanje dinamike trošenja u različitim razdobljima projekta.

Proračunske kategorije razvrstavaju troškove u manje skupine prema određenim kriterijima, što služi praćenju trošenja u cilju pridržavanja plana.

Dvije najvažnije vrste troškova su direktni troškovi i troškovi rada. **Direktni troškovi** vezani su uz neku aktivnost (npr. organizaciju radionice). **Troškovi rada** vezani su uz interne aktivnosti same organizacije i obično su kratkoročno nepromjenjivi (npr. plaće osoblja, režije, itd.).

Mjerne jedinice, količina u određenom razdoblju i približna jedinična cijena su tri sastavnice potrebne za izračunavanje troškova za bilo koju od navedenih kategorija.

Praćenje i ocjena

Određivanje indikatora temelj je za praćenje projekta. Prijedlog projekta treba prikazivati:

- kako i kada će projektni tim pratiti napredak projekta,
- koje metode će se koristiti za praćenje i ocjenu, i
- tko će obavljati ocjenu.

ILUSTRACIJA 11

Primjer obrasca za prihode (EUR)**Ukupni proračun: 21.345**

Prihodi:

■ Zaklada	12.345
■ Doprinos tijela lokalne uprave	8.000
■ Osigurava sama organizacija	1.000
Ukupno prihodi:	21.345

ILUSTRACIJA 12

Primjer obrasca za troškove (EUR)**Ukupni proračun: 21.345**

Troškovi:

■ Plaće (6 mjeseci x 500 EUR)	3.000
■ Vanjski suradnici (3 trenera x 3 dana x 3 treninga x 100 EUR dnevno)	2.700
■ Uredski materijal	1.345
■ Putni troškovi i smještaj	4.250
■ Direktni troškovi	8.750
■ Oprema	3.300
Ukupno troškovi:	21.345

Izveščivanje

Napredovanje provedbe projekta i financijsko izvješće mogu se odrediti prijedlogom projekta. Često su te obveze utvrđene uobičajenim zahtjevima donatora. Izvješće o projektu može se izrađivati u različitim oblicima, s obzirom na ciljanu publiku.

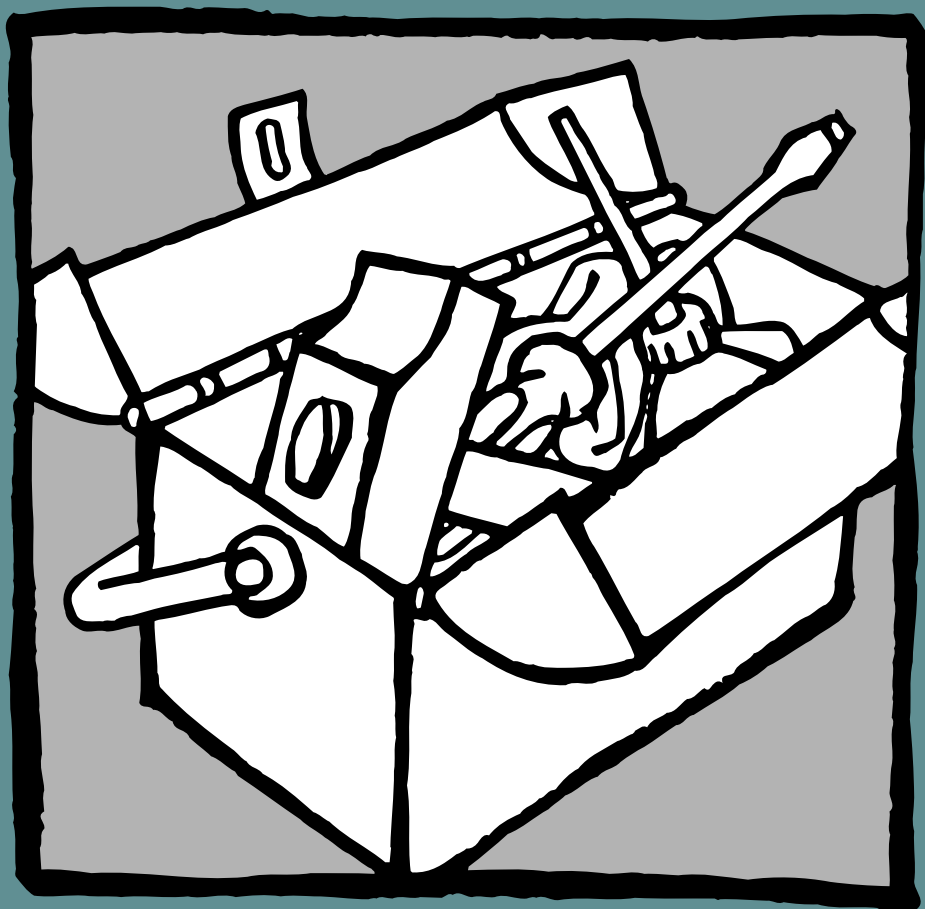
Vođenje projekta i projektni tim

Treba uključiti kratki opis tima koji će raditi na projektu, pojedinačne uloge svakog člana, i mehanizme komunikacije dogovorene među njima. Sve dodatne informacije (životopise i sl.) treba priložiti kao dodatke.

Dodaci

Dodaci trebaju obuhvaćati sve informacije koje su bitne, a prevelike su da bi se uključile u tekst prijedloga projekta. Takve informacije mogu nastati u stadiju planiranja projekta, ali se češće izrađuju naknadno. Uobičajena dokumentacija koja se prilaže prijedlogu projekta sadrži sljedeće:

- analizu općenite situacije (npr. procjena stanja građanskog društva),
- dokumente politike i različite strategije (npr. lokalni plan djelovanja na okoliš),
- informacije o provedbenim organizacijama (npr. godišnja izvješća, primjeri uspješnih projekata, brošure i druge publikacije),
- dodatne informacije o strukturi projekta i projektnom timu (životopise članova projektnog tima),
- kartografske prikaze zemljopisnog područja projekta,
- postupke koji se koriste u vođenju projekta (obrasce, organizacijske dijagrame, itd.).



Komplet za trening

Vježba 1: *Ice Breaker*, Uvodna vježba: Slabo poznate činjenice

Opis: Spajanje slabo poznatih činjenica sa sudionicima

Sudionici: Bilo koji broj

Trajanje: 20 minuta

Materijali: Kartice

Postupak

- 1 Razdijelite kartice svim sudionicima. Zamolite ih da na njih napišu svatko po jednu slabo poznatu činjenicu o sebi i to nikom ne pokazuju. Skupite sve kartice i odložite ih sa strane.
- 2 Zamolite sudionike za ustanu, hodaju po prostoriji, upoznaju se jedni s drugima i razmijene po dvije slabo poznate činjenice o sebi. Jedna od tih dvaju činjenica bi trebala biti ona koju je svatko napisao na karticu.
- 3 Nakon nekoliko minuta, zamolite sudionike da se vrate na svoja mjesta. Organizirajte ih u manje timove i svakom timu dodijelite jednaki broj kartica s prethodno upisanim činjenicama.
- 4 Zamolite sudionike da skinu svoje naljepnice s imenom i u suradnji s članovima tima pokušaju spojiti svaku karticu s osobom koja ju je napisala. To će činiti razmjenjujući informacije prikupljene ranije, tijekom hodanja po prostoriji. (Neke kartice možda će baš pripadati samim članovima dotičnog tima, što zadatak čini jednostavnijim.)
- 5 Nakon određenog vremena nasumce odaberite jedan od timova da prezentira svoje rezultate. Tim treba na glas pročitati svoje kartice, i prepoznati autora svake od njih. Za svako točno prepoznavanje autora tim dobiva po jedan bod, a dodatni bod zarađuje ako mu znade i ime. Ako se pri kojoj od ove dvije radnje pogriješi, gubi se po jedan bod. Ako tim za neku karticu kaže da ne zna ništa, ne dobivaju se bodovi, ali se niti ne gube.
- 6 Ponovite postupak sa svakim od preostalih timova. Pobjeđuje tim s najvećim brojem bodova.



Rasprava

Obično uvodne vježbe ove vrste ne zahtijevaju nikakvo izvođenje zaključaka. Budući da je ipak zanimljivo vidjeti koje to činjenice ljudi odabiru otkriti o sebi, može se napraviti kratki zaključak ovog dijela treninga i to primjerice pomoću sljedećih pitanja. Iako se pitanja odnose na ljude općenito, osmišljena su tako da ohrabre sudionike za otkrivanje istina o vlastitom ponašanju:

- Koje činjenice o sebi ljudi otkrivaju drugima?
- Koje činjenice skrivaju od drugih?
- Zašto ljudi odlučuju neke činjenice otkriti, a neke druge pak sakriti?
- Koje činjenice ljudi otkrivaju prijateljima, koje otkrivaju poznanicima, a koje nepoznatim ljudima?
- Što je lakše: pisati anonimne izjave ili razgovarati o njima oči u oči s nekim?
- Bi li neki ljudi bili skloni izmijeniti ili izmisliti neke stvari o sebi? Zašto?
- Kakve je razlika između slabo poznatih činjenica koje o sebi otkrivaju ekstrovertirane osobe, i onih koje otkrivaju introvertirane osobe? Kakva je u tome razlika između muškaraca i žena? Između mladih i starijih osoba?
- Mislite li da bi ovakva vježba dala slične rezultate kada bi se provela s ljudima iz drugih kultura?



Vježba 2: Dugačke riječi

Opis: Naglasiti važnost proaktivnog planiranja i predviđanja budućih problema koje donose sadašnja rješenja

Sudionici: Skupine od 5-6 osoba

Trajanje: 20 minuta
(10 minuta za aktivnost i 10 minuta za zaključak)

Materijali: Komplet od 15 pločica za svakog igrača, sa slovima:
A, A, C, E, G, I, I, L, M, N, O, P, R, S, T
Radni materijal *Upute za igranje igre DUGAČKE RIJEČI*

Postupak

- Izradite radni materijal.** Ilustracija 13 sadrži upute za izradu dvodijelnog radnog materijala koji će se koristiti u vježbi. Tajnu strategiju, koja se nalazi na dnu svakog radnog materijala, morat ćete pripremiti u više verzija (pratite prikazani primjer). Izradite četiri do pet različitih verzija, kako bi svaki sudionik dobio različitu strategiju. Svakom sudioniku dajte dvije do tri različite riječi s ovog popisa: aeroplani, aglomerati, animalist, centigrami, cestarina, germanisti, igraonica, mostarina, naglasiti, pentagrami, proglašiti, promicati, romanisti, snagatori.

ILUSTRACIJA 13

Upute za igranje igre DUGAČKE RIJEČI

Imate 15 slova. Vaš je cilj složiti najdulju riječ unutar vaše skupine, koristeći što više slova.

Sudac će označiti početak igre. Imate 30 sekundi da nađete neku dugačku riječ, koja ne može biti osobna imenica (imena ljudi, marke proizvoda).

Kada sudac označi kraj, predajte mu slova koja čine riječ koju ste složili.

Sudac će odrediti pobjednika (ili pobjednike) koji su složili najdulju riječ.

Sudac zadržava predana mu slova i označava početak drugog kruga igre.

Odigrajte dva ili više krugova ove igre.

Tajna strategija (primjer)

Imajte na umu da morate odigrati tri kruga. Slova koja iskoristite u prvom krugu ne smijete više koristiti.

U prvom krugu, dajte sucu riječ od samo jednog slova: O. Ovaj ćete krug izgubiti, ali ćete zadržati još 14 slova.

U drugom krugu složite riječ : ANTIGENI, od osam slova.

U trećem krugu složite riječ od pet slova, MESAR. (Ostaje vam samo jedno neiskorišteno slovo — P).

2

- 2 **Raspodijelite sudionike u skupine i razdijelite im uloge.** Raspodijelite sudionike u nekoliko skupina od 5-6 osoba. U svakoj skupini zamolite članove da utvrde tko među njima ima najatraktivniji ručni sat i tom igraču dodijelite ulogu suca. Ostali igrači su natjecatelji unutar svoje skupine.
- 3 **Upoznajte igrače s pravilima.** Razdijelite upute za igranje igre DUGAČKE RIJEČI svim igračima. Zamolite igrače da pročitaju upute. Ako ima pitanja, zamolite ih da upute ponovno pročitaju.
- 4 **Odigrajte prvi krug.** Zamolite suca svake skupine da započne prvi krug. Zamolite igrače da počnu slagati dugačke riječi. Po isteku 30 sekundi, zamolite suce da zaustave igru i pokupe složene riječi.
- 5 **Proglasite pobjednike prvog kruga.** Zamolite suce da utvrde pobjednika u svakoj skupini koji je složio najdulju riječ. Ako je više osoba složilo riječi jednake duljine, svi oni su pobjednici.
- 6 **Pripremite se za drugi krug.** Zamolite suce da pokupe od natjecatelja sva slova i sklone ih sa strane. Naglasite da se ta slova ne mogu koristiti u sljedećim krugovima. Ako se itko od natjecatelja pobuni, skrenite mu pozornost na upute koje su svi dobili.
- 7 **Odigrajte još dva kruga.** Zamolite suce da dadu znak za početak kruga, zaustave igru nakon 30 sekundi i pokupe dugačke riječi koje su složili natjecatelji. Kao i u prvom krugu, zamolite ih i da utvrde pobjednike.
- 8 **Proglasite sveukupnog pobjednika.** Zamolite suce da proglase natjecatelja koji je pobijedio u najviše krugova. Vrlo je vjerojatno da natjecatelj koji je dobio (i poslušao) tajnu strategiju koja upućuje na to da u prvom krugu odabere riječ od samo jednog slova, bude sveukupni pobjednik igre.

Rasprava

Kao prvo, zamolite igrače da rekonstruiraju pobjedničku strategiju. Naglasite da je ta strategija obuhvaćala proaktivno planiranje dugoročne strategije i njezinu provedbu.

Zatim zamolite igrače da razmotre svoja iskustva i razmijene zaključke. Poslužite se prikladnim pitanjima kako biste pomogli igračima da izvuku pouke ove vježbe:

- Današnja rješenja mogu sutra stvoriti probleme. Uvijek nastojte predvidjeti moguće posljedice onoga što ćete danas odlučiti.
- Ne prihvaćajte neko rješenje samo zato što mislite da je sjajno ili zato što drugi kažu da je sjajno.
- Svaki put se zapitajte “A što ću izvesti za bis?”
- Planirajte korištenje svih raspoloživih sredstava na najučinkovitiji i najtradicionalniji način.



Vježba 3: Prihodi zaštićenog područja prirode

Opis: Priprema plana djelovanja, plana raspodjele sredstava i kadrova te proračuna

Sudionici: Skupine od 4-6 osoba

Trajanje: 40 minuta

Materijali: Radni materijal Zeleni planet

Postupak

- 1 Razdijelite sudionike na veće skupine.
- 2 Objasnite im da će se koristiti onime što su naučili pripremajući plan djelovanja, plan raspodjele sredstava i kadrova i proračun, kako bi ostvarili prihod za unapređenje rezervata prirode Jasen.
- 3 Razdijelite radni materijal Zeleni planet.
- 4 Odredite ili zamolite skupinu da odredi svoga izvjestitelja, koji će predstaviti konačne dokumente.
- 5 Za ovu vježbu dajte skupinama 30 minuta.
- 6 Zamolite svakog od izvjestitelja da dade kratki prikaz rada svoje skupine.

Rasprava

- Postoji li samo jedan najbolji pristup ovoj aktivnosti?
- Čiji je proračun realističniji?
- Jesu li u proračun uključeni indirektni troškovi, kao što su administrativni i opći troškovi?
- Da se sredstva dodjeljuju na temelju natječaja, koja bi skupina vjerojatno dobila sredstva?
- Kako donatori gledaju na takve vrste troškova?
- Bi li na odluku donatora utjecao i izgled prijedloga projekta, ili samo njegov sadržaj?

3

RADNI MATERIJAL

Zeleni planet

Zamislite da ste svi vi članovi okolišne udruge Zeleni planet. Ova udruga utemeljena je prije dvije godine i do sada ste dva puta dobili donacije za projekte. Dobili ste informaciju da je zaklada U potrazi za dobrim projektima objavila natječaj za kvalitetne projekte koji predstavljaju "lokalne akcije koje donose vidljiva poboljšanja okoliša". Najveći iznos koji se dodjeljuje jest protuvrijednost 80.000 EUR.

Vaš je projekt: Upravljanje rezervatom prirode Jasen

Općinsko vijeće dalo je vašoj organizaciji zadatak upravljanja ovim malim rezervatom prirode koje obuhvaća obale rijeke Thomas, kanjon s mnogobrojnim pećinama i umjetno jezero koje se koristi prvenstveno za proizvodnju električne energije, ali je ujedno i popularno ljetno izletišta. U vašem je vlasništvu peterosobna planinarska kuća i dvije manje kolibe koje se trenutačno ne koriste. U jednoj kolibi planirate otvoriti muzej prirode s izložbom rijetkih autohtonih vrsta. Drugu kolibu također planirate preurediti i pretvoriti u suvenirnicu, kako biste prodavali proizvode vaše udruge (majice, šalice za kavu, itd.).

Prihodima muzeja i trgovine, kao i postojećim objektima, planirate financirati postavljanje kanti za otpatke, ograda i klupa u rezervatu, izgraditi rampe za pristup invalidskim kolicima i obavljati razne druge aktivnosti vezane uz poboljšanje infrastrukture i održavanje. Željeli biste označiti planinarske staze i organizirati poučne planinarske šetnje za vikend-posjetitelje. Jedna od vaših planiranih aktivnosti je i poboljšanje stanja šuma, čemu želite doprinijeti godišnjim akcijama pošumljavanja. Muzejem ćete se koristiti za organizaciju redovnih konferencija za novinare, video-prezentacija i drugih obrazovnih aktivnosti za različitu publiku. Također planirate organizirati eko-patrole, koje će bilježiti svako kršenje zakona i propisa i prijavljivati ih upravi rezervata.

Imate mnogobrojne i raznovrsne mogućnosti za uvođenje i primjenu kvalitetnog sustava upravljanja okolišem u rezervatu. Financijska podrška ove zaklade možda će biti ključna za početak provedbe ovih zamisli.

Vaši su zadaci sljedeći:

1. pripremiti plan djelovanja na temelju modela prikazanog u priručniku,
2. pripremiti plan raspodjele sredstava i kadrova pomoću odgovarajućeg modela prikazanog u priručniku, i
3. sastaviti proračun.

3

Vježba 4: Kamo je nestalo?

Opis: Određivanje prioriteta i upravljanje vremenom

Sudionici: Svi sudionici

Trajanje: 40-60 minuta

Materijali: Primjerak letka s Jučerašnjim aktivnostima za svakog sudionika

Postupak

- 1 U uvodnom dijelu recite sudionicima da se trebaju prisjetiti svega što su radili jučer, tijekom čitavih 24 sata. Svim sudionicima razdijelite radni materijal Jučerašnje aktivnosti.
- 2 Dajte sudionicima 10 minuta da razmisle o tome što su dan ranije radili i da to napišu na papir. Ono što zapišu mora ukupno obuhvaćati svih 24 sata.
- 3 Kada je sve zapisano, zamolite ih da raspodijele svoje aktivnosti prema prioritetima, koji se mogu označiti slovima "A", "B" i "C". "A" označava da su te aktivnosti vezane uz glavni životni cilj ili najveći prioritet neke osobe. "B" znači da je to neka aktivnost koja je morala biti obavljena ali nije vezana uz glavne životne ciljeve. "C" označava aktivnosti koje su se mogle odgoditi za neko vrijeme ili ih uopće nije ni trebalo raditi.
- 4 Kada su popisi gotovi, upitajte koliko njih je utrošilo neko vrijeme na prioritete "A". Nakon toga slijedi rasprava, u kojoj se naglašava važnost bavljenja prioritetima "A" svakoga dana, kao i zanemarivanja većine prioriteta "C".

Jučerašnje aktivnosti

VREMENSKI RASPORED PRIORITETA

Ukupno vrijeme utrošeno na zadatke "A"

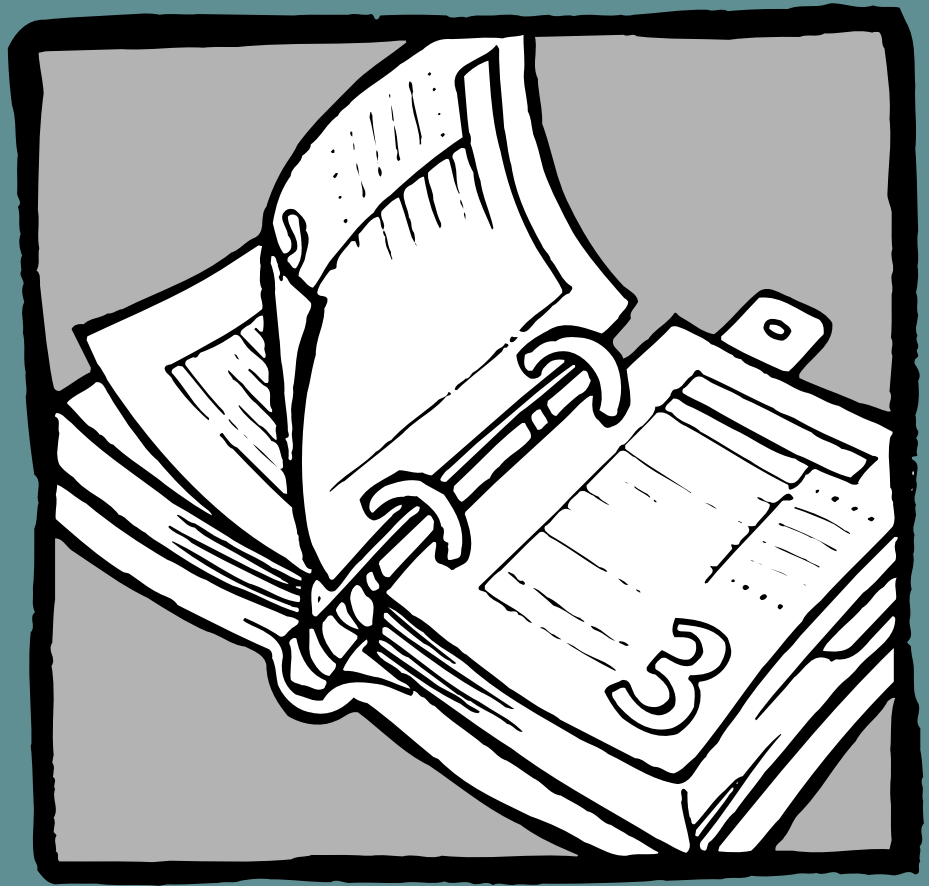
Ukupno vrijeme utrošeno na zadatke "B"

Ukupno vrijeme utrošeno na zadatke "C"

Rasprava

1. Tko je najviše vremena utrošio na prioritete "C"?
2. Tko je najviše vremena utrošio na prioritete "B"?
3. Tko je najviše vremena utrošio na prioritete "A"?
4. Koliko je važna svaka od ove tri skupine prioriteta?
5. Vode li ljudi računa o odnosu vremena utrošenog na poslovne i na privatne aktivnosti?
6. Jesu li se ljudi mogli sjetiti baš svega što su radili jučer? Ako ne, je li moguće da je vrijeme bilo utrošeno na neproduktivan način?
7. Je li vrijeme odmora prioritet "A"?





Primjer plana rada treninga

Kako izvesti trening?

Ovaj primjer plana rada trebao bi vam dodatno pomoći u osmišljanju treninga o pisanju prijedloga projekata, 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 rada treninga		
1. dio Uvod		
VRSTA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Uvod	Predstavljanje sudionika, međusobno upoznavanje	Vježba 1: Slabo poznate činjenice
Objašnjenje plana rada/ Očekivanja	Detaljni prikaz plana rada i ohrabivanje sudionika na međusobno izražavanje očekivanja od treninga	Kartice s očekivanjima i razmišljanjima sudionika
Uvodno o projektima	Omogućiti shvaćanje temeljnih načela projekta	<i>Brainstorming:</i> Što je to projekt? Koji su mu dijelovi? Što je to kvalitetan projekt?
2. dio Izrada projekta i pisanje prijedloga projekta		
VRSTA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Uvod	Naglasiti važnost proaktivnog planiranja i predviđanja budućih problema	Vježba 2: Dugačke riječi
Izrada projekta i pisanje prijedloga projekta	Dati okvir za postupak pisanja prijedloga projekta u smislu vođenja projekta	Prezentacija
Praksa izrade projekata	Raspraviti iskustva u izradi projekata	Zajednička rasprava
3. dio Kako napisati prijedlog projekta		
VRSTA	SVRHA	PRIJEDLOG AKTIVNOSTI
Uvod	Započeti rad na izradi projekta s gledišta rješavanja problema	Predavanje/prezentacija
Objašnjenje pisanja prijedloga projekata	Prikazati format za prijedlog projekta i objasniti njegove glavne dijelove	Prezentacija
Pisanje projekta	Proći kroz proces pisanja prijedloga projekta korak po korak	Vježba 3: Studija slučaja: Vježba s radnim skupinama Prezentacija dijelova projekta, nakon koje slijedi rad u skupinama
Završna aktivnost	Naglasiti važnost vremenskog rasporeda i točnosti pri izradi projekta i njegovoj provedbi	Vježba 4: Kamo je nestalo?

Primjer plana rada treninga (nastavak)

4. dio Sažetak i ocjena

VRSTA

Sažetak

Ocjena

SVRHA

Razmotriti sadržaj održanog treninga i testirati ključna pitanja u naučenom gradivu

Ocijeniti i poboljšati buduće treninge

PRIJEDLOG AKTIVNOSTI

Rasprava

Evaluacijski upitnik i metoda/ metode koje ste koristili za izražavanje očekivanja sudionika

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 i suradnju među nevladinim udrugama, vladama i drugim zainteresiranim subjektima, podržavajući i slobodnu razmjenu informacija potičući i sudjelovanje javnosti u odlučivanju o okolišu.

REC su 1990. godine utemeljile SAD, Europska komisija i Maarska. Danas su REC-ov pravni temelj Povelja koju su potpisale vlade 27 zemalja i Europska komisija, te Meunarodni sporazum s Vladom Maarske. Središnjica REC-a je u Szentendreu, u Maarskoj, 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, Maarska, 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.