

UMIJEĆE DONIRANJA

152

PRAKTIČNI NAPUTCI I ALATI ZA DONATORE

DATUM _____

KOME? _____

ZAŠTO? _____

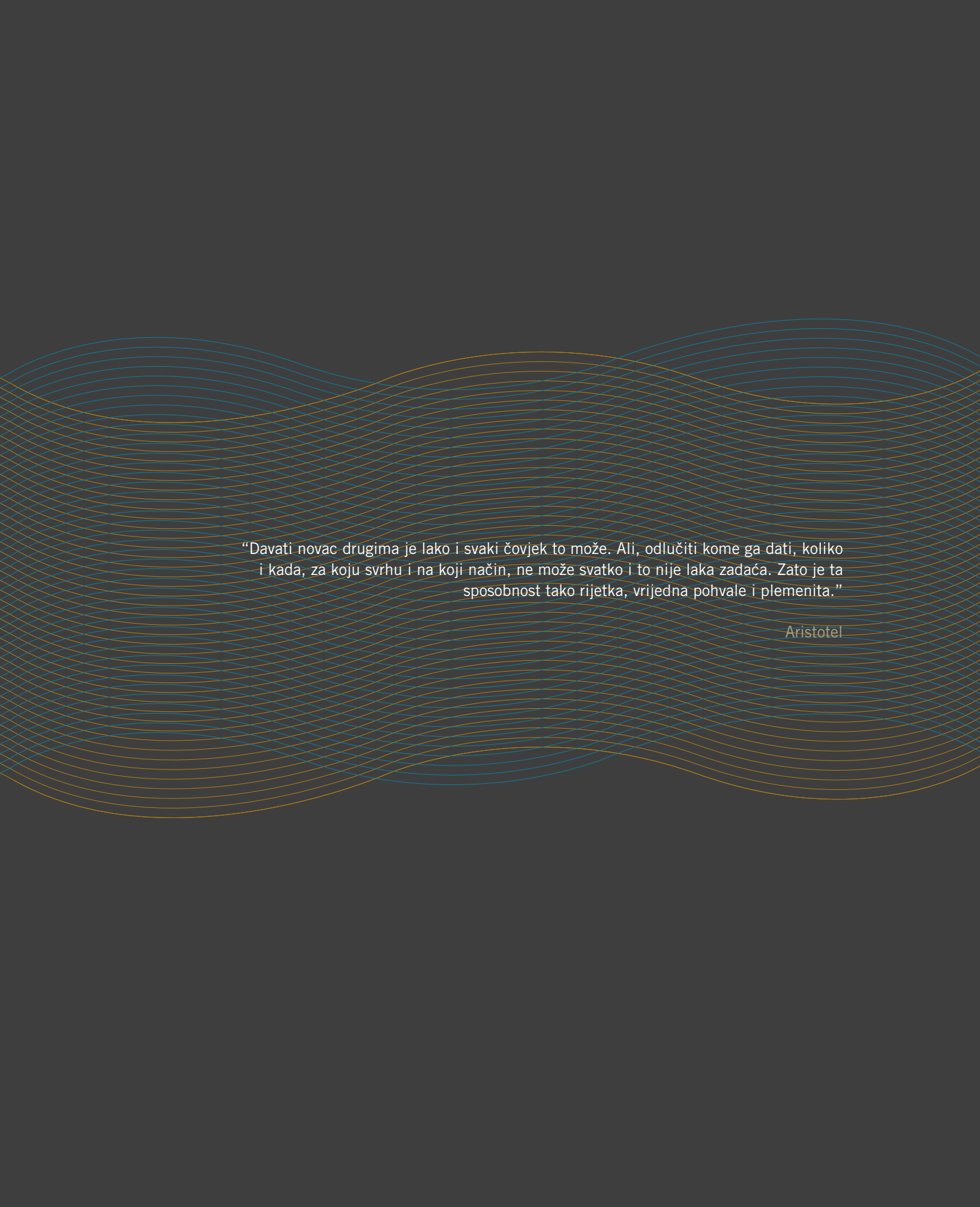
KADA? _____

KAKO? _____

\$??????????????????????

KOLIKO? _____

1232 862387 227R928 8470 37 0 230



“Davati novac drugima je lako i svaki čovjek to može. Ali, odlučiti kome ga dati, koliko i kada, za koju svrhu i na koji način, ne može svatko i to nije laka zadaća. Zato je ta sposobnost tako rijetka, vrijedna pohvale i plemenita.”

Aristotel

Umijeće doniranja – praktični naputci i alati za donatore

Autorice: Andreja Tonč, Kim Perlow, Jennifer Stuart

Prijevod: Branka Krizmanić

Lektura: Saša Šegrt, Darko Šeperić

Nakladnik: Academy for Educational Development, Kralja Držislava 3, Zagreb

Za nakladnika: Jennifer Stuart

Grafičko oblikovanje: BESTIAS

ISBN: 978-953-7339-09-8

Zagreb, 2007.

Ovu publikaciju omogućila je velikodušna potpora američkih građana preko Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID), pod uvjetima iz Sporazuma o suradnji USAID CA#160-A-00-01-00109-00, kroz projekt CroNGO, koji provodi Academy for Educational Development (AED). Sadržaj ne odražava nužno stajališta Američke agencije za međunarodni razvoj ili Vlade SAD-a, nego je za njega odgovoran AED.



UMIJEĆE DONIRANJA

152

PRAKTIČNI NAPUTCI I ALATI ZA DONATORE

DATUM _____

KOME? _____

ZAŠTO? _____

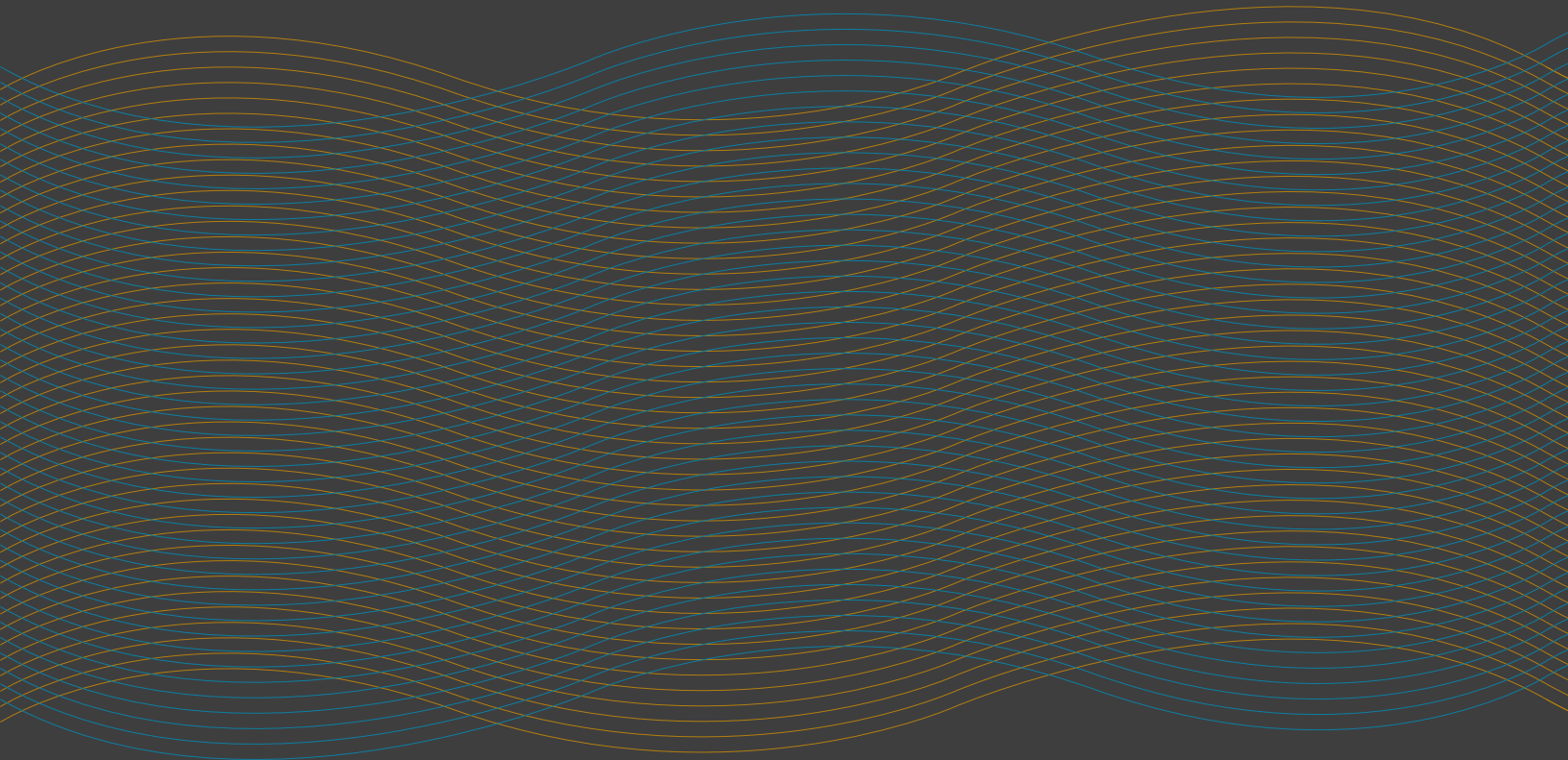
KADA? _____

KAKO? _____

\$??????????????????????

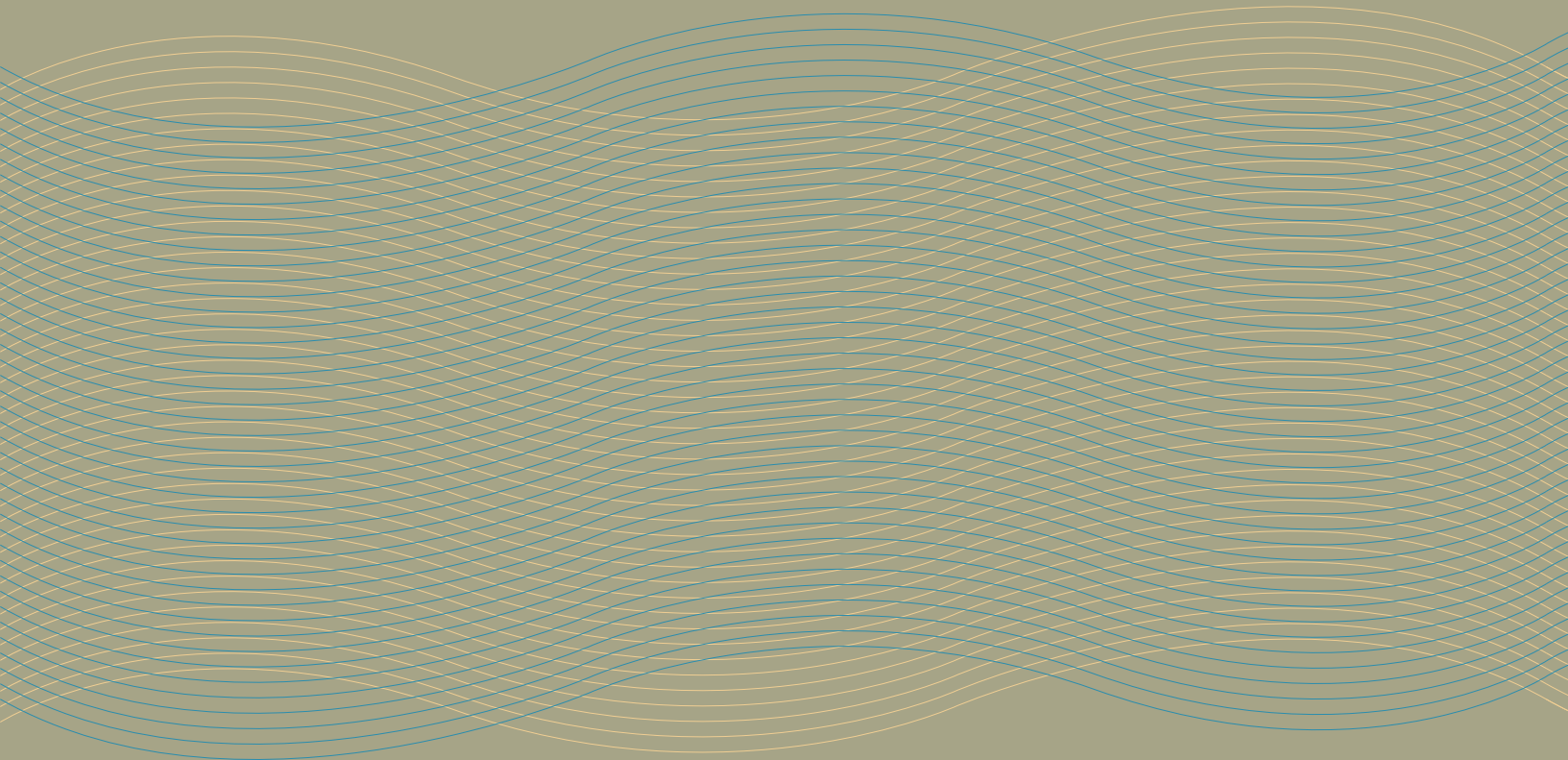
KOLIKO? _____

1232 862387 227R928 8470 37 0 230



SADRŽAJ

UVOD	9
ZAŠTO OVAJ PRIRUČNIK	10
KOME JE NAMIJENJEN OVAJ PRIRUČNIK	11
KAKO JE PRIRUČNIK NASTAO	11
KAKO KORISTITI PRIRUČNIK	12
1. DIO. PROCES DODJELE POTPORA	15
TREBATE LI VI DAVATI POTPORE	16
KAKO OSMISLITI NOVI PROGRAM DODJELE POTPORA	16
DEFINIRANJE CILJEVA	17
UTVRĐIVANJE PROGRAMA	18
KAKO NAJAVITI PROGRAM POTPORA I POZVATI ZAINTERESIRANE DA SE PRIJAVE	22
TRANSPARENTNOST	22
POZIV NA DAVANJE PRIJEDLOGA	23
ODABIR NAČINA POSTUPKA PRIJAVE	24
KAKO PREGLEDATI I ODABRATI PRIJEDLOGE	26
ODBORI ZA PROCJENU	27
OBAVJEŠTAVANJE NATJECATELJA O REZULTATIMA	29
KAKO PRATITI RAD PRIMATELJA VAŠIH POTPORA	29
IZAZOVI PRAĆENJA I NADZORA PROJEKATA	30
KOJE SU ZAVRŠNE FAZE PROGRAMA POTPORA	31
PROMOCIJA REZULTATA	31
ZATVARANJE I EVALUACIJA POJEDINIH POTPORA	31
EVALUACIJA PROGRAMA POTPORA	32
2. DIO. VODIČ KROZ PRAKSU DODJELE POTPORA	35
KORAK 1: OBJAVA PROGRAMA POTPORA I POZIV ZAINTERESIRANIMA	36
KOMUNIKACIJA S NATJECATELJIMA	39
KORAK 2: PRIJEM I PRELIMINARNA PROCJENA PRIJAVA	40
KORAK 3: OSNIVANJE ODBORA ZA PROCJENU I PROCJENA PRIJEDLOGA	41
IZBOR ČLANOVA ODBORA ZA PROCJENU PRIJEDLOGA	41
KORAK 4: OBAVJEŠTAVANJE KANDIDATA O REZULTATIMA	46
KORAK 5: RAD S PRIMATELJIMA POTPORA	49
NADZOR I PRAĆENJE POTPORA (MONITORING)	50
KORAK 6: EVALUACIJA NA KRAJU POTPORE	54
3. DIO. PRILOZI	57





UVOD

ZAŠTO OVAJ PRIRUČNIK

Dodjela financijskih potpora je investiranje u lokalnu zajednicu, građane, udruge i institucije u svrhu osiguravanja financijske potpore određenom subjektu ili grupi subjekata. Potpore se daju iz raznih razloga, a ovisno o misiji i interesima donatora i mogu biti u rasponu od vrlo malih (nekoliko kuna) do jako velikih (nekoliko milijuna kuna). Cilj im može biti unošenje promjena, izgradnja vještina, razvoj i/ili poboljšanje kvalitete života ili mogu biti usmjerene na kontinuirano osiguravanje određene usluge ili provedbu programa. Mogu se davati pojedincima za obrazovanje ili istraživanja, organizacijama za pružanje usluga, ili za lobiranje u cilju postizanja određene promjene. Može se reći da davanje potpora uključuje raznolike aktivnosti usmjerene na postizanje raznih rezultata.

Dodjela financijskih potpora u Hrvatskoj postala je aktualna početkom 1990-tih godina, dolaskom humanitarnih i drugih inozemnih agencija i organizacija, nakon izbijanja ratnih sukoba. Većina ovih organizacija dodjeljivala je financijske potpore udrugama građana za projekte i programe humanitarne pomoći, zaštite i promocije ljudskih prava i brige o prognančima i izbjeglicama. Do kraja 1990-tih fokus podrške donatora se pomaknuo na pružanje pomoći u promociji demokracije i tolerancije, pomoći osobama s posebnim potrebama, unapređenju življenja u lokalnim zajednicama pa sve do financijskih potpora za jačanje organizacijskih kapaciteta udruga i obrazovanje njihovih zaposlenika i članstva.

Od 2000. godine većina inozemnih donatora započela je tzv. proces “povlačenja” iz Hrvatske. Dio “izlaznih” strategija ovih organizacija odnosio se i na širenje znanja i informacija o postojanju lokalnih izvora potpore, kako ih pronaći i pokrenuti, te kako uspostaviti sustav transparentnog načina dodjele financijskih potpora. Kroz različite programe Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID) i nekih inozemnih privatnih zaklada kao što je Zaklada Charles Stuart Mott započeo je intenzivan proces dijeljenja znanja o procesu dodjele financijskih potpora s lokalnim vlastima, tvrtkama, zakladama i udrugama.

Nadalje, nacionalne i lokalne vlasti često kritizirane za netransparentnost pri dodjeli financijskih potpora ulažu sve više napora u unapređenje postupaka dodjeljivanja financijskih potpora. Poslovni sektor dodjelu financijskih potpora koristi kao jednu od aktivnosti ili strategija kojima pokazuje svoje društveno odgovorno poslovanje. Sve je više inicijativa kojima se osnivaju zaklade na nacionalnoj i lokalnoj razini. I konačno, sve je veći broj organizacija i institucija koje počinju davati potpore u sklopu programa pristupanja Hrvatske Europskoj Uniji.

U proteklih godinu dana pojam “transparentna dodjela financijskih potpora” postao je trend koji predstavlja pozitivne promjene u zemlji. Sve je više inicijativa gdje npr. gradske vlasti u suradnji s predstavnicima lokalnih udruga osmišljavaju proces dodjele financijskih potpora koristeći sredstva gradskog proračuna. To su vrlo važni, ali i zahtjevni procesi sudjelovanja građana, koji ne samo da dovode do učinkovitih mehanizama dodjele potpora nego i do poboljšane komunikacije i protoka informacija između građana i njihove lokalne uprave.

Imajući u vidu povećanu svijest i usmjerenost na davanje potpora, AED je želio svoje iskustvo na ovom području stečeno kroz provedbu projekta Potpore hrvatskim nevladinim organizacijama (CroNGO), koji je financirao USAID, podijeliti sa širim auditorijem. Putem ovoga programa AED je dodijelio i vodio razne vrste potpora uključujući široki spektar potpora namijenjenih jačanju održivosti organizacija, potpora za rješavanje konkretnih problema, i manjih potpora za rješavanje problema u lokalnoj zajednici.

Uz vođenje programa potpora, AED je u partnerstvu s tri hrvatske regionalne nevladine udruge: SMART (iz Rijeke), Organizacije za građanske inicijative (OGI) iz Osijeka i udrugom MI iz Splita – dodijelio oko 300 malih potpora na lokalnoj razini. AED je podijelio svoja znanja u dodjeljivanju i vođenju potpora s ove tri organizacije i zajednički s njima radio na prikupljanju povratnih informacija od korisnika potpora u

cilju poboljšanja korištenih procedura. Danas ove tri organizacije imaju znanja i vještine za transparentno davanje potpora i voljne su podijeliti svoja stručna znanja u ovom području kako bi pomogle u razvoju transparentnog sistema dodjeljivanja potpora širom Hrvatske.

KOME JE NAMIJENJEN OVAJ PRIRUČNIK

Prilikom pripreme ovog priručnika glavne vodilje bile su njegova jednostavnost, praktičnost i dostupnost onima koji su upravo započeli ili se tek žele upustiti u ovaj iznimno zanimljiv i izazovan posao. Također, priručnik će biti dodatna podrška svima onima koji žele raditi na unapređenju svojih postojećih procedura dodjele financijskih potpora.

Priručnik je dostupan predstavnicima donatorskih organizacija iz svih sektora, uključujući:

- ▣ ministarstva,
- ▣ općine, gradove, županije,
- ▣ ustanove,
- ▣ zaklade,
- ▣ udruge,
- ▣ poduzeća i
- ▣ sve druge zainteresirane organizacije.

KAKO JE PRIRUČNIK NASTAO

Već smo ranije naveli niz okolnosti koje su utjecale na nastanak ovog priručnika, kao i iskustvo koje je AED stekao kroz provedbu CroNGO programa. Veći broj stručnjaka iz ministarstava, lokalne uprave, poslovnog sektora, NVO-a i drugih institucija bio je na razne načine uključen u provedbu CroNGO programa i aktivnosti dodjele potpora. Ti su stručnjaci bili članovi odbora za procjenu projektnih prijedloga, sudjelovali su na konferencijama i radionicama na temu davanja potpora ili su bili korisnici aktivnosti i usluga CroNGO programa.

Namjera je ovog priručnika podijeliti iskustva stečena kroz suradnju s osobama iz raznih sektora. Osim prikaza vlastitih iskustava AED je nastojao uključiti primjere i priče drugih tijela koja daju potpore. AED želi izraziti zahvalnost svima koji su s nama podijelili svoja iskustva u davanju potpora i svima koji su u vidu komentara, primjera i prijedloga doprinijeli izradi teksta ovog priručnika:

- ▣ Sandra Cvetko, Zagrebačka banka
- ▣ Ivet Čurlin, samostalna konzultantica
- ▣ Jonatan Edwards, Allavida
- ▣ Jadranka Ivanković, Podravka
- ▣ Vesna Lendić Kasalo, MZDS
- ▣ Branka Kaselj, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, Osijek
- ▣ Sanja Kumanović, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa
- ▣ Bojan Lalić, OGI – Organizacija za građanske inicijative
- ▣ Slavica Matić, Slavonska banka
- ▣ Kim Perlow, samostalna konzultantica
- ▣ Zvijezdana Schulz Vugrin, SMART
- ▣ Dušan Širola, Gradsko poglavarstvo, Rijeka
- ▣ Slobodan Škopelja, udruga MI
- ▣ Nataša Škrbić, samostalna konzultantica
- ▣ Walter Veirs, Charles Stewart Mott Foundation
- ▣ Vesna Zec, Gradsko poglavarstvo, Split

Ovaj je priručnik proizvod grupnog rada. Više djelatnika AED-a bilo je uključeno u pripremu i finalizaciju ovog priručnika, te zaslužuju da ih se posebno istakne:

- ▣ Jennifer Stuart
- ▣ Morana Smodlaka Krajnović
- ▣ Đurđica Ivković
- ▣ Saša Šegrt
- ▣ Irena Slunjski
- ▣ Branka Krizmanić
- ▣ Robert Babić
- ▣ Tamara Slišković

KAKO KORISTITI PRIRUČNIK

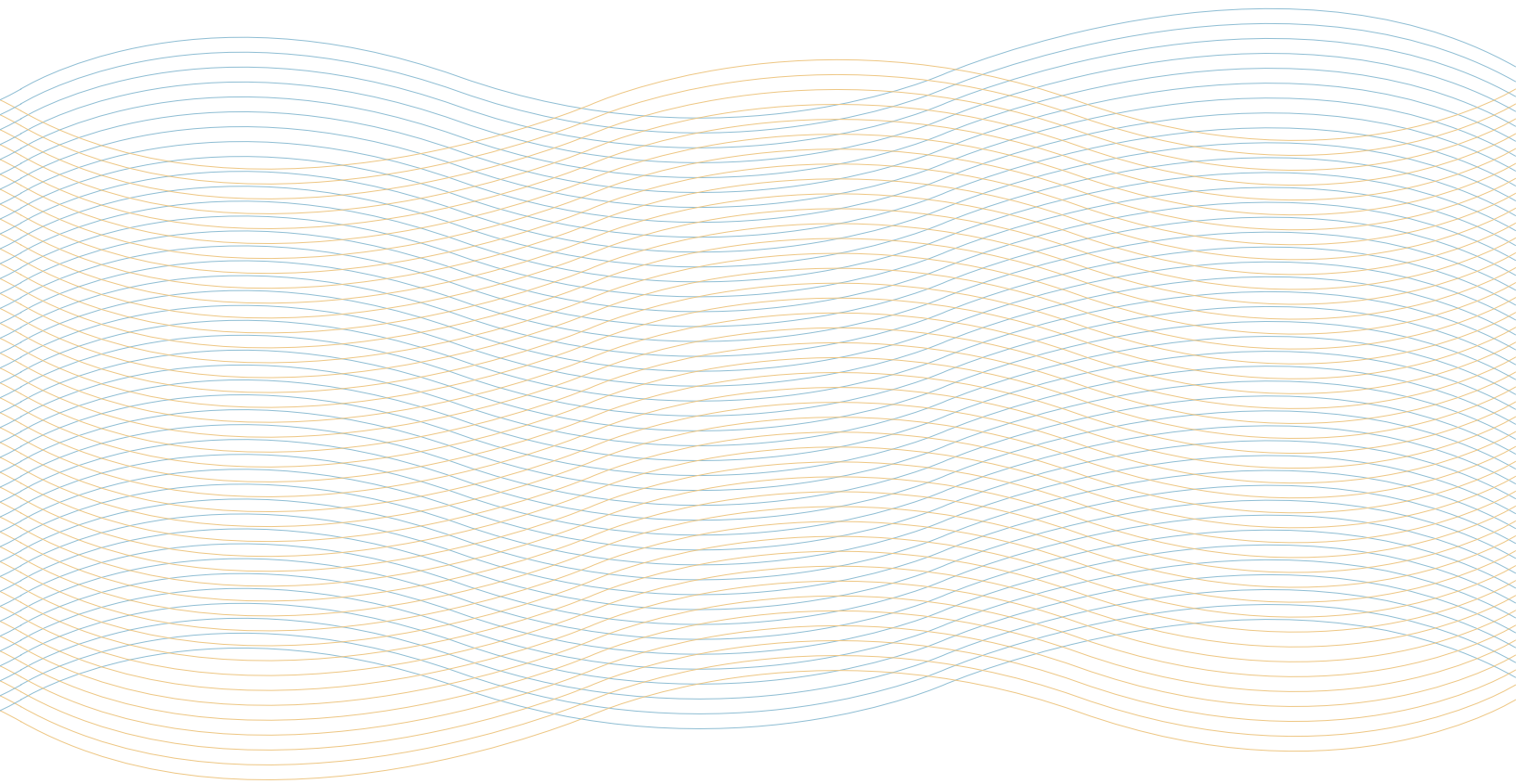
Priručnik je osmišljen da pruži jednostavan pristup informacijama o davanju potpora i organiziran je u tri dijela:

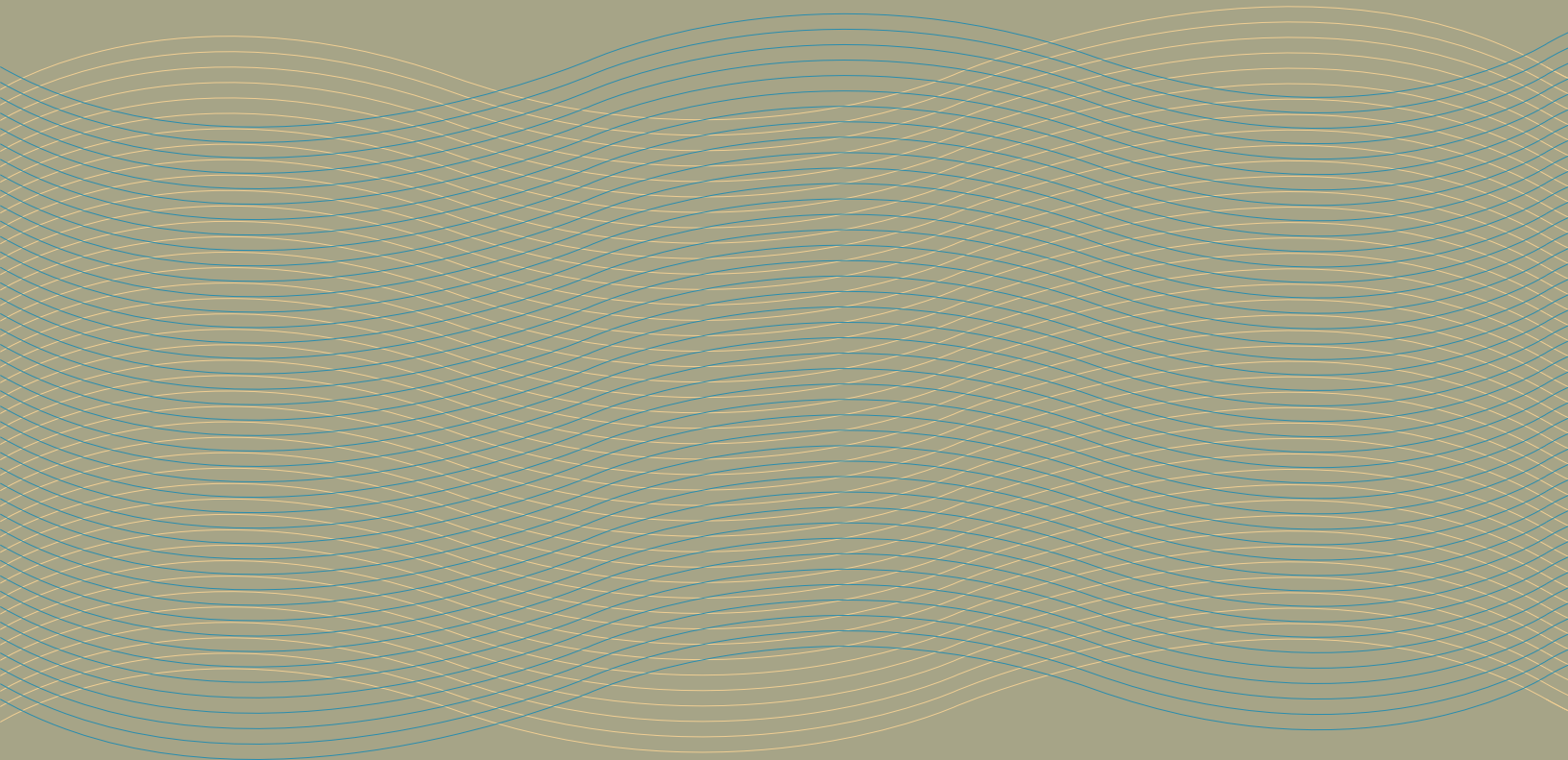
- ▣ Proces dodjele potpora
- ▣ Vodič kroz proces dodjele potpora
- ▣ Pritozi: Primjeri obrazaca

Za one koji tek razmišljaju o davanju potpora čitanje sva tri dijela bit će dobar prvi korak. Oni koji već jesu davatelji potpora mogu se usredotočiti na informacije u drugom dijelu jer je ono najbliže njihovim trenutnim potrebama. Uvez priručnika je takav da omogućava čitateljima dodavanje vlastitih materijala i podataka, kako bi priručnik uistinu koristili kao praktičan alat za rad.

Slobodno koristite primjere i formulare koji se nalaze u trećem dijelu priručnika. Ako ih koristite molimo Vas da se pozovete na ovaj priručnik kao izvor kada je to moguće (na primjer, u drugim priručnicima i sličnim publikacijama, prezentacijama, treninzima i slično).

Na koncu, procedure i postupci opisani u ovom priručniku ne predstavljaju posebna pravila ili iznimke. Pozivamo čitatelje da koriste sve informacije ili njihove dijelove ili razvijaju nove postupke na temelju postojećih primjera. Sljedeći korak ovisi o tome što svaki od čitatelja želi provesti ili postići davanjem potpore, kao i o njemu raspoloživim kapacitetima u osoblju, financijskim i drugim sredstvima.







1. DIO
PROCES DODJELE
POTPORA

TREBATE LI VI DAVATI POTPORE

“Vrlo je lijepo poklanjati novac. To je aktivnost od koje se osjećamo dobro, bilo da smo donatori ili pak voditelji programa za dodjelu potpora. Također je vrlo lijepo kad znamo da se novac koji smo donirali koristi na dobar način – da bi se postigla promjena i korist za one koji su izravno ili neizravno korisnici potpora i donacija.“

*Christine Forrester, konzultantica iz Velike Britanije,
izvadak iz pozdravnog govora s konferencije “Važnost programa dodjele potpora kao ulaganja u zajednicu“*

Financijske su potpore ulaganje koje može pokrenuti dodatne potencijale, izgradnju partnerstva, jačati veze i poticati promjene.

Investiranjem putem potpora u određene projekte, programe ili inicijative određenih pojedinaca, grupa, udruga ili institucija, donator pridonosi njihovom rastu i pokazuje da vjeruje u važnost njihovog rada i sposobnost postizanja određenih ciljeva.

Podrška dana putem potpore predstavlja nastajanje novog partnerstva između davatelja i primatelja financijske potpore. I davatelj i primatelj potpore dijele odgovornost za konačno postizanje uspjeha. Iz perspektive donatora izbor ‘pravih’ primatelja za postizanje ciljeva je od vitalnog značaja, a sljedeći je korak osigurati da se dana potpora koristi u skladu sa namjenom. Primatelj potpore je odgovoran za učinkovito korištenje sredstava, uspostavljanje odgovarajućih partnerstava i provedbu dogovorenih aktivnosti na najbolji način.

Potpore se koriste u razne svrhe, među kojima možemo spomenuti:

- ▣ stimuliranje promjena putem druge organizacije ili pojedinca koji su u boljem položaju ili imaju više znanja i kapaciteta za provedbu aktivnosti koje će dovesti do željenih promjena,
- ▣ promocija određenih ideja, kreiranje novih pristupa rješavanju problema, poticanje razvoja,
- ▣ stimuliranje velikog broja dionika koji zajednički rješavaju probleme koristeći svoje znanje i stručnost (“radeći sa njima umjesto za njih”) i
- ▣ potpora postojećim inicijativama i aktivnostima.

Iako potpore mogu biti učinkovit način za postizanje ciljeva, one ne moraju uvijek biti i najučinkovitiji način za njihovo ostvarenje jer vam dozvoljavaju manje kontrole nad konačnim rezultatima nego da sami provodite aktivnosti. Potpore vam također mogu oduzimati mnogo vremena i zahtijevati značajan administrativni nadzor u raznim fazama procesa doniranja. Zato, prije odluke organizacije da započne s programom davanja potpora korisno je razmotriti vlastite kapacitete i znanja i utvrditi najučinkovitiji način postizanja ciljeva.

KAKO OSMISLITI NOVI PROGRAM DODJELE POTPORA

Nakon što institucija donese odluku da će dodjeljivati potpore, mora razmisliti o smislu davanja tih potpora i strukturi dodjele sredstava. Pri tome su ključna dva elementa:

- ▣ definiranje jasnih ciljeva programa potpora i
- ▣ kreiranje programa koji dozvoljava ostvarenje tih ciljeva.

Definiranje ciljeva

Potpore mogu biti različitih oblika i veličina. Prvi korak u procesu davanja potpora je utvrđivanje vrste potpore koju želite pružiti, jer će to utjecati na druge aspekte procesa davanja potpore. Iako postoji mnogo različitih tipova i modela potpora, dva su ključna pristupa:

- 1) **Potpore-pokloni** – ovo su uglavnom nisko rizične kratkotrajne potpore. To su uglavnom potpore koje nastaju kao reakcija na neki konkretan problem, a koristi se postiže brzo uz male administrativne troškove, ograničeno praćenje i evaluaciju. Mogu biti male ili velike, a i osoblju i primatelju omogućavaju općenit pristup. Na primjer, fondacija može dati potporu organizaciji koja radi s romskom populacijom kako bi nakon redovne nastave poučavala romsku djecu.
- 2) **Potpore koje potiču promjene** – ove su potpore rizičnije i zahtijevaju dugoročniji angažman usmjeren na dugoročne promjene. To su pro-aktivne potpore sa specifičnim ciljevima, višim administrativnim troškovima i jačim naglaskom na praćenje i evaluaciju. Po veličini mogu biti male ili velike, a od osoblja i primatelja zahtijevaju informiranost i uključenost. Ove potpore imaju puno strože postupke prijave i brzi obrtaj prijave.¹ Na primjer, fondacija može dati potporu organizaciji da zastupa bolju integraciju Roma u sistemu redovnog školovanja.

U stvarnosti, ova dva tipa potpora predstavljaju krajnosti u spektru, a potpore sa jedne strane spektra nisu ništa bolje ili vrednije od onih s druge strane. Općenito govoreći, veći je broj davatelja potpora koji se u spektru nalaze bliže davanju poklona nego onih koji daju potpore za poticanje promjena.

Prije utvrđivanja na kojoj strani spektra davanja potpora želite biti, trebete utvrditi što želite postići, na koga želite utjecati, kome želite pomoći. Postavljanje jasnih ciljeva na početku procesa bit će vizija vodilja programa i pomagal će u rješavanju izazova na koje ćete nailaziti. Na primjer, pri objašnjavanju zašto potpora nije odobrena, jasni će ciljevi pomoći u obrazloženju zašto određena osoba, projekt ili organizacija nije odgovarala zahtjevima programa potpore.

Većina će davatelja potpora imati predodžbu o području interesa, npr. djeca, zdravlje ili okoliš. Međutim, bolje ćete moći osmisliti svoj program ako provedete detaljno ispitivanje ili procjenu potreba i time utvrdite valjanost vaše pretpostavke ili poimanja predmeta.

Poznavanje trenutnog stanja i glavnih igrača važan je prvi korak. Nadalje, važno je i okruženje u kojem donator djeluje. Na primjer, važno je imati pregled i detaljan uvid u zakonske odredbe koje utječu na davanje potpora u zemlji kao i konkretnog područja na koje će program doniranja biti usmjeren. Razgovor s drugim donatorima dobar je početni korak kada se ulazi u donatorski svijet.

Sljedeći je korak procjena potreba i kapaciteta potencijalne ciljne grupe za dodjelu potpora, kako bi se osiguralo da je program usmjeren na stvarne potrebe u okviru stvarnih mogućnosti. Točne informacije o ciljnoj grupi iznimno su važne za kreiranje programa bilo da se radi o programu koji će utjecati na proceduralne promjene na nacionalnom nivou, biti usmjeren na rješavanje problema zajednice ili pokrivati putne troškove sudionicima.

Na više se načina može procijeniti potrebe i prikupiti potrebne informacije. Ovisno o vremenu i raspoloživim sredstvima, kombinacija sastanaka licem-u-lice s istraživanjem dostupnih informacija pružit će donatoru većinu potrebnih informacija. Informacije se mogu prikupljati putem:

- ▣ upitnika koji se distribuiraju većem broju osoba,

1 Preuzeto iz "A Quality Framework", Association of Charitable Foundations, London, UK, May 2002.

- ▣ sastanaka fokus grupa s ključnim dionicima i/ili
- ▣ individualnim razgovorima s potencijalnim tražiteljima i korisnicima potpore, kao i s važnim dionicima.

U procesu procjene potreba potencijalni donator može od ciljane skupine dobiti i povratnu informaciju o tome koliko je davanje potpora pravi pristup rješavanju njihovog problema.

Utvrđivanje programa

Nakon procjene potreba i dobivanja jasnije slike o očekivanjima, potrebama i mogućnostima programa dodjele potpora sljedeći korak je utvrđivanje programa. Odgovori na sljedeći niz pitanja pomoći će u utvrđivanju detalja programa dodjele potpora.

Ciljevi i rezultati

- ▣ Koji su specifični ciljevi programa potpora?
- ▣ Koji su očekivani rezultati?
- ▣ Kako će se dodjela potpora uklopiti i utjecati na druge aktivnosti donatorske organizacije?

Korisnici potpore

- ▣ Tko su potencijalni korisnici potpore (pojedinci, studenti, udruge, institucije, organizacije mladih i sl.)?
- ▣ Koji su uvjeti prijave na natječaj (tko se može prijaviti, koji su glavni formalni kriteriji, koje glavne uvjete treba ispunjavati)?

Informacije o programu

- ▣ Koliki je ukupni iznos predviđen za financijske potpore?
- ▣ Koji je broj, iznos i prosječno trajanje financijskih potpora koje se namjeravaju odobriti?
- ▣ Koje će se vrste aktivnosti i troškova financirati, a koje se vrste troškova neće financirati (npr. istraživanja, trening, oprema, plaće, i sl.)?
- ▣ Kako će se prikupljati prijedlozi za financiranje (namjeravate li objaviti javni natječaj, pozivni natječaj ili bez natječaja prikupljati prijave)?
- ▣ Kakva će biti dinamika primanja i razmatranja projektnih prijedloga (npr. jedanput godišnje, svaka tri mjeseca, otvoreni poziv bez utvrđenih rokova) i koji će biti krajnji rokovi predaje prijedloga?
- ▣ Kako će izgledati proces prijave, npr. hoće li se koristiti obrasci ili će se predavati kratki nacrti projekata, hoće li se prijava provoditi u jednoj ili dvije faze itd.?
- ▣ Kojim će se komunikacijskim kanalima objaviti informacije o programu?

Dodjela i praćenje potpora

- ▣ Tko će vršiti odabir korisnika potpora? Koji će se kriteriji vrednovanja primjenjivati?
- ▣ Tko će donijeti konačnu odluku o tome koje natjecatelje financirati?
- ▣ Kada će i na koji način natjecatelji dobiti obavijest o rezultatima natječaja?
- ▣ Hoće li se, po potrebi tražiti daljnja pojašnjenja od potencijalnih primatelja potpora?
- ▣ Hoće li se tražiti uvid u financijsko poslovanje potencijalnih primatelja potpora?
- ▣ Kakav će biti proces upravljanja financijskim potporama nakon dodjele potpora (potpis ugovora, praćenje, revizija, stručna pomoć i podrška itd.)?
- ▣ Kako će se objaviti rezultati programa – npr. kome su potpore dodijeljene i koji su rezultati postignuti?

U tijeku procesa planiranja projekta također je korisno predvidjeti mogući broj prijava kako bi se pripremila procedura njihove provjere. Donator može ići i korak dalje i razviti dodatni plan za slučaj da primi premali ili preveliki broj prijava.

“Kada smo se pripremali za objavu natječaja nastojali smo procijeniti koliko bismo prijava mogli zaprimiti. Obzirom da je to bilo novo područje u kojem za sada još ne djeluje veliki broj organizacija te uzimajući u obzir one za koje smo do tada čuli ili susreli tijekom rada i slično... očekivali smo otprilike 30 – 40 prijava. Na kraju smo ih dobili 83!”

voditeljica programa financijskih potpora pri regionalnom centru za podršku udrugama

Formalni i kriteriji kvalitete projekta

Važan dio kreiranja programa je utvrđivanje kriterija koji će se primjenjivati za vrednovanje projektnih prijedloga. Dva su opća tipa kriterija:

- ▣ **Formalni kriteriji** – Postoje uvjeti koje natjecatelj treba ispuniti kako bi se zadovoljili opći uvjeti programa i prijava prešla u glavnu fazu razmatranja. Ovisno o strukturi programa potpora oni mogu uključivati niz kriterija važnih za ciljeve programa ili ciljnu grupu. Formalni kriteriji moraju biti provjerljivi iz dokumentacije. Na primjer, ako je za uspješno provođenje programa potrebno da organizacija bude dobro razvijena, kriterij može biti da udruga djeluje određeni broj godina na određenom području, ili da ima određeni broj zaposlenika s punim radnim vremenom. Ako je program usmjeren na određenu regiju, donator može zahtijevati da je natjecatelj registriran ili da ima iskustvo rada u ciljnoj regiji. Kod programa stipendija kriterij može biti prosjek ocjena.
- ▣ **Kriteriji kvalitete projekta** – Na temelju ovih kriterija procjenjivat će se kvaliteta projektnih prijedloga i donositi odluke o financiranju. Ovi kriteriji obično uključuju i pitanja o mogućem širem utjecaju projekta/programa, opravdanosti troškova u odnosu na očekivane rezultate, stručnosti natjecatelja za uspješno provođenje projekta/programa i slično. Ovi kriteriji odražavaju prioritete donatora i omogućavaju uspješnim ponuđačima efikasan doprinos višem cilju programa dodele potpora.

I formalni i kriteriji kvalitete moraju biti jasno definirani i predstavljeni potencijalnim natjecateljima u natječajnoj dokumentaciji. To će ne samo osigurati da se javljaju natjecatelji koji zadovoljavaju formalne kriterije, već će im i pomoći u strukturiranju projektnog prijedloga vodeći računa o postavljenim kriterijima. Nadalje, u obrazloženju natjecateljima kojima nije dodijeljena potpora mogu se navesti kriteriji koje nisu zadovoljili. Jasnim navođenjem kriterija koji će se primjenjivati donator naglašava smisao programa i umanjuje negativne posljedice do kojih može doći ako je program preopćenit i nije jasno definiran.

Kada razmišljate o kreiranju programa dodele potpora ne zaboravite dobro razmotriti donatorove organizacijske mogućnosti i kontinuirano pratite jesu li željeni planovi usklađeni s realnim kapacitetima. Ovisno o tipu programa, proces doniranja može zahtijevati značajnu količinu administrativnog rada i za praćenje

procesa treba osigurati dovoljno osoblja. Idealno bi bilo da osoblje sa specifičnim programskim i/ili financijskim znanjem radi na programu potpora.

Ovisno o vlastitim mogućnostima i raspoloživim sredstvima, donator može odlučiti angažirati drugu organizaciju ili konzultanta za vođenje cijelog ili pojedinih dijelova programa. Na primjer, Delegacija Europske komisije u Hrvatskoj prati i nadzire proces doniranja, a provedbu određenih zadataka povjerava stručnjacima i konzultantima. Na taj način EC je osigurala bolji pristup informacijama, programima treninga i tehničke pomoći potencijalnim prijaviteljima i korisnicima sredstava.

U fazi kreiranja programa dobro je razmisliti i o administrativnim procedurama potrebnim za uspješno provođenje programa. Ove postupke treba razraditi kao pomoć u postizanju ciljeva i zahtjeva koje su postavili davatelj potpore i njegov donator, kao i da bi se poštovale odgovarajuće zakonske odredbe. Nema smisla tražiti od korisnika potpore da daju informacije ili ispunjavaju formulare koji se nakon prikupljanja neće koristiti. Također razmotrite na koji ćete način predstaviti ove zahtjeve korisnicima. Oni moraju znati zašto se od njih traži da ispunje određeni formular ili daju određeni tip informacije. Na taj način donator može ublažiti uvjerenje korisnika potpore da je donatoru prvenstveno važan administrativni aspekt potpore, kao što je to izrazio u svom komentaru jedan korisnik potpore, *"donatorima je administracija važnija od aktivnosti za koje smo dobili potporu."*

Integracija financijskog i programskog aspekta programa dodjele potpora

Prije objave programa i poziva na dostavljanje projektnih prijedloga veoma je važno razmisliti o financijskom aspektu vašeg programa potpora. Opće je pravilo da financijski aspekti vašeg nacrt programa moraju biti usko povezani s programskima, odnosno o njima se mora razmišljati kao aspektima koji idu 'ruku-pod-ruku'. Na primjer:

- ▣ Iako će iznos potpore koju dajete uvelike ovisiti o ukupnom iznosu sredstava kojima raspolazete, morate razmisliti i o tome koliko je sredstava realno potrebno korisniku potpore za ostvarenje ciljeva koje želite da on postigne.
- ▣ Raspored doznake sredstava ovisit će o vašim mogućnostima, ali mora biti povezan i s aktivnostima koje provodi korisnik potpore. Na primjer, ako korisnik potpore planira organizirati skupu konferenciju ili nabaviti opremu za koju će potrošiti veći dio sredstava koje ste mu dodijelili, doznaka sredstava u pravilnim mjesečnim ili kvartalnim obrocima nije logična.
- ▣ Koliko će strogi i detaljni biti formulari i procedure financijskog izvještavanja mora ovisiti o vrsti informacija koje želite dobiti, ali mora biti i u skladu s mogućnostima korisnika potpore. Na primjer, ukoliko je vaš interes usmjeren na neformalne grupe koje imaju malo iskustva u korištenju potpora, komplicirani formulari i procedure mogu i vama i korisnicima potpora uzrokovati sate i sate frustracija.
- ▣ Vrste dozvoljenih i nedozvoljenih troškova trebaju ovisiti o vrsti aktivnosti koju će korisnik potpore provesti i nivou truda koji je potrebno uložiti. Na primjer, ako će za provedbu projekta koji podupirete biti potrebni zaposlenici u punom radnom vremenu vjerojatno će trebati u proračun projekta uključiti plaće tih zaposlenika, ali ako financirate mali i jednostavan projekt to vjerojatno neće biti potrebno.

Uključivanjem osobe koja vodi financije u vašoj organizaciji u početne dogovore o nacrtu programa potpora potaknut će se neka od ovih pitanja i osigurati usklađenost programske i financijske strane programa.

Profil organizacije koja dodjeljuje financijske potpore: Grad Split

Prvi javni natječaj Odjela za zdravstvo i socijalnu skrb objavljen je 1999. god. kako bi se povećao učinak sredstava koje je Odjel dodjeljivao udrugama te se osiguralo da financirani programi odgovaraju prioritetima na području zdravstvene i socijalne skrbi grada Splita.

Godišnje odjel raspodjeli 300.000 kuna koje dobije oko 50 organizacija za otprilike stotinu projekata i programa. Objavljuje se i natječaj za dodjelu individualnih stipendija, a potpisuje i određeni broj ugovora u području socijalne skrbi, npr. s udrugom MI koja pruža usluge starijim osobama i udrugom MOST koja vodi centar za beskućnike u gradu.

Prilikom utvrđivanja prioriteta za dodjelu financijskih potpora grad je koristio studiju Škole narodnog zdravlja iz Zagreba te vlastito istraživanje. Temeljem tih nalaza utvrđeni su petogodišnji prioriteti koje je potvrdila gradska skupština.

Kriteriji za odabir projekata i programa udruga temelje se na postavljenim kriterijima Ureda za udruge Vlade RH te stoga postoji mogućnost prijave jednogodišnjih projekata i trogodišnjih programa. Na primjer, trogodišnji program može dobiti financijsku potporu samo ako odgovara najvišim prioritetima te ako nitko drugi već ne radi na tom prioritetu (nevezano da li je to udruga ili institucija). Nadalje, odbor za procjenu ima zadatak procijeniti kapacitete udruge za provedbu određenog programa (broj zaposlenika, stručnost, prostor i druga sredstva potrebna za rad). Također, udruga ne smije imati nikakvih dugovanja prema gradu, a ako su već bili primatelji potpore onda se kao dodatni uvjet postavljaju i uredno podneseni izvještaji.

Natječaj za dodjelu financijskih potpora objavljuje se jednom godišnje (obično u studenom) u Slobodnoj Dalmaciji te kroz Centar potpore udrugama koji vodi Udruga MI. Tekst natječaja prije objave potvrđuje gradska skupština.

Izvor: Vesna Zec, Načelnica Odjela za zdravstvo i socijalnu skrb Grada Splita

Profil organizacije koja dodjeljuje financijske potpore: Zaklada Charles Stuart Mott

Cilj postojanja zaklade je osnaživanje građana za rješavanje problema u zajednicama u kojima žive. Stav je zaklade kako je davanje financijskih potpora jedan vid potpore građanima u poduzimanju akcija.

Svake nekoliko godina, zaposlenici i upravljačke strukture fondacije rade zajedno kako bi osmislili nove programe koji će odgovoriti na nove izazove u okruženju u kojem fondacija djeluje. Novi programi i utvrđeni prioriteti predstavljaju se zatim Upravnom odboru fondacije na odobrenje za daljnje akcije. Programi i projekti zaklade kontinuirano se unapređuju i dorađuju, a jednom godišnje priprema se izvješće koje se dostavlja Upravnom odboru.

Zaposlenici zaklade često posjećuju zajednice u kojima se provode programi zaklade te financirani projekti i aktivnosti. Tijekom tih posjeta susreću se s predstavnicima udruga, drugih donatora i glavnih dionika. Informacije o mogućnosti dobivanja financijske potpore nalaze se na www.mott.org i dostupne su kroz različite publikacije zaklade. Specifičnost rada Zaklade Charles Stuart Mott je da ne objavljuje natječaje niti pozive za podnošenje prijave na natječaj.

Izvor: Walter Veirs, Savjetnik na projektu, C.S. Mott Foundation

KAKO NAJAVITI PROGRAM POTPORA I POZVATI ZAINTERESIRANE DA SE PRIJAVE

Nakon detaljnije razrade programa, sljedeći je korak razmišljanje o materijalima koje treba izraditi kako bi se program dalje odvijao. Ti će vam materijali služiti za komunikaciju s potencijalnim korisnicima potpore i objašnjavati vaše namjere i ciljeve. Zato je bitno objasniti što želite postići, koga želite poduprijeti, koju vrstu potpore nudite i na koji ćete način jasno i precizno donositi odluke. Sastav materijala organizacije koja daje potpore ponovno će ovisiti o vrsti programa, broju potpora koje će biti dodijeljene i nacrtu programa. Oni mogu uključivati tekst natječaja, obavijest o objavi natječaja za podnošenje ponuda, dodatne upute za izradu prijave, obrazi prijave, obrasci procjene, obrasci izvještaja, itd. Detaljnije informacije o sadržaju ovih materijala mogu se naći u drugom dijelu ovog priručnika.

Sljedeći primjer pokazuje važnost razrade materijala koji objašnjavaju vaše planove na početku programa, kao i moguće posljedice davanja nedovoljno informacija.

“Naša zaklada željela je pokazati da se dodjelom malih iznosa financijskih potpora za provedbu različitih projekata u lokalnim zajednicama može pozitivno utjecati na okolinu i aktivirati članove zajednice, posebno mlade. Objavili smo natječaj bez puno detalja o tome čemu se nadamo i što želimo, misleći da na taj način ostavljamo prostor za kreativnost onima koji će se prijaviti. Rezultat je bio poražavajući. Dobili smo tek nekoliko prijava i u razgovoru s članovima zajednice saznali da nikome nije bilo jasno što smo željeli i zašto. To nas je vrlo iznenadilo i odlučili smo ponovo razmotriti što smo željeli postići davanjem potpora lokalnim zajednicama. Nakon toga organizirali smo javnu prezentaciju za sve zainteresirane građane u zajednici, predstavili smo zakladu, našu misiju i svrhu dodjele potpora lokalnim zajednicama”.

Voditelj zaklade

Jasno definiranje i objavljivanje toga što se potporom želi postići daje zainteresiranima podatke o tome što se očekuje i tko može, a tko ne dobiti potporu u tom programu, a pomaže i donatoru u odabiru odgovarajućih primatelja potpore. Time dolazi do manje frustracija s obje strane i grade se obostrano bolji odnosi kako s onima koji dobiju potporu tako i s onima koji je ne dobiju.

Transparentnost

Transparentnost znači da je vaš rad otvoren javnosti, pristupačan i dostupan, a za donatore to uključuje i davanje informacija o procesu i rezultatima donošenja odluke. Za donatora, važno je biti profesionalan i nepristran, odnosno dati jednake mogućnosti svima koji zadovoljavaju uvjete. Nedostatak transparentnosti može dovesti do optužbi za favoriziranje i korupciju, a dokazivanje da nije tako može oduzeti mnogo vremena.

Važna područja transparentnosti davanja potpora mogu uključivati:

- informacije o tome tko je donator i što želi postići,
- javnu objavu programa potpora (na primjer, objava u medijima ili na internetskoj stranici i sl.),
- informacije o procesu davanja potpora (kako se prijaviti, kako se donose odluke, kriteriji odabira, itd.),
- kako su sredstva raspodijeljena i kome su dodijeljena,
- što se postiglo ranije dodijeljenim potporama,
- gdje i kako doći do dodatnih informacija.

Općenito, dostupnost ove vrste informacija doprinosi donatorovom budućem uspjehu povećavajući njegove šanse da primi prijave koje se s jedne strane odnose na teme važne za program i uključuju informacije važne za proces donošenja odluka, a istovremeno smanjuju negativne konotacije o donošenju odluka i korištenju sredstava.

Iako je transparentnost izrazito pozitivna, važno je voditi računa i o granicama transparentnosti. Na primjer, koliko detaljne trebaju biti upute za poziv za prijavu? Da li će osobe koje kontaktiraju donatora radi dobivanja dodatnih informacija biti u neopravdanoj prednosti – trebaju li postojati jasne upute o vrsti informacija koje se mogu dati prije dobivanja potpore? Ako postoji odbor za procjenu prijedloga da li će imena članova biti javno objavljena? Hoćete li objaviti broj primljenih prijedloga i odobrenih potpora? Suočiti ćete se s još mnogim sličnim pitanjima.

“Ako u procesu dodjele potpora prihvatimo transparentne procedure osigurati ćemo efikasnost naše investicije. Dobiti ćemo vrijednosti iz dobrih projekata koje financiramo dopuštajući nam da napravimo nešto drugačije. Za mene je to bit dodjeljivanja potpora”.

*Christine Forrester, konzultantica iz Velike Britanije
izvadak iz pozdravnog govora s konferencije “Važnost programa dodjele potpora kao ulaganja u zajednicu”*

Poziv na davanje prijedloga

Ovisno o nacrtu programa i najefikasnijem pristupu za donatorsku organizaciju donatori koriste razne mehanizme kako bi dobili snažne i relevantne projektne prijedloge za financiranje. Neki objavljuju javne natječaje otvorene svima zainteresiranim, drugi traže prijedloge određenih organizacija/pojedinih pozivom upućenim zatvorenom krugu kandidata, a neki traže sažetak ili projektni prijedlog tek nakon što upoznaju organizaciju, njene mogućnosti i djelovanje. Način na koji će donator tražiti odgovarajuće prijave ovisi o njegovom individualnom pristupu uspješnom postizanju generalnog cilja.

Primjer: Selekcija projekata kako to radi Zaklada C. S. Mott

Mott Zaklada ne raspisuje javni natječaj za prikupljanje projektnih prijedloga. Umjesto toga zaposlenici zaklade identificiraju potencijalne primatelje potpore tijekom svojih posjeta terenu, u razgovorima s nevladinim organizacijama, umrežavanjem s drugim donatorima i ključnim dionicima sektora. U većini slučajeva na temelju saznanja iz prve ruke o radu i programima udruge, zaposlenici zaklade ponude udruzi da preda svoj prijedlog projekta. Na temelju primljenog prijedloga projekta zaposlenici zaklade Mott predlažu projekte upravi koja donosi konačnu odluku o financiranju projekata.

U slučaju samoinicijativne prijave udruga predaje samo nacrt prijedloga projekta, a ako je osoblje zaklade upoznato s radom udruge potrebno je predati kompletan prijedlog. Osoblje razmatra i daje primjedbe na prijedloge projekata, te često traži pojašnjenja i izmjene prije nego prijedlog projekta prosljedi upravi.

Niti jedan pristup nije nužno bolji od drugoga, svaki ima i pozitivnih i negativnih strana kako je to navedeno u donjoj tablici. Ključ donošenja dobre odluke je u jasnom predočavanju javnosti na koji je način odluka donesena i koji je pristup pri tome primijenjen.

Na temelju iskustva AED-a, ovaj priručnik fokusira se prvenstveno na javne natječaje za prikupljanje prijedloga projekata. Ovakvi natječaji se uglavnom objavljuju u medijima i na internetskim stranicama, i daju važne informacije o organizaciji koja daje potpore, programu potpora, kriterijima, rokovima za predaju prijedloga, o tome gdje se mogu dobiti dodatne informacije i kako kontaktirati organizaciju koja dodjeljuje potpore. Ovisno o programu i politici davatelja potpora natječaj može biti stalno otvoren ili imati određene rokove predaje prijedloga, npr. svakih nekoliko mjeseci, jedanput godišnje i sl.

	pozitivno	negativno
Javni natječaj ili poziv za davanje ponuda	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Povećava transparentnost procesa dodjele financijskih potpora ▣ Promovira institucionalne vrijednosti i aktivnosti ▣ Široj javnosti daje informacije na koji način i za koga radi donator ▣ Daje mogućnost udrugama, institucijama i pojedincima čiji rad donator ne poznaje da se jave na natječaj i prezentiraju svoje potencijale ▣ Donatoru potvrđuje da su ideje koje financira među najboljima jer u isto vrijeme prima više različitih prijedloga na isti natječaj 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Možda najjači kandidati na tom području neće predati prijedlog zbog kriterija prijave ili rokova natječaja, ili zbog drugih aktivnosti koje provode ▣ Relativno ograničeno znanje o radu i vrijednostima potencijalnog primatelja ▣ Nije nužno razvijen odnos s primateljima potpore, što bi olakšalo provedbu projekta ▣ Obično zahtijevaju puno rada i administrativnog nadzora
Pozivni natječaj	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Donator već dobro poznaje potencijalne kandidate i ima dobar odnos s njima ▣ Već je poznato da primatelj i donator imaju zajedničke stavove 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Nije otvoren udrugama, institucijama i pojedincima koje donator ne poznaje, a mogu biti kompetentni u području njegovog interesa ▣ Stvara privid da je izbor unaprijed određen i da isključuje neke kvalificirane kandidate

Odabir načina postupka prijave

Da li je bolje imati pripremljen obrazac prijave s osnovnim uputama što prijava treba uključivati ili dozvoliti kandidatima da sami razrade strukturu svoje prijave?

Nema pravog odgovora na ovo pitanje. Utvrđeni obrazac prijave može se koristiti kada donator smatra da će kandidatima biti korisno detaljno vođenje kroz proces prijave (npr. organizacije ili pojedinci neiskusni u prijavljivanju za dobivanje potpore), kada donator očekuje veliki broj prijava i želi strukturirani pristup komparaciji istih ili kada obrazac predstavlja pomoć prijaviteljima kako bi uključili određene važne podatke.

Korištenje razrađenog obrasca prijava osigurava da će se postavljenim pitanjima dobiti određeni sadržaj. Negativna strana korištenja ovoga alata je da ograničava kreativnost kandidata i prisiljava ih da svoje ideje prilagode kako bi ih uklopili u određenu formu. Nadalje, kandidati mogu različito interpretirati pojedina pitanja pa je važno kod korištenja obrasca prijave da je jezik jednostavan, a formulacije jasne.²

Ako donator ostavi mogućnost prijaviteljima da sami izrade svoje prijedloge vjerojatno će primiti kreativnije prijave. Ipak, postoji mogućnost da primjena te metode rezultira velikim brojem prijava koje neće pružiti sve bitne informacije koje je donator tražio kako bi mogao donijeti odluke.

Primanje samo nacrt projekta ili proces prijave u dvije faze drugi je pristup koji davatelji potpora koriste. Nacrt projekta daje kandidatima mogućnost da prikažu svoje ideje donatoru prije nego ulože značajno vrijeme i energiju kako bi pripremili detaljan prijedlog projekta. Ako donator prihvati njihove ideje i utvrdi da odgovaraju njegovim ciljevima, tražitelj potpore može razraditi detaljniji prijedlog. Proces prijave u dvije faze je mehanizam koji donatoru omogućava selekciju kandidata u prvoj fazi, a oni kandidati koji uđu u drugi krug razrađuju kompletan prijedlog. Općenito, oba pristupa imaju smisla kod potpora kojima se dodjeljuju veći iznosi sredstava i za programe koji dulje traju jer obično zahtijevaju dosta vremena. Oni dakako osiguravaju i da primljeni prijedlozi projekata zadovoljavaju glavne ciljeve programa.

	Pozitivno	Negativno
Detaljan obrazac prijave	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Omogućava donatoru dobivanje određenih informacija koje je tražio ▣ Omogućava jednostavniju međusobnu komparaciju projektnih prijedloga ▣ Omogućava jednostavnije vrednovanje prema utvrđenim kriterijima 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Ograničava kreativnost kandidata ▣ Različiti kandidati mogu različito razumjeti pitanja što može izazvati zbrku tokom pregleda prijedloga
Nacrt prijave projekta / Proces prijave u dvije faze	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Pojednostavljuje proces selekcije ▣ Skraćuje vrijeme koje i kandidat i donator troše na pripremu i evaluaciju prijedloga koji ne odgovaraju donatorovim prioritetima i očekivanjima 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Povećava očekivanja kandidata koji prođu prvi krug ▣ Nije prikladno za male i projekte kratkog trajanja ▣ Zahtijeva dosta vremena
Otvoreni pristup	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Ostavlja prostor razvoju i dijeljenju kreativnih ideja i pristupa ▣ Otvorenim pristupom ohrabruje potencijalne kandidate da se prijave 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Veliki broj prijava koje nužno ne odgovaraju ciljevima programa ▣ Otežava evaluaciju prijava primjenom istih kriterija ▣ Povećana mogućnost dobivanja prijava koje su nejasne i/ili previše ili nedovoljno detaljne

² Kod izrade obrasca prijave korisno je da netko izvan organizacije pregleda obrazac kako bi bili sigurni da su postavljena pitanja i forma jasni i onome tko nije bio uključen u izradu istog.

Profil organizacije koja dodjeljuje financijske potpore: Zagrebačka banka

Zagrebačka je banka još 1999.god bila prva tvrtka u Hrvatskoj koja je objavila javni natječaj za dodjelu potpora nevladinim organizacijama. Natječaj je bio otvoren svim tipovima organizacija za provedbu projekata u lokalnim zajednicama koji će izravno ili neizravno pozitivno utjecati na kvalitetu života u područjima: djeca i mladi, humanitarne usluge, kulturno nasljeđe i umjetnost. Banka godišnje dodjeljuje više od 1.2 milijuna kuna za ove vrijedne inicijative.

Za svako područje financiranja banka ima odbor stručnjaka koji procjenjuje i odabire najbolje projekte. Glavni kriteriji za dodjelu potpora su kvaliteta projektnih prijedloga i utjecaj koji će imati predložene aktivnosti, izravna ili neizravna korist za društvenu zajednicu, mogućnost provedbe projekta u roku od godine dana i raspodjela potpora u svim područjima zemlje.

Sudionici natječaja mogu biti samo pravne osobe sa sjedištem u Republici Hrvatskoj. Za sudjelovanje u natječaju potrebno je ispuniti pristupnicu dostupnu na internetskoj stranici www.zaba.hr. Dodatne informacije o potporama mogu se dobiti na besplatan telefonski broj 0800-00-24 ili slanjem upita na e-mail adresu donacije@zaba.hr

Kako bi informacija bila dostupna široj javnosti, banka objavljuje obavijest o natječaju u svim dnevnim novinama i većim tjednicima.

Svi sudionici natječaja dobivaju obavijest o rezultatima pisanim putem, putem medija i na internetskim stranicama banke. U posljednjih sedam godina banka je donirala više od 15,6 milijuna kuna za 999 projekata putem natječaja.

KAKO PREGLEDATI I ODABRATI PRIJEDLOGE

Razmatranje prijedloga je ključni korak za donošenje odluke o tome koje prijedloge financirati. Tijekom procesa donator razmatra u kojoj mjeri različiti prijedlozi odgovaraju cjelokupnom cilju programa potpora prosuđujući ih u skladu s utvrđenim kriterijima evaluacije. Na primjer, u kojoj će mjeri predložene aktivnosti potaknuti i poduprijeti promjenu koju davatelj financijske potpore želi postići? Ima li kandidat organizacijske sposobnosti i iskustvo potrebno za provedbu predloženih aktivnosti? Da li je predloženi proračun projekta realan i povezan s planiranim aktivnostima?

Pregled prijave može se provesti na više načina ovisno o organizacijskoj strukturi donatora, unutarnjim kapacitetima, mandatu itd. U nekim slučajevima, odbor će biti odgovoran za pregled i odabir uspješnih prijave. U drugima će programski tim organizacije koja dodjeljuje potpore pregledati prijave i donijeti odluke. U mnoštvo slučajeva, donator će koristiti usluge odbora za procjenu kao pomoć u odabiru odgovarajućih projekata u koji će biti uključeni stručnjaci i predstavnici raznih sektora i organizacija ili institucija.

Bez obzira na to tko donosi konačnu odluku, važno je da je proces donošenja odluke transparentan s unaprijed jasno definiranim procesom i kriterijima evaluacije.

Odbori za procjenu

Odbor za procjenu je grupa osoba zainteresiranih za rad donatora koja mu pomaže u donošenju odluka ili predlaže koje prijedloge financirati. Važno je pojasniti ulogu odbora za procjenu prije imenovanja članova – hoće li odbor donositi konačnu odluku o financiranju projekata ili će njegova uloga biti ograničena na davanje preporuka i savjeta konačnim donositeljima odluke o financiranju? Svaka od tih metoda je prihvatljiva, ali važno je da donator ovu odluku donese unaprijed i da je proces transparentan što se tiče načina na koji se odluke donose.

Odbor čine osobe raznih profila čije je znanje i iskustvo povezano s ciljevima programa dodjele potpora. Sastav se odbora može strukturirati na više načina, primjerice:

- ▣ **Odbor sastavljen od vanjskih članova** koji nemaju izravne koristi od organizacije (nisu članovi, zaposlenici, suradnici itd.), ali su tematski ili geografski povezani s područjem aktivnosti donatora.
- ▣ **Odbor sastavljen od članova organizacije** koji su zaposlenici, članovi, utemeljitelji itd., organizacije koja daje potpore,
- ▣ **Mješoviti odbor sastavljen od vanjskih i unutarnjih članova** koji su mješavina predstavnika organizacije koja daje potpore i vanjskih stručnjaka.

	Positivno	Negativno
Odbor sastavljen od vanjskih članova	<ul style="list-style-type: none">▣ Veća objektivnost▣ Stručna znanja u području ili regiji financiranja▣ Otvorenost novim idejama	<ul style="list-style-type: none">▣ Mogućnost sukoba interesa▣ Članovi odbora mogu nedovoljno poznavati zadatke i ciljeve programa potpora▣ Potrebno vrijeme i predanost donatora za odabir i informiranje članova odbora
Odbor sastavljen od članova organizacije	<ul style="list-style-type: none">▣ Jednostavne procedure▣ Dobro razumijevanje ciljeva i procedura donatora	<ul style="list-style-type: none">▣ Viši nivo subjektivnosti▣ Nedostatak novih ideja i otvorenosti – može se dogoditi da se previdi inovativne pristupe
Mješoviti odbor sastavljen od vanjskih i unutarnjih članova	<ul style="list-style-type: none">▣ Dobra kombinacija razumijevanja ciljeva programa i viđenja programa izvana i stručnosti	<ul style="list-style-type: none">▣ Postizanje konsenzusa može biti otežano zbog raznih gledišta vanjskih i unutarnjih članova odbora

Organizacije i institucije koje dodjeljuju potpore iz državnih sredstava, npr. gradovi, županije, ministarstva i općine, u odbore za procjenu prijedloga svakako bi trebali uključiti barem nekoliko vanjskih stručnjaka jer će na taj način smanjiti mogućnost optužbi za nepošten proces selekcije ili korupciju. Uključivanje vanjskih stručnjaka u postupak razmatranja i donošenja odluke je dakako korisno i za druge organizacije i institucije. Na primjer, ako tvrtka dodjeljuje potpore za projekte usmjerene na djecu i mlade moguće je da nitko od osoblja nije stručnjak za to područje. Angažiranje stručnjaka u ovom području kako bi razmotrili prijedloge pomoći će tvrtci da odredi i financira najjače i najrealističnije projekte. U slučaju zaklada ili drugih institucija čiji upravni odbor donosi konačnu odluku, odbor za procjenu prijedloga u kojem su vanjski stručnjaci može dati korisne preporuke koje se temelje na dobrom poznavanju područja.

Bez obzira na strukturu odbora za procjenu prijedloga unaprijed treba jasno definirati koja je razina donošenja odluka odbora i na koji se način odluke donose. Detaljne sugestije o odabiru odgovarajućih članova odbora za procjenu prijedloga, radu odbora i procesu donošenja odluka dane su u drugom dijelu ovog priručnika.

Razmatranje prijedloga: Grad Split

Grad Split ima dva vijeća: stručno vijeće (sastavljeno od vanjskih članova i članica) i gradsko vijeće (sastavljeno od djelatnika i djelatnica Grada). Stručno vijeće sastoji se od tri vijeća: 1. zdravstvo, 2. socijalna skrb i 3. prevencija ovisnosti. U radu svakog stručnog vijeća sudjeluje pet osoba koje su predložile udruge ili druge institucije, a čiji su izbor potvrdili predstavnici gradske skupštine. Ukoliko se određena osoba samoinicijativno želi prijaviti za člana/icu vijeća treba podnijeti svoj iskaz interesa uključujući potpis i pečat organizacije/a koje ju podržavaju i životopis. Stručno vijeće sastaje se nekoliko puta (koliko je potrebno da se procjene svi prijedlozi udruga), a za taj rad prima simboličnu naknadu.

Gradsko vijeće donosi konačnu odluku hoće li se prijedlozima preporučenim od strane stručnog vijeća odobriti financijske potpore. Članovi gradskog vijeća su: dogradonačelnik, načelnik odjela za zdravstvo i socijalnu skrb, savjetnik u odjelu za zdravstvo i socijalnu skrb, načelnik ureda za prevenciju ovisnosti, načelnik odjela za financije. Gradsko vijeće ima pravo uložiti veto na prijedloge preporučene od strane stručnog vijeća.

Razmatranje prijedloga: CroNGO

U okviru Programa malih financijskih potpora kojim su se dodjeljivale potpore za projekte udruga i građanskih inicijativa u lokalnim zajednicama osnovani su odbori za procjenu prijedloga projekata u svakoj od četiri regije RH (Slavonija, Sjeverna i središnja Hrvatska, Dalmacija te Istra, Primorje i Lika).

Članovi/ice odbora bili su nezavisni stručnjaci koji su poznavali rad i razvoj udruga kao i lokalnih zajednica u određenoj regiji, a također su dolazili iz različitih sektora (lokalne vlasti, poslovni sektor, mediji, različite institucije i slično).

Regionalni odbori imali su zadatak procjenjivati kvalitetu prijedloga projekata svaka tri mjeseca i najbolje predložiti za financiranje na temelju osnovnih kriterija navedenih u natječaju i mogućnosti pozitivnog utjecaja na potrebe zajednice. Konačnu odluku o odobravanju potpora donosila bi direktorica CroNGO programa temeljem prijedloga odbora i informacija dobivenih od tima Programa malih financijskih potpora.

Naknade članovima odbora za procjenu prijedloga

Nema izričitog pravila treba li donator ili ne platiti rad članova odbora za procjenu prijedloga. Svaki davatelj potpora treba izraditi upute iz kojih je vidljiv potreban nivo angažmana članova odbora kao i vrijednosti i financijske mogućnosti donatora. Većina će donatora barem nadoknaditi putne troškove dolaska na sastanke odbora. Isto kao i u svakom drugom koraku procesa davanja potpora, najvažnije je da donator unaprijed najavi potencijalnim članovima odbora za procjenu prijedloga da li i koje kompenzacije mogu očekivati.

Ukoliko donator nije u mogućnosti financijski kompenzirati rad članova odbora, treba razmisliti o drugim načinima javnog priznanja vrijednosti njihovog rada, uključujući njihovo isticanje na svečanostima, organizaciju večere u znak zahvale, dodjelu plakete ili malog znaka pažnje.

Obavješćavanje natjecatelja o rezultatima

Nakon sastanka odbora za procjenu prijedloga i/ili donošenja konačne odluke o financiranju potrebno je o tome obavijestiti natjecatelje. Obavijest o odluci i razlozima koji iza nje stoje važan su aspekt transparentnosti postupka. Odluku o tome da li je natjecatelj bio uspješan ili ne najbolje je dostaviti u pisanom obliku. Osim što na taj način kreirate potrebnu dokumentaciju o odluci i načinu priopćavanja natjecateljima, pisanjem ove obavijesti izbjegavaju se mogući nesporazumi do kojih bi moglo doći ako se obavijest daje na sastanku ili putem telefona.

KAKO PRATITI RAD PRIMATELJA VAŠE POTPORE

Dodjela potpore nije kraj priče ili procesa. U stvari, ona je samo početak najinteresantnijeg aspekta davanja potpore, onoga koji vas ispunjava zadovoljstvom, jer rezultati koje donator želi postići tek se počinju ispunjavati u ovoj fazi. Općenito, donator treba nastojati izgraditi odnos povjerenja s primateljem potpore kako bi osigurao da obje strane smatraju taj odnos partnerskim. Kako primatelj potpore treba donatorova financijska sredstva za provedbu svojih aktivnosti, donator treba primatelja kao partnera za uspješno postizanje višeg cilja programa potpora.

Iako će donator različito surađivati s primateljima potpore ovisno o njihovim institucionalnim mogućnostima i zadatku koji im je povjeren, određeno praćenje i nadzor moraju se provoditi kako bi se osiguralo ispravno trošenje sredstava i provođenje programa u skladu s ugovorom. Projekt se može pratiti putem pisanih programskih izvještaja, financijskih izvještaja, kroz terenske posjete ili periodične evaluacije. Iako to može zahtijevati prilično vremena, ovakvim praćenjem donator dobiva saznanja o tome kako se provodi projekt koji je financirao i postižu li se očekivani rezultati. Ovo su ključne informacije koje pomažu donatoru u donošenju budućih odluka o financiranju, kao i u odlučivanju o mogućim prilagodbama cjelokupne strategije ili ciljeva. Nadalje, ako dođe do problema u provedbi projekta, donator će kroz praćenje i nadzor dobiti informacije o tome i biti u mogućnosti intenzivnije surađivati s primateljem na pronalaženju rješenja ili redefiniranju potpore u cilju ublažavanja posljedica nastalog problema.

Izazovi praćenja i nadzora projekta

Iako će većina primatelja potpore uspješno završiti provedbu projekta bez značajnijih problema, postoji niz pitanja koja se mogu javiti tijekom praćenja i nadzora projekta, a koja su svojevrsan znak upozorenja i ukazuju na mogućnost nastajanja problema. Neka pitanja mogu biti samo vezana uz probleme u komunikaciji, dok druga predstavljaju veće poteškoće što se tiče potpore. Korisno je ispitati probleme onda kada nastaju kako bi se riješili što je prije moguće i kako bi potpora mogla i dalje teći. Neki primjeri problema s kojima se može suočiti:

- ▣ interni problemi rada organizacije koja prima potporu,
- ▣ primatelj potpore ne obavještava donatora o nastalim problemima iz straha od prestanka financiranja,
- ▣ provedba projekta se ne odvija po dogovorenom planu,
- ▣ postoji osjećaj da primatelj potpore uveličava ono što stvarno radi,
- ▣ primatelj potpore ne pristupa efikasno problemima nego radije u drugima traži krivce za probleme na koje nailazi,
- ▣ izvještaji uvijek kasne i nisu uvijek kompletni, i
- ▣ donator ima problema u uspostavljanju komunikacije s primateljem potpore i ne dobiva odgovor na telefonske pozive, elektronsku poštu ili dopise.

Problemi mogu nastati na tri nivoa:

- 1) *Programske aktivnosti i njihova provedba:* Problemi u programu mogu nastati zbog moguće potrebe da se metode provedbe aktivnosti prilagode zbog neočekivanih zastoja uzrokovanih na primjer vremenskim prilikama ili čekanjem odobrenja lokalne uprave. U većini slučajeva te je probleme moguće riješiti analizom trenutne situacije s primateljem potpore i razradom novog plana i rokova, koje treba odobriti donator.
- 2) *Poteškoće na organizacijskom nivou:* Provedba financiranih aktivnosti je dosad tekla po planu, ali primatelj potpore trenutno ima problema s internom organizacijom ili provedbom redovnih aktivnosti. Na primjer, došlo je do ozbiljnih previda u upravljanju financijama, veći broj zaposlenika istovremeno je dao otkaz, problemi u internoj komunikaciji i sl.
- 3) *Razlike u vrijednostima i viđenjima između primatelja i organizacije koja daje potpore:* Ovo je delikatna problem koji nije nužno vezan uz provedbu financiranih aktivnosti ili rad organizacije, ali uključuje neslaganje o osnovnim vrijednostima i pogledima primatelja i donatora. U tom je slučaju izgledno da će doći do prekida suradnje, obično uz nezadovoljstvo obaju organizacija.

Različita su rješenja gore navedenih problema. Dakako, važno je razmisliti o tome kako daleko donator može ići i koje su granice utjecaja i pomoći donatora. U nekim slučajevima može biti korisno dozvoliti primatelju potpore da sam pokuša riješiti problem, čime se izbjegava stvaranje ovisnosti primatelja o donatoru i omogućava primatelju potpore da sam bude tvorac rješenja.

Ako donator smatra da treba intervenirati evo nekoliko preporuka kako to učiniti:

- ▣ Ne donosite odluke samostalno. Tražite mišljenje i preporuke drugih suradnika o tome kako riješiti određeni problem.
- ▣ Problemima pristupajte institucionalno, a ne osobno. To je osobito važno kada se radi o razlikama u viđenjima i vrijednostima.
- ▣ Moguće je da voditelj projekta nema potrebnu podršku unutar organizacije. Kako bi to saznali u pronalaženje problema pokušajte uključiti direktora ili upravni odbor primatelja potpore.

- ▣ Budite racionalni i konstruktivni. Primatelj potpore će često beskompromisno prihvatiti ono što mu donator kaže ili savjetuje.
- ▣ Povežite ih s drugim primateljima potpore koji su u prošlosti imali slične probleme ili su provodili slične aktivnosti. To može pomoći u rješavanju problema, ali i pružiti nova znanja i dati podršku.
- ▣ Razmotrite angažiranje konzultanta, ali samo kao krajnje rješenje situacije. Ovome se pribjegava najčešće kada se problem intenzivirao i uznapredovao do određene granice, ili kada je situacija izuzetno komplicirana, primjerice, u slučaju financijske prijevare. U ovakvim situacijama važno je primatelju potpore omogućiti da se uključi u odabir konzultanta i, ako je to moguće, sam odradi dio posla.

KOJE SU ZAVRŠNE FAZE PROGRAMA POTPORA

Tri su osnovne aktivnosti koje na kraju zaokružuju proces dodjele potpore:

- ▣ promocija programa potpore,
- ▣ zatvaranje projekta i evaluacija i
- ▣ evaluacija cjelokupnog programa.

Promocija rezultata

Dok je promocija pojedinačnih financiranih aktivnosti obično dužnost primatelja potpore, donator može, ovisno o fokusu programa koji se provodi, podijeliti informacije o uspjehu sveukupnog programa sa širom publikom. Na taj će način donator moći naglasiti cijeli niz utjecaja i promjena koje su rezultat provedbe financiranih aktivnosti. Rezultati se mogu objaviti na cijeli niz načina, na primjer putem medija, internet-skih stranica, brošura, događanja kao što su svečanost dodjele priznanja, konferencije na određenu temu vezanu uz program potpora i publikacije vezane uz program potpora.

Zatvaranje i evaluacija pojedinih potpora

Potpore se zatvara nakon predaje završnog programskog i narativnog izvještaja donatoru i završne doznake sredstava (ako završna doznaka ovisi o predaji završnih izvještaja, npr. deset posto odobrenih sredstava zadržanih do završetka projekta). Evaluaciju pojedinih projekata mogu provesti i primatelj i donator kako bi utvrdili da li je svaki od financiranih projekata postigao svoj cilj. Provedba evaluacije pojedinih projekata pomaže davatelju donacija u sumiranju podataka prikupljenih tijekom praćenja i nadzora projekta (npr. programski i financijski izvještaji, izvještaji o posjeti terenu, sastanci itd.), a kada se kompiliraju mogu se koristiti u nizu slučajeva kao što su promocije, izvještaji o cjelokupnom programu potpora, intenzivniji evaluacijski procesi itd.

Financijsko zatvaranje potpora

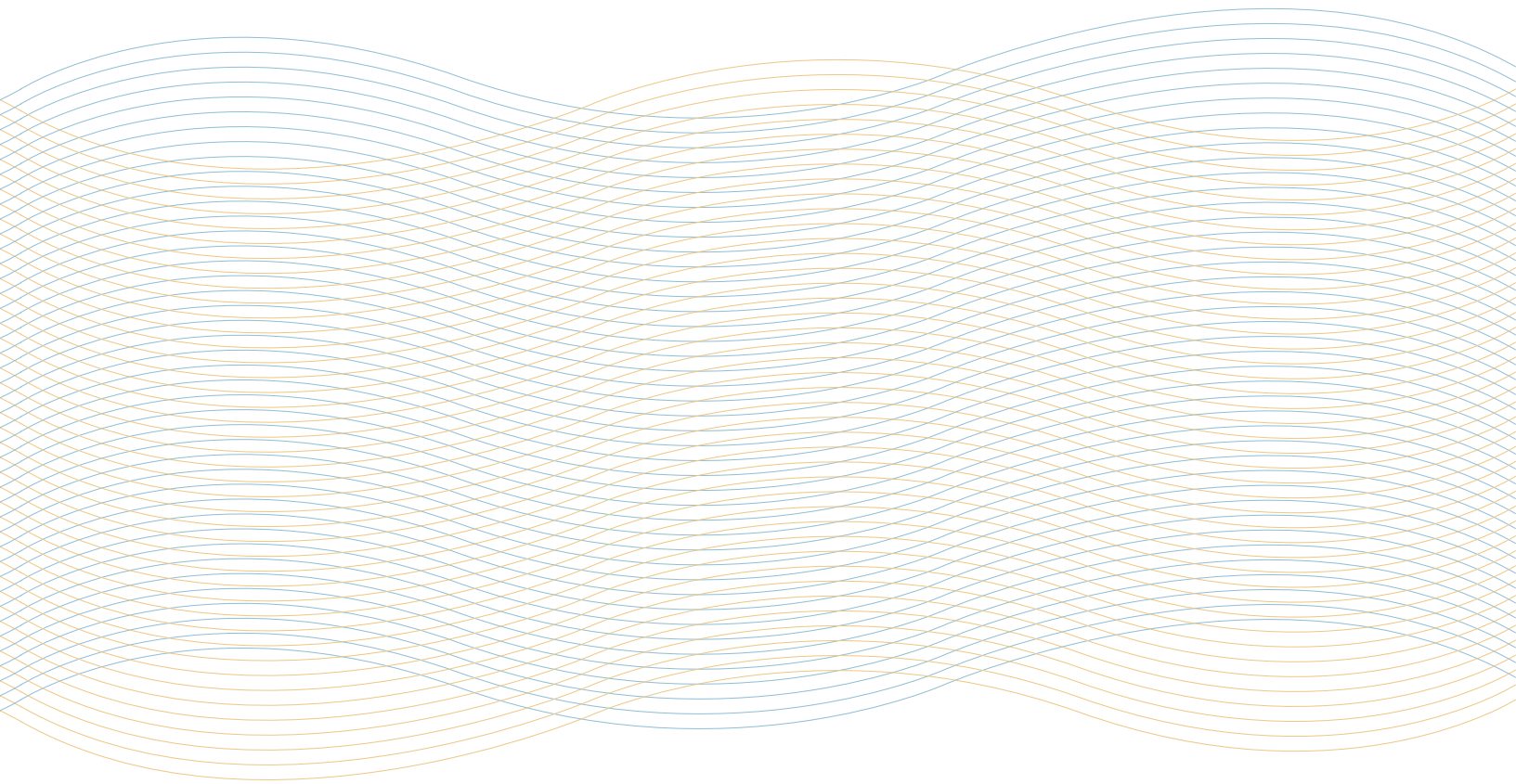
Važan dio zatvaranja potpore odnosi se svakako i na financijski aspekt. Financijsko zatvaranje uključuje predaju završnog financijskog izvještaja korisnika potpore, pregleda tog izvještaja od strane donatora i završnog plaćanja korisniku potpore ili korisnikovog povrata neutrošenih sredstava. Kako bi se osiguralo da primatelj potpore ispunjava svoje obaveze do kraja projekta, neki od donatora privremeno zadržavaju određeni postotak odobrenih sredstava (npr. 10%) do predaje završnog financijskog izvještaja. U nekim slučajevima donator može angažirati specijaliziranu organizaciju za provedbu financijske revizije primatelja potpore, premda je vjerojatno da će se to raditi samo u slučaju većih potpora ili potpora kod kojih su troškovi upitni.

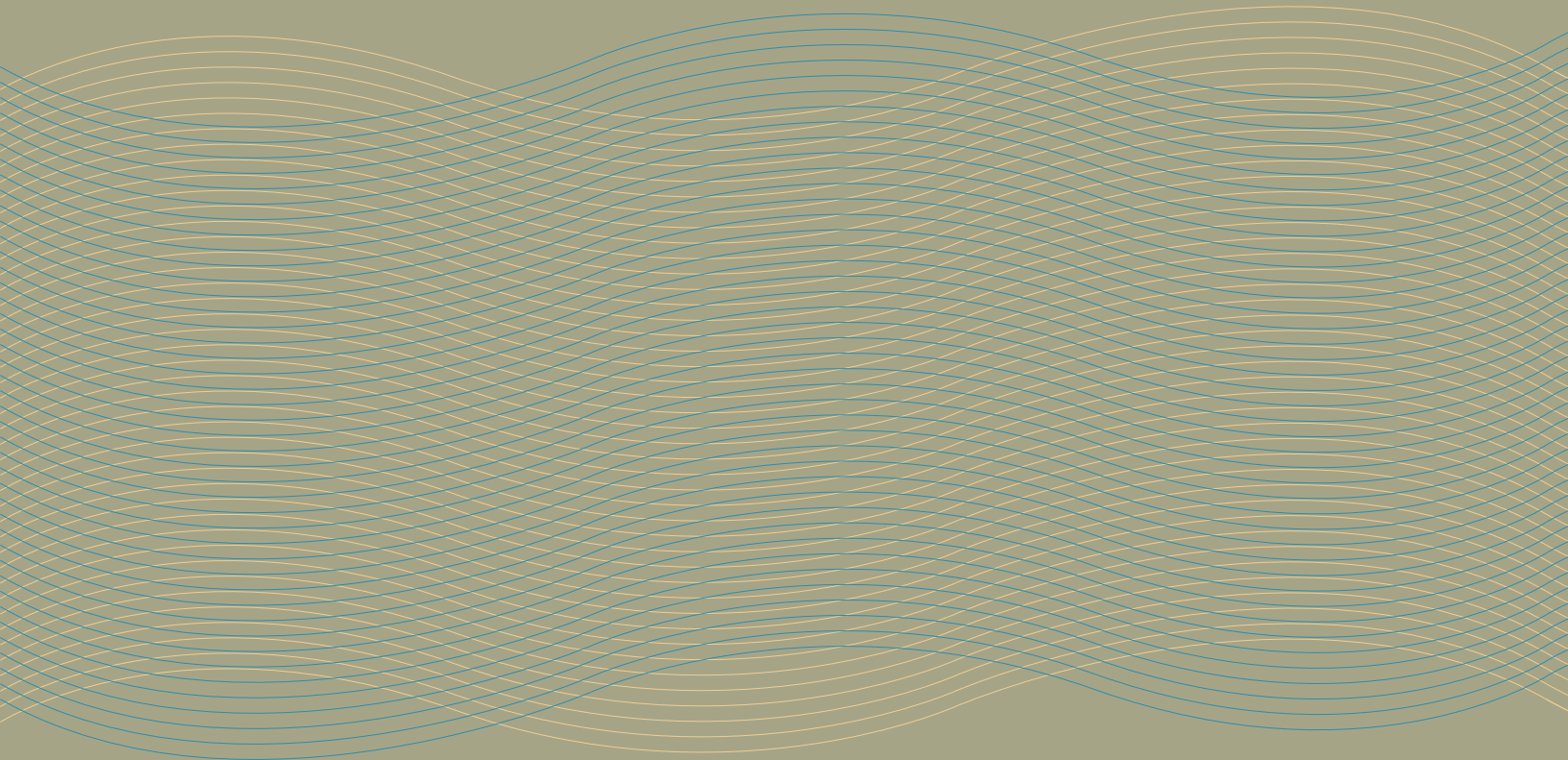
Evaluacija programa potpora

Evaluacija cjelokupnog programa potpora provodi se s ciljem dobivanja boljeg pregleda sveukupnog utjecaja financiranih aktivnosti. U procesu evaluacije kritički se gleda na ono što je napravljeno i do kojih je to promjena dovelo. Dok se praćenje i nadzor provode tijekom provedbe aktivnosti i usmjereni su na osiguravanje razvoja projekta u pravom smjeru putem odgovora na specifična pitanja, evaluacija se obično provodi na kraju programa potpora i usmjerena je na utjecaj koji je program postigao. U evaluaciji se koriste podaci prikupljeni tijekom praćenja i nadzora projekta zajedno s drugim materijalima u donošenju mišljenja o cjelokupnom programu. Treba ga smatrati procesom učenja o tome što se napravilo i kako biti još uspješniji u provedbi sličnih aktivnosti u budućnosti. Konačno, evaluacija znači učenje i razvoj za organizaciju koja dodjeljuje potpore kao i pokazivanje efikasnosti određenog programa.

Dodatno uz evaluaciju utjecaja programa potpora, donator može također procijeniti efikasnost procedura koje koristi u provedbi programa potpora. Na taj način donator dobiva konstruktivne informacije o efikasnosti njegovih sistema vođenja programa potpora, npr. traženja prijedloga, odabira projektnih prijedloga, dodjele potpora, komunikacije s potencijalnim i s odabranim primateljima potpore, praćenja i nadzora aktivnosti itd. Evaluacija procedura dodjele potpora je procesno orijentirana evaluacija i treba ju provesti s ciljem poboljšanja donatorovog pristupa dodjeli potpora u budućnosti.

Kod donošenja odluke o tome provesti evaluaciju ili ne treba uzeti u obzir i financijski segment jer troškovi vezani uz evaluaciju mogu značajno varirati ovisno o tome tko ju provodi i koliko se dubinski provodi. Kada se jednom donese odluka o provedbi evaluacije potrebno je utvrditi osobu ili tim najkompetentniji za njenu provedbu. Donator može odlučiti da evaluaciju samostalno provede i za to odabere osobu iz organizacije. Idealno bi bilo, ako je moguće, da je to osoba koja nije bila izravno povezana s aktivnostima potpore. Dakako, radi osiguranja veće objektivnosti i nepristranosti, a ukoliko to sredstva dozvoljavaju, organizacije nastoje dobiti odgovarajućeg vanjskog stručnjaka za provedbu evaluacije i dobivanje nepristrane povratne informacije što će pomoći u budućem strukturiranju aktivnosti donatora.







2. DIO
VODIČ KROZ PRAKSU
DODJELE POTPORA

Ovo poglavlje vodi korak po korak kroz dodjelu potpora i usmjeren je na različite aspekte vođenja programa potpora. Kao što je rečeno u I. Dijelu ovog priručnika, ne postoji jedinstven način strukturiranja i vođenja programa potpora. On ovisi o fokusu svakog pojedinog davatelja potpora, ciljevima, svrsi i sredstvima. Zbog toga, informacije u ovom dijelu ne treba prihvatiti kao jedini način pristupa pojedinom aspektu nego kao vodilju i skup korisnih natuknica o tome kako se kretati u svakom od područja dodjele potpora.

Glavni koraci u procesu davanja potpora opisani u ovom poglavlju su:

- 1) Objava natječaja i poziv zainteresiranima da se prijave
- 2) Primanje i preliminarni pregled prijava
- 3) Korištenje usluga odbora za procjenu prijedloga i provjera projektnih prijedloga
- 4) Obavijest natjecateljima o rezultatima – kako reći DA i NE
- 5) Suradnja s primateljima potpore
- 6) Zatvaranje i evaluacija potpore

KORAK 1: OBJAVA PROGRAMA POTPORA I POZIV ZAINTERESIRANIMA

Vidi prvi dio, stranice 22-26

Korak 1 uključuje informacije o natječaju, upute za prijavu, obrasce za prijavu, i popis najčešće postavljanih pitanja.

Natječaj

Natječaj je jedan od načina prikupljanja prijave od kandidata koji zadovoljavaju uvjete natječaja. Kako je navedeno u I. Dijelu, cijeli je niz načina na koji donator može prikupiti prijave. Način koji će donator primijeniti ovisi o njegovoj strukturi i ciljevima koje želi postići davanjem potpore. Na temelju iskustva AED-a ovo se poglavlje bazira uglavnom na objavi natječaja.

Javni natječaji povećavaju transparentnost programa dodjele potpora i općenito se koriste kao način za dobivanje što većeg broja kvalificiranih ponuda. Na taj način donator može biti prilično siguran da su najkompetentniji kandidati uključeni u odabir.

Tekst natječaja mora biti sažet i jasan, mora davati dobar pregled programa potpora s informacijama kako doći do daljnjih podataka o potpori. Glavne komponente ovog dokumenta moraju uključivati:

- naziv organizacije koja objavljuje natječaj,
- sažete informacije o organizaciji koja daje potpore,
- ciljeve i zadatke programa potpora (tj. što se želi postići tim sredstvima),
- ukupan iznos raspoloživih sredstava, minimalni i maksimalni iznos pojedine potpore i broj potpora koje će se dodijeliti,
- glavnu ciljnu grupu za primanje ovih potpora,
- osnovne formalne razloge (tko se može / treba prijaviti),
- glavne kriterije koji će se primjenjivati kod selekcije,
- što se može, a što ne financirati ovim potporama,
- kako prijave trebaju izgledati (npr. postoji li obrazac koji treba ispuniti, zadana forma koje se treba držati, ili natjecatelj može sam kreirati svoju prijavu),
- kako izgleda proces prijave (npr. odvija li se proces prijave u jednoj ili dvije faze),

- ▣ pregled procesa odabira prijava (npr. tko će biti odgovoran za razmatranje prijedloga i donošenje odluka o financiranju, koji su vremenski okviri razmatranja prijava i sl.),
- ▣ zahtjeve vezane uz dobivanje potpore (npr. izvještavanje, praćenje i nadzor, obuka, itd.)
- ▣ rok ili rokove predaje prijava,
- ▣ kontakt adresu donatora i način predaje prijave.

Kada je natječajna dokumentacija potpuna i spremna za objavu, može se objaviti na više načina, uključujući:

- ▣ web stranice (stranica donatora i druge odgovarajuće stranice),
- ▣ medije (plaćeni i neplaćeni oglasi),
- ▣ konferencije za tisak ili javne prezentacije,
- ▣ elektronsku poštu na odgovarajuće liste,
- ▣ sastanke s osobama na ključnim pozicijama koje mogu proširiti informacije o programu potpora (npr. ako je program potpora usmjeren na jednu regiju u zemlji, sastanak s predstavnicima lokalne uprave te regije koji redovno surađuju s ciljnom grupom programa, itd.).

Nakon što je natječaj objavljen, neki davatelji potpora kandidatima pružaju pomoć u vidu:

- ▣ organiziranja sastanaka s pitanjima / odgovorima za zainteresirane kandidate
- ▣ pružanja tehničke pomoći (konzultacije) zainteresiranim kandidatima. (Ako to čini donator mora točno utvrditi na koji tip pitanja će odgovarati u ovoj fazi procesa kako bi spriječio nepravedno davanje prednosti onima koji traže pomoć).

U prilogu 1 možete vidjeti primjer natječaja

Upute za popunjavanje prijave na natječaj

Neki davatelji donacija uz natječaj daju i upute u kojima kandidatima detaljnije pojašnjavaju postupak prijave. Ove upute mogu biti kratke i sadržavati samo osnovne informacije ili mogu biti vrlo detaljne, ovisno o izričitim zahtjevima prijave za potporu (npr. ako se koristi specifičan obrazac za koji je potrebno obrazložiti potrebne su detaljne upute). upute su vrlo vrijedne jer pomažu kandidatima razumjeti što se od njih traži, pa se smanjuje i broj upita o postupku prijave kao i broj nepotpunih prijava. Ovisno o programu potpora i tipu kandidata (npr. jesu li upoznati s procedurom ovoga tipa prijave ili ne), upute za prijavu mogu uključivati informacije o tome kako odgovoriti na svako pojedino pitanje obrasca za prijavu, detaljno objašnjavajući koji tip informacije donator traži, ili osigurati općenitije upute o informacijama koje treba uključiti u prijavu. Ako se ne koristi obrazac prijave, uputama se može dati općenit pregled tema koje treba uključiti kod sastavljanja prijave. Dodatno, upute mogu:

- ▣ sadržati detaljne informacije o programu potpora i ciljevima, aktivnostima i očekivanjima i sl., davatelja potpora
- ▣ detaljno opisati procedure koje se primjenjuju u programu dodjele potpora, postupak donošenja odluka, obaveze budućih korisnika potpora, itd.
- ▣ biti dostupne u tiskanom obliku i dijeliti se zainteresiranim, a u elektronskom obliku nalaziti se na web stranici donatora kao i na drugim odgovarajućim web stranicama.

Iako u početku može izgledati da priprema uputa predstavlja dodatno opterećenje donatoru, pokazat će se da su one višestruko korisne. Kako je već ranije navedeno upute će pružiti natjecateljima vrlo detaljne informacije i samim time dovesti do smanjenja broja telefonskih poziva i upita donatoru, kao i detaljnijih i tematski bolje usmjerenim prijedlozima. Nadalje, kod pripreme ovog dokumenta donator će se bez sumnje susresti s pitanjima koja ranije i nije razmatrao. Razmišljanje o tim pitanjima i kako na njih

odgovoriti obično će donatoru otvoriti novu, dublju razinu razumijevanja programa koju on može prenijeti potencijalnim kandidatima.

U nastojanju da poveća transparentnost i upozna potencijalne primatelje s obavezama koje će preuzeti kao primatelj potpore, neki će donatori uz natječaj objaviti i primjer ugovora. Kod drugih će donatora ovaj dokument biti dostupan na web stranici gdje ga zainteresirani mogu pogledati.

U prilogu 2 primjer uputa za prijavu

Vrijednost uputa: Primjer CroNGO programa

U CroNGO programu malih financijskih potpora (SGP) dodijeljeno je više od 200 financijskih potpora za projekte u lokalnim zajednicama širom Hrvatske u periodu od 2002. do 2004. godine. Rokovi predaje prijave bili su svaka tri mjeseca i u toku programa primljeno je više od 1,000 prijedloga. Za ciljnu grupu projekta (uglavnom male lokalne organizacije s vrlo ograničenim iskustvom u prijavljivanju za potpore), bilo je izuzetno važno svim kandidatima dati detaljan obrazac za prijavu s jasnim uputama.

Kako je program bio usmjeren na rješavanje potreba zajednice, a koje su bile različite u raznim dijelovima zemlje postojao je cijeli niz pitanja i tema vezanih na uvjete potpore, tako da su upute bile neprocjenjivo važne u osiguravanju da svi natjecatelji dobiju iste informacije o programu. Na primjer, veliki je broj natjecatelja želio znati mogu li se sredstva potpore koristiti za nabavku kompjutera. Upute su na to pitanje davale odgovor – kompjuteri se mogu kupiti ako postoji istinska potreba u određenoj zajednici za opremanjem prostora u kojem će građani imati priliku učiti, razvijati nove programe i sl. Kompjuteri su se također mogli kupiti u svrhu organiziranja kompjuterskih tečajeva ukoliko su takvi tečajevi bili potrebni i nedostupni u toj zajednici.

Kako su upute za ovaj program bile detaljne i dodatno ažurirane tokom provedbe programa na temelju iskustva osoblja na provedbi CroNGO programa, one su postale polazna točka za sve upute o Programu malih potpora. Ako su nakon čitanja uputa kandidati imali dodatnih pitanja, osoblje CroNGO programa im je na njih odgovaralo. Općenito, povratne informacije koje je CroNGO program dobivao od kandidata bile su pozitivne.

Upute su na kraju postale “zlatna knjiga pravila” Programa malih financijskih potpora jer su vrlo jasno opisivale cijeli proces dodjele potpora: od prijave, razmatranja i odabira prijedloga, preko postupaka prije i poslije potpisivanja ugovora do administrativnog zatvaranja završenih projekata.

Obrasci za prijavu

Ovisno o fokusu interesa i veličini potpora, kao i širini programa, mogu se primjenjivati i razne vrste postupaka prijave kako je to opisano u I. Dijelu ovog priručnika. Neki donatori koriste precizno utvrđen obrazac prijave koji uključuje vrlo konkretne zahtjeve (npr. broj stranica, veličinu slova, itd.), dok drugi daju kandidatima upute o tome što uključiti u prijavu i omogućavaju im da sami kreiraju svoje prijave. Neki će donatori prvo tražiti nacrt projekta, a samo od onih koji se uklapaju u cjelokupnu viziju i ciljeve programa traže dalju razradu prijedloga.

Neke od koristi za donatora kod primjene obrazaca za prijavu i uputa su dobivanje jasnijih, bolje tematski usmjerenih prijedloga koje je lakše analizirati u postupku procjene. Prijave pripremljene bez jasnih obrazaca ili uputa, mogu imati kreativniji pristup ali isto tako i sadržavati premalo ili previše informacija. Obrazac za prijavu na neki način usmjerava kandidata na davanje određenih informacija koje su donatoru važne.

Podaci koje se najčešće traži u prijavi uključuju:

- osnovne informacije o osobi ili organizaciji koja se prijavljuje,
- prethodnom iskustvu i aktivnostima vezanim za prijedlog programa ili projekta za koji traže financiranje (ili u području za koje se traži stipendija),
- opis potreba ili pozadinu problema na koji kandidat želi utjecati,
- ciljevi koje kandidat želi ostvariti,
- opis planiranih aktivnosti i predviđenih rezultata, tko će biti uključen u provedbu, vremenski okvir provedbe projekta, itd.,
- suradnju s drugim organizacijama, institucijama i/ili osobama,
- procjena uspjeha provedenih aktivnosti i planovi za budućnost,
- procjena troškova provedbe aktivnosti, i
- plan aktivnosti praćenja, nadzora i evaluacije.

Uz prijave mogu se priložiti kopije relevantne dokumentacije (npr. dozvola lokalne uprave za korištenje prostora za provedbu projekta, itd.), dodatni materijali o prethodnom iskustvu kandidata, pisma preporuke, ugovori o suradnji i/ili partnerstvu, itd.

U prilogu 3 nalazi se primjer obrasca za prijavu

Komunikacija s natjecateljima

Na početku procesa dodjele potpora korisno je utvrditi sistem kojim će se osigurati efikasna komunikacija između donatora i kandidata. Komunikacija može biti prvenstveno telefonska, ali se mogu organizirati i sastanci s (potencijalnim) kandidatima, obavljati putem e-maila, a lista često postavljanih pitanja može se objaviti na web stranici ili u obliku brošure. Ovisno o veličini programa potpora i odazivu potencijalnih kandidata može biti korisno odrediti osoblje zaduženo za davanje informacija o programu svima zainteresiranima. Na taj način donator će osigurati da odgovore na upite daju osobe koje poznaju tematiku što će umanjiti moguće nesporazume i davanje netočnih informacija kandidatima i potencijalnim kandidatima.

Može se pokazati da se nakon objave programa određena pitanja potencijalnih kandidata ponavljaju. Zato bi bilo korisno sastaviti i redovito ažurirati listu često postavljanih pitanja zajedno s odgovorima na njih i imati je u pisanom obliku i dostupnu na web stranici donatora. Lista često postavljanih pitanja može smanjiti broj telefonskih upita potencijalnih natjecatelja vezano na osnovne informacije, i osigurati da svi kandidati dobiju istu informaciju.

Ovisno o programu i organizacijskim mogućnostima, donator može ponuditi natjecateljima i dodatnu pomoć na više raznih načina koja može uključivati i sljedeće:

- javne prezentacije programa i/ili natječaja;
- obuku i radionice na temu pisanja projektnog prijedloga i ispunjavanja obrasca prijave;
- konzultacije o tehničkim detaljima obrasca za prijavu i/ili samog procesa prijave.

Ukoliko to vrijeme i sredstva dozvoljavaju, pružanje dodatne pomoći kandidatima pomaže dobivanju kvalitetnijih i tematski usmjerenih prijedloga, i ohrabruje potencijalne natjecatelje da se prijave na natječaj ako udovoljavaju osnovnim kriterijima, čime se povećava broj konkurentnih prijava.

Ako se ovakva pomoć pruža korisno je uspostaviti sistem praćenja s kime se razgovaralo, koja su pitanja postavljena, itd. Ove informacije pomažu u razumijevanju problema (i njihovo unošenje u listu najčešće postavljanih pitanja), i služe kao informacija o čemu se s pojedinim kandidatom razgovaralo i o čemu ga je donator već obavijestio.

Iako proces davanja podrške oduzima vrijeme, on služi za izgradnju dobrih odnosa s potencijalnim kandidatima jer pokazuje predanost donatora što se tiče sredstava i usluga. Izgradnja odnosa s potencijalnim kandidatima smanjuje negativne reakcije i narušavanje ugleda donatora kod onih koji ne dobiju potporu.

Konačno, kandidati cijene dobivanje informacija o statusu njihove prijave što je to ranije moguće. Imajući na umu da se proces donošenja odluke može oduljiti, dobro je što je ranije moguće kandidate obavijestiti da je njihova prijava primljena i dati informaciju da li prijava zadovoljava kriterije za dalje razmatranje. Iako može izgledati da je to nepotreban administrativni posao, kandidati cijene povratnu informaciju, bila ona pozitivna ili negativna jer im omogućuje da usklade svoje dalje planove. Rano informiranje kandidata o tome kada mogu očekivati informaciju o sljedećoj fazi procesa smanjit će broj telefonskih poziva i sastanaka s kandidatima koji od donatora žele dobiti informaciju o statusu njihove prijave.

KORAK 2: PRIJEM I PRELIMINARNA PROCJENA PRIJAVA

Neki donatori utvrđuju opće i formalne kriterije koje kandidati za potporu moraju zadovoljavati kako bi se spriječilo pregledavanje velikog broja prijava.

Primjeri formalnih kriterija uključuju:

- Tip kandidata (npr. osoba, udruga, zaklada, škola, itd.)
- Mogućnosti kandidata (npr. godišnji proračun, broj zaposlenika, koliko je godina organizacija registrirana)
- Karakteristike kandidata (npr. programsko ili zemljopisno područje djelovanja)

Formalni uvjeti moraju se moći objektivno utvrditi na temelju provjerljive dokumentacije.

Nadalje, donatori od kandidata mogu tražiti strogo pridržavanje uputa o predaji prijedloga projekta, kao npr.:

- prijavu treba predati na dan ili do određenog roka
- prijavu treba predati u određenom broju kopija
- ograničen broj stranica prijave
- odgovoreno na sva pitanja u prijavi
- dokumentacija kojom se dokazuje postojanje organizacije određeni broj godina, prijepis ocjena studenta koji traži stipendiju, pisma preporuke drugih organizacija, itd.

Ako donator ima takve zahtjeve u komplet materijala za prijavu može uključiti popis za provjeru tako da kandidati mogu jednostavno utvrditi zadovoljavaju li formalne kriterije i provjeriti je li sve traženo uključeno u prijavu koju predaju.

U prilogu 3 na kraju obrasca za prijavu nalazi se primjer popisa za provjeru

Uključivanje ovakvog tipa provjere u postupak odabira ovisi o pristupu određenog donatora. Veliki, birokratski programi potpora (npr. oni koji koriste državna sredstva, sredstva velikih korporacija, itd.) uglavnom uključuju i ovakve formalne uvjete kako bi povećali efikasnost programa, dok su manji programi u ovom smislu daleko fleksibilniji.

Ako su postavljeni formalni kriteriji i drugi zahtjevi, u prvom krugu razmatranja prijava (koji se obično provodi interno) treba se fokusirati na utvrđivanje kandidata koji udovoljavaju sve kriterije i zahtjeve i mogu ići u dalji tijek razmatranja.

U prilogu 5 je primjer dopisa kojim se kandidata obavještava da je njegova prijava primljena i da zadovoljava formalne kriterije

U slučaju da prijava ne zadovoljava formalne kriterijima i/ili tehničke zahtjeve, bit će odbijena ili će se, ovisno o raspoloživom vremenu, kriterijima po kojima ne zadovoljava i pravilima donatora, od kandidata tražiti dodatni materijali i potrebna obrazloženja.

Kandidate čija prijava ne zadovoljava formalne kriterije ili tehničke zahtjeve donator treba obavijestiti da se njihovi prijedlozi dalje ne razmatraju. U nekim slučajevima, mogu ih obavijestiti o dodatnim mogućnostima predaje ponude ili ih uputiti na drugog donatora.

U prilogu 6 je primjer odbijenice na temelju formalnih razloga

KORAK 3: OSNIVANJE ODBORA ZA PROCJENU I PROCJENA PRIJEDLOGA

Vidi prvi dio, stranice 26-29

Prijave se mogu razmatrati na nekoliko načina, kao što je opisano u I. Dijelu ovog priručnika. Neki donatori imaju interne odbore tj. odrediti osobe koje će voditi proces donošenja odluka dok će drugi koristiti vanjski odbor za procjenu ili mješoviti odbor sastavljen od unutarnjih i vanjskih članova. Informacije u koraku 3 usmjerene su na korištenje vanjskih ili mješovitih odbora, ovisno o ciljnoj grupi programa. Takvi odbori mogu u određenom stupnju biti nepristraniji u prosuđivanju ili imati više saznanja o lokalnim uvjetima nego što to ima donator. Dakako, opisane postupke može provesti i odbor sastavljen isključivo od unutarnjih članova. Na kraju se daju praktični savjeti kako odabrati, uvesti u rad i angažirati vanjske članove odbora, procijeniti prijedloge projekata, voditi sastanke odbora i koristiti preporuke odbora.

Izbor članova odbora za procjenu prijedloga

Izbor "pravih" osoba uvijek predstavlja izazov. Za početak donator treba utvrditi opću strukturu odbora za procjene – trebaju li u odboru biti predstavnici određenih sektora, regija, zajednica, itd.? Koja specifična znanja moraju posjedovati? Koliko te osobe moraju biti utjecajne u društvu – voditelji odjela ili institucija, stručnjaci u određenim organizacijama, itd.?

Također je korisno voditi računa o tome koliko potencijalni kandidati poznaju rad donatora – podržavaju li ga, smatraju li ga važnim, itd. – kao i o njihovom rasporedu obaveza i dostupnosti, i utvrditi hoće li njihovo sudjelovanje u odboru ukazivati na mogući sukob interesa s njihovim redovnim poslom. Nepristranost je od ključne važnosti za sudjelovanje u odboru, i donator treba jasno ocijeniti da li potencijalni kandidati imaju uvjerenja, veze s tematikom ili natjecateljima, što bi ih moglo navesti na donošenje odluke temeljem sklonosti, a ne na temelju utvrđenih kriterija i kvalitete prijedloga. Što donator više zna o članovima svoga odbora može biti sigurniji u izbor najboljih kandidata.

Nakon razrade osnovnih postavki o sastavu odbora treba provjeriti tko zadovoljava te kriterije. Članovima odbora može se izravno pristupiti ili ih se birati putem natječaja. Bez obzira koje će se metode koristiti u

odabiru, korisno je pažljivo provesti ovaj proces zbog važnosti koju odbor ima u efikasnom usmjeravanju sredstava potpore.

Danas se sve veća pažnja posvećuje tome tko sjedi o odborima za dodjelu potpora. To je djelomično tako i zbog činjenice da je sve veći broj prijavljenih slučajeva sukoba interesa u kojima su članovi odbora direktno ili indirektno imali koristi od dodjele financijske potpore određenoj udruzi, instituciji, osobi, projektu ili programu. Zbog toga je korisno unaprijed utvrditi uvjete rada članova odbora i upoznati s njima potencijalne članove odbora prije nego prihvate članstvo. Možete tražiti da članovi odbora potpišu izjavu u kojoj će primjerice biti navedeno da članovi odbora moraju obavijestiti voditelja sastanka odbora ako smatraju da bi mogli biti u sukobu interesa kod razmatranja pojedinog prijedloga; članove odbora za procjenu prijedloga koji su u upravnom odboru organizacije koja se javila na natječaj treba isključiti iz rasprave o prijedlogu te organizacije, ili još bolje, trebaju napustiti prostoriju za vrijeme rasprave o tom prijedlogu; itd.

I na koncu, donator mora odlučiti da li će, kada i na koji način objaviti imena članova odbora za procjenu prijedloga. Iako bi zbog transparentnosti postupka bilo dobro objaviti imena članova odbora, u stvarnosti objava identiteta ovih osoba mogla bi ih izložiti pokušajima utjecaja od strane kandidata prije donošenja odluke, a moguće i prijetnjama u slučaju da određeni kandidat ne dobije potporu. Većina će davatelja potpora zato objaviti imena članova tek nakon što prestane njihov rad u odboru.

“Članstvo u odboru za dodjelu stipendija za studentske projekte bilo je za mene izuzetno važno iskustvo. Prije članstva u odboru smatrao sam da mlađi kolege, to jest, moji budući kolege po struci nisu dovoljno zainteresirani za pitanja zaštite okoliša i nove trendove animiranja javnosti. Sada znam da oni imaju mnogo kreativnih ideja i projekata koji će pridonijeti profesionalnom razvoju cijelog područja.”

Uvođenje novih članova odbora

Kada se utvrde potencijalni članovi odbora, potrebno ih je upoznati s organizacijom i programom potpora kako bi se utvrdio njihov interes za učestvovanje u radu odbora:

- Organizirajte sastanak s potencijalnim članovima odbora u cilju detaljnijeg upoznavanja s institucijom koja daje potpore i programom potpora.
- Svakoj osobi jasno objasnite zašto želite da on ili ona učestvuje u radu odbora; na koji način smatrate da može pridonijeti na osnovu svog znanja i vještina.
- Jasno obrazložite što očekujete od članova odbora:
 - koja je njihova uloga,
 - koliko će vremena u toku godine trebati posvetiti radu u odboru,
 - gdje, kada i na koji način će se održavati sastanci,
 - hoće li dobiti novčanu naknadu ili nešto drugo zauzvat za njihov rad u odboru?
- Pripremite pisane materijale o organizaciji, programu potpora i uputite članove odbora na odgovarajuće web stranice.

Ovakav sastanak pruža vam mogućnost da saznate očekivanja potencijalnih članova i odgovorite im na moguća pitanja. Nakon sastanka ostavite im dovoljno vremena da razmisle o odluci. Također, ovisno o funkciji i poziciji osobe u nekim će slučajevima za rad u odboru biti potrebno odobrenje nadređene osobe u organizaciji u kojoj je zaposlena. U tom slučaju donator se treba obratiti nadređenoj osobi i od nje tražiti konačno odobrenje.

Kada se članovi odaberu i prihvate dužnost na određeni ili neodređeni vremenski rok, korisno je održati sastanak svih članova:

- ▣ da se članovima omogući međusobno upoznavanje prije početka zajedničkog rada;
- ▣ kako bi se upoznali s organizacijom, njenim radom i programom potpora za koji će odbor razmatrati prijedloge;
- ▣ radi razmatranja formalnih uvjeta i kriterija vrednovanja u programu potpora, pregleda procedura i svih obrazaca koje će članovi odbora ispunjavati tijekom razmatranja prijedloga projekata (uvjerite se da je njima jasno kako ispuniti obrasce);
- ▣ radi upoznavanja s rokovima prijema prijave, rokovima do kojih će članovi odbora dobiti prijedloge na razmatranje i do kada trebaju dati svoje komentare;
- ▣ kako bi se upoznali s poslovníkom rada s posebnim naglaskom na sukob interesa.

Neki će donatori odlučiti voditi “virtualne” sastanke odbora za procjenu projektnih prijedloga, kod kojih članovi odbora samostalno razmatraju prijedloge i daju komentare. Čak i bez formalnog sastanka odbora za procjenu prijedloga korisno je razmotriti gornja pitanja bilo individualno ili na zajedničkom sastanku.

Neki će donatori dodatno kreirati Poslovník rada odbora u kojem će obrazložiti način rada odbora. Ovaj dokument obično sadrži informacije o tome što se od članova odbora očekuje, uključujući trajanje njihovog angažmana u odboru, prekídu članstva, predviđenom vremenu koje će trebati posvetiti radu u odboru, kao i dodatni naglasak na tajnost informacija dobivenih u procesu rada u odboru i informacije o sukobu interesa.

U prilogu 7 nalazi se primjer izjave koju potpisuju članovi odbora

Procjena prijave

Članovi odbora moraju unaprijed dobiti prijave kako bi imali dovoljno vremena da ih detaljno prouče i time povećaju efikasnost sastanka. Dobro je uz prijave članovima odbora poslati i tekst natječaja da ih podsjeti na specifične zahtjeve donatora. Nadalje, treba priložiti sve obrasce potrebne kod procjene, kao i bilo koji drugi potreban dokument, i jasne upute za svaki od njih.

Dobro je da članovi svoje procjene dostave prije sastanka odbora kako bi donator mogao sastaviti preliminarnu analizu komentara. Ovisno o broju i veličini prijava treba utvrditi realističan rok do kojeg je potrebno prijedloge procijeniti i poslati donatoru.

Obrazac za procjenu prijave sadrži niz pitanja koja se izravno odnose na kriterije i područja iz natječaja. Ovisno o pristupu donatora, u obrasce se uz svako pitanje mogu upisivati ocjene (npr. 1 - 10) i komentari u određeni prostor uz svako pitanje ili na kraju obrasca, što će poslužiti za diskusiju na sastanku odbora ili kod konačnog donošenja odluka. Ako se ocjenjuje svako pitanje, ocjene se zbrajaju i izračunava prosječna ocjena prijedloga na temelju ocjena svih članova odbora.

Ispunjeni obrasci za prijavu mogu se koristiti na više načina u procesu donošenja odluke, na primjer:

- ▣ potpore se mogu dodijeliti kandidatima koji dobiju najviše ocjene (npr. desetorici kandidata koji dobiju najveći broj bodova);
- ▣ dodatni komentari koje daju članovi odbora mogu utjecati na konačnu poziciju kandidata na rang listi i na odluku o financiranju; ili
- ▣ prijave se ne procjenjuju kvantitativno nego se na temelju komentara/preporuka procjenitelja donose konačne odluke o financiranju.

Financijski aspekt prijave

Uz veoma važnu programsku procjenu prijedloga, izuzetno je važno razmotriti prijave i s financijske točke gledišta. Ovisno o stavu donatora i mogućnostima odbora za procjenu prijedloga, ovaj dio procjene može provesti odbor za procjenu ili osoblje organizacije koja daje potpore za one prijedloge koje odbor predloži za financiranje. Neka od pitanja koje treba razmotriti vezano na financijsku stranu projekta:

- ▣ Jesu li predloženi troškovi direktno vezani na programske aktivnosti?
- ▣ Koliko je projekt financijski opravdan (npr. da li su predloženi troškovi opravdani u odnosu na očekivane rezultate)?
- ▣ Jesu li predloženi troškovi razumni i u skladu s cijenama na tržištu?
- ▣ Jesu li predloženi troškovi dozvoljeni po pravilima vašeg donatora? (Na primjer, neki donatori ne dozvoljavaju nabavku opreme, drugi režijske troškove ili rezervna sredstva, a neki imaju i posebno navedene neprihvatljive stavke troškova kao i one za koje je potrebno tražiti posebno odobrenje donatora.)
- ▣ Jesu li svi bitni troškovi nužni za provedbu projekta predviđeni u predloženom proračunu?

Drugi niz pitanja koje možete postaviti odnosi se na financijsku situaciju kandidata i može uključivati sljedeće:

- ▣ Ima li kandidat dobar sistem vođenja financijskog poslovanja?
- ▣ Kakva je općenito financijska situacija kandidata? Da li je financijski stabilna?

U prilogu 8 nalazi se primjer obrasca za procjenu

Sastanak odbora za procjenu

Sastanci odbora za procjenu mogu se organizirati na više načina. Kako je navedeno u I. Dijelu, ovi odbori mogu uključivati samo vanjske članove; samo članove iz organizacije koja daje potpore; ili mješovito vanjske i unutarnje članove.

Sastanak odbora može voditi:

- ▣ Predstavnik organizacije koja daje potpore uključen u provedbu programa jer on/ona može obavijestiti članove odbora o detaljima provedbe programa i osigurati da fokus diskusije članova odbora ostane na glavnim odrednicama programa.
- ▣ Član odbora koji nije direktno uključen u program potpora. U tom je slučaju ključno da osoba poznaje sve činjenice potrebne za efikasno vođenje sastanka.

Kako je ranije navedeno, stav je nekih donatora da ne održavaju sastanke odbora nego koriste komentare članova odbora pri donošenju konačne odluke. Ako se odbor ne sastaje jer su članovi iz udaljenih mjesta, mogu se dogovoriti sastanci korištenjem telefonske konferencijske veze ili putem elektronske pošte kako bi se razmotrili svi ili samo pojedini prijedlozi.

“U početku sam bila zabrinuta što sastanci odbora traju po cijeli dan zbog velikog broja pristiglih prijava. Bojala sam se da će to utjecati na pad motivacije članova koji su ovaj posao ionako obavljali volonterski. S jedne strane željela sam da se odluke donose brže, ali i da svi članovi odbora imaju mogućnost iznijeti svoje mišljenje ili prijedlog. Nakon što sam tu bojazan iskreno podijelila s odborom, dobila sam njihovu dodatnu podršku i ohrabrenje da nastavim voditi sastanke kao i do sada jer vrijeme uloženo u posao koji rade ne doživljavaju kao gubitak već kao priliku da učine nešto više za širu zajednicu te steknu uvid u to što se događa u svijetu izvan njihovog profesionalnog okruženja.”

koordinatorica programa financijskih potpora

Odluke odbora za procjenu prijedloga

U principu većina se odluka odbora donosi konsenzusom. Dakako, u slučajevima kada je teško postići konsenzus ili kada vrijeme ne dopušta daljnje rasprave o danom prijedlogu odluka se može donijeti većinom glasova.

Ovisno o stavu donatorske organizacije odbor za procjenu prijedloga može:

- 1) davati preporuke o tome koje kandidate poduprijeti za razmatranje u procesu konačnog donošenja odluke;
- 2) davati preporuke o traženju dodatnih informacija ili pojašnjenja kako bi se ispunili zahtjevi donatora; ili
- 3) donositi konačne odluke o financiranju u ime donatora (ove se odluke mogu izmijeniti ako postoje osnovane sumnje o osobi ili organizaciji odabranoj za financiranje).

Bez obzira na to kako se odluke donose, važno je voditi zapisnik sastanka odbora kako bi postojao zapis o procesu donošenja odluke. To je osobito važno ukoliko dođe do spora.

Nakon sastanka odbora

Članovi odbora moraju znati da je njihov doprinos značajan za organizaciju koja daje potpore. Oni moraju biti obaviješteni o tome koji su kandidati podržani i povremeno ih treba obavještavati i napretku tih korisnika potpora. Ovisno o trajanju angažmana vanjskih članova u odboru za procjenu, također je vrijedno:

- Redovito obavještavati članove odbora o novostima u programu potpora;
- Pozivati članove odbora na događanja koja organizira organizacija donatora ili primatelji potpore;
- Za članove odbora organizirati posjete financiranim projektima ukoliko su zainteresirani i vrijeme im to dopušta.

KORAK 4: OBAVJEŠTAVANJE KANDIDATA O REZULTATIMA

Vidi prvi dio, stranica 29

O rezultatima procesa procjene prijave potrebno je obavijestiti prijavitelje i to svakako pisanim putem kako bi se izbjegli nesporazumi. Nakon slanja dopisa može se i razgovarati telefonski ili organizirati sastanak na zahtjev prijavitelja.

Kako kandidatima reći 'Ne'

Jedan od najvećih izazova procesa dodjele potpora je taj što je gotovo uvijek više prijava nego raspoloživih sredstava. Zbog toga će većina donatora morati odbiti neke od kandidata, koji će uglavnom biti nezadovoljni takvom odlukom.

“Uvijek ima organizacija koje su toliko ljute da ne žele prihvatiti odluku da je njihova prijava odbijena. Često smo bili u vrlo neugodnim situacijama gdje su ljudi vikali na nas i prijetili nam. Međutim, uvijek ćete se susresti barem s dvije organizacije iz grupe odbijenih koje će htjeti više popričati o tome što i kako mogu unaprijediti i bit će vam zahvalne što imaju priliku još nešto naučiti.”

koordinator programa inozemne zaklade

Mnogi voditelji programa dodjele potpora naglašavaju da u početku odbijanje financiranja kandidata može biti vrlo stresno i često je teško ne prihvatiti reakcije odbijenih kandidata osobno. Kako bi se maksimalno smanjile negativne reakcije, prijaviteljima treba jasno objasniti zašto su odbijeni i obavijestiti ih o drugim mogućnostima, npr. o tome da mogu nazvati donatora ili tražiti sastanak s njim kako bi dobili dodatna objašnjenja, da li i kada se ponovo mogu prijaviti za potporu, o potencijalnim drugim donatorima kojima se mogu javiti itd.

Razne su vrste razloga zašto je za određeni prijedlog potrebno reći 'ne' i u obrazloženju to treba navesti. Na primjer, ako prijava ne zadovoljava uvjete osnovnih uputa, obrazloženje može biti kratko i jasno. Ukoliko prijava zadovoljava opće upute, ali predložene strategije nisu u skladu s donatorovim pristupom ili donator smatra da su neučinkovite, mogu se tražiti dodatna obrazloženja.

Primjer rada CroNGO programa s odbijenim kandidatima:

Tijekom procesa pripreme natječaja i ostale prateće dokumentacije za Program malih financijskih potpora vodila se velika diskusija unutar tima da li odbijenice trebaju biti više “osobne” i sadržavati konkretne razloge odbijanja i eventualne prijedloge za unapređenje pojedinog projektnog prijedloga ili treba pripremiti jedan obrazac odgovora koji će se slati svim odbijenim kandidatima. Nedostatak vremena i ljudskih resursa išao je u prilog opciji pripreme standardnog odgovora. Ipak, odlučeno je da takav odgovor ne bi bio u skladu s vrijednostima koje program želi promicati. Iako se ponekad znalo čuti kako “nam takva odluka i nije trebala” jer su odbijeni ionako bili ljuti na nas, konačni su rezultati ipak bili pozitivni. Povratne informacije koje su dobivene evaluacijom programa pokazale su da je veći broj odbijenih prepoznao napore CroNGO tima, a bilo je i komentara poput: “*Rijetke su situacije u kojima nam je konkretno ukazano na to što moramo unaprijediti. Na ovaj način pokazalo se da naša prijava nije bila samo jedna u moru neuspješnih već je pažljivo pregledana i diskutirana.*”

“Kada smo dobili obavijest kojim se naš prijedlog projekta odbija bili smo jako ljuti. Smatrali smo da je to nepravedno jer radimo vrlo važne stvari za djecu u našem mjestu. Odlučili smo organizirati sastanak s članovima programskog tima i proći kroz razloge koji su navedeni kao nedostaci u našoj prijavi. Na sastanku smo zaključili da smo uistinu neke dijelove prijave napisali kao da svi znaju sve o nama i našoj organizaciji.”

prijavitelj na natječaj

Kod pripreme obavijesti o odbijanju prijedloga treba što konkretnije navesti razloge odbijanja i povezati ih s kriterijima vrednovanja navedenima u natječaju. Razloge odbijanja treba navesti po važnosti, jer će neki kandidati pogledati samo prvih nekoliko. Navođenje najvažnijih razloga na prvom mjestu smanjit će mogućnost negativnih reakcija do kojih bi moglo doći ako se kao prvi razlog navede manji administrativni problem.

Odbijenica može uključivati sljedeće:

- ▣ glavne razloge odbijanja prijave – trebaju biti povezani s kriterijima vrednovanja navedenima u natječaju,
- ▣ mogućnost ponovne prijave (ako postoji),
- ▣ informacije o mogućim drugim donatorima i
- ▣ kome se natjecatelj može obratiti za dodatne informacije o njegovom prijedlogu ili o postupku odabira.

Iako nema savršene odbijenice, pružanje konkretnih informacija kandidatu omogućava jasnije razumijevanje razloga neuspješnosti njegove prijave i upućuje ga na što treba obratiti pažnju ili promijeniti u cilju povećavanja mogućnosti dobivanja potpore u budućnosti. Kod pisanja odbijenice imajte na umu da većina kandidata očekuje kao odgovor ‘Da’ jer vjeruje u važnost aktivnosti koje provodi, pa od početka treba razumjeti njihovo nezadovoljstvo. Treba razumjeti da je možda i donator svojim pristupom potaknuo lažne nade. Budite vrlo obzirni kada kandidate obavještavate o tome da nisu dobili financijsku potporu.

Pregovori s kandidatima

Nakon preporuke o financiranju neki će donatori dodijeliti potpore bez daljnjih pitanja. Drugi će postaviti niz pitanja i tražiti dodatna pojašnjenja kako bi bili sigurni da je prijedlog projekta sveobuhvatan i da se uklapa u donatorov portfolio. Taj proces pregovora omogućava donatoru da istakne što je važno s njegove točke gledišta, a kandidatu da objasni zašto smatra da je određeni pristup ili aktivnost primjerena u određenom slučaju. Iako je pojašnjavanje prijedloga bitno za obje strane, donator mora biti pažljiv i ne smije tražiti previše promjena kako kandidat ne bi izgubio vlasništvo nad idejama projekta.

Zahtjevi donatora u ovoj će fazi ovisiti o pojedinom projektnom prijedlogu i uvelike će varirati od slučaja do slučaja. Neki od dodatnih zahtjeva mogu biti:

- ▣ dodatno pojašnjenje predloženih aktivnosti i predviđenih rezultata,
- ▣ informacije o stručnosti projektnog osoblja,
- ▣ konkretni dokazi o mogućnostima organizacije da provede predložene aktivnosti ili
- ▣ detaljno obrazloženje pojedinih troškova u proračunu.

Ovisno o zahtjevima donatora, pojašnjenje proračuna i sposobnost kandidata da ispravno raspolaže sredstvima mogu biti ključni u procesu pregovaranja. Neki će davatelji potpora imati složenije financijske zahtjeve nego drugi, ali je važno da budu uvjereni kako će primatelj potpore uspješno raspolagati sredstvima. U nekim slučajevima, u ovoj fazi donator može tražiti uvid u sustav financijskog poslovanja potencijalnog primatelja potpore kako bi se uvjerio da kandidat poštuje zakonske procedure financijskog poslovanja i može ispravno raspolagati sredstvima. Ovisno o rezultatu, donator može s primateljem raditi na otklanjanju slabosti prije ili nakon dodjele potpore, ili može odlučiti da ne nastavi proceduru dodjele financijske potpore.

Neki će kandidati dobiti cijelu listu pitanja na koja trebaju odgovoriti, a drugi samo točku ili dvije koje treba detaljnije objasniti. U svakom slučaju, donator treba postaviti realan rok za dostavu dodatnih informacija. Nadalje, osoblje donatora u tom bi periodu trebalo biti dostupno za pomoć kandidatima. Konačna odluka o financiranju moći će se donijeti na temelju tako dobivenih informacija.

“Odbor je smatrao kako je ideja projekta odlična, ali da ga je potrebno još metodološki doraditi. Imali smo puno pitanja, ali smo nastojali pružiti što više stručne podrške s naše strane te smo čak u nekoliko navrata produžavali rok za dostavu nadopuna. Na kraju smo ipak morali donijeti odluku o odbijanju tog projekta jer se dostavljene nadopune nisu znatno razlikovale od prvotne verzije prijedloga.”

voditelj odjela za sponzorstva i donacije inozemne tvrtke sa sjedištem u RH

Uz financiranje često se postavljaju i određeni uvjeti, npr. financirat će se samo dio projekta ili samo neki troškovi; sredstva će se doznačavati u obrocima ovisno o potrebama; tražit će se mjesečno ili tromjesečno programsko i financijsko izvještavanje; praćenje i nadzor provedbe projekta itd. Iako su ti zahtjevi možda već navedeni u natječaju ili uputama, uspješne kandidate treba podsjetiti na njih.

U prilogu 9 su primjeri odbijenice, dopisa kojim se traže dodatna pojašnjenja (uvjetno odobrenje) i obavijesti o prihvaćanju prijedloga

Potpis ugovora o dodjeli donacije

Kada se pojasne detalji može se potpisati ugovor o financiranju. Sadržaj ugovora može varirati, ali obično definira obveze obiju strana – donatora i primatelja. Ugovor mora uključivati sve informacije koje donator smatra da su važne, a svakako:

- ▣ osnovne informacije o organizaciji koja daje potporu i organizaciji koja prima potporu,
- ▣ za što se potpora daje,
- ▣ ukupan iznos potpore,
- ▣ kako i u kojim vremenskim periodima će se sredstva doznačavati,
- ▣ kako će se provoditi praćenje i nadzor potpore, uključujući:
 - ▣ programsko i financijsko izvještavanje, rokove predaje izvještaja,
 - ▣ posjete terenu od strane donatora i
 - ▣ sastanke i treninge na kojima primatelj potpore mora učestvovati i kada će se oni održati,
- ▣ druge administrativne i programske obaveze primatelja potpore kao što su uvid u financijsko poslovanje, praćenje broja volontera uključenih u projekt itd. i
- ▣ način rješavanja sporova.

Tekst ugovora može biti složen, a primatelji su često uzbuđeni činjenicom što dobivaju potporu i ugovor ne čitaju pažljivo. Donator zbog toga može organizirati zajedničko upoznavanje s ugovorom kako bi osigurao jasno razumijevanje svih navedenih obaveza. Iako to oduzima vrijeme prije početka provedbe projekta, na taj se način smanjuju zbunjenost i frustracije tijekom provedbe projekta.

Ukoliko se ugovor potpisuje s više primatelja potpora, može se organizirati zajednički sastanak na kojem će se razmotriti članci ugovora i administrativni detalji potpore. Ako takav sastanak nije moguć, ili ako se potpore dodjeljuju u različito vrijeme, preporučljivo je da se donator sastane sa svakim od primatelja, prođe kroz stavke ugovora i osigura da primatelj potpore razumije sve obrasce i izvještaje koje treba ispuniti i/ili sastaviti i predati u okviru potpore.

U prilogu 10 nalaze se primjerci ugovora o dodjeli donacije

Nakon dodjele potpora o rezultatima natječaja treba obavijestiti i širu javnost, što se može učiniti objavom na internetskoj stranici donatora, na konferenciji za tisak, organiziranjem svečane dodjele ili drugog događanja za uspješne kandidate.

KORAK 5: RAD S PRIMATELJIMA POTPORE

Vidi prvi dio, stranice 29-31

“Sretni smo kada donator pokaže interes za naš rad, a ne kada nam samo da novac i u stvarnosti ne mari što se događa s njegovom investicijom.”

udruga mladih

Nakon donošenja konačne odluke o tome koje kandidate financirati donator počinje intenzivniju suradnju s novim primateljem potpore. U koraku 5 pronaći ćete informacije o administrativnim pitanjima, izvještavanju, posjetima terenu i drugim aktivnostima primatelja potpore.

Vođenje i administracija potpore

Vođenje potpore je administrativni proces i donator treba razviti sustav u koji će unositi podatke prikupljene putem programa i koji će mu olakšati praćenje potpore. Sustav može uključivati:

- ▣ Bazu podataka s informacijama koje su donatoru važne, uključujući:
 - 1) osnovne informacije o svakoj potpori, uključujući iznos dodijeljenih sredstava, datume početka i završetka pojedinog projekta, informacije o osobama za kontakt i kratki opis projekta,
 - 2) podatke o potpori, npr. što se dosada postiglo u odnosu na zadane ciljeve,
 - 3) specifične informacije potrebne donatoru (primjerice vrsta i broj korisnika uključenih u projekt do danas) i
 - 4) administrativne podatke o predaji izvještaja i datumima posjeta korisniku potpore.
- ▣ Sistem arhiviranja dokumentacije potpora tako da informacije i dokumenti za svaku potporu budu lako dostupni (npr. original projektnog prijedloga sa svim traženim i dobivenim pojašnjenjima, ugovor

o financiranju, financijski i narativni izvještaji, izvještaji o posjetima terenu, korespondencija s primateljem potpore, informacije o projektu objavljene u medijima itd.)

- Sustav dokumentiranja komunikacije s korisnicima potpore treba uključivati jasne informacije o temi, vremenu i okolnostima razgovora sa svakim od korisnika potpore.

Osim toga, donator treba dati jasne upute o tome u kojim je sve slučajevima potrebno tražiti formalno odobrenje. Na primjer, donator može navesti da je odobrenje potrebno tražiti u sljedećim slučajevima:

- promjena ugovornog perioda,
- veće promjene u proračunu,
- promjene ključnog osoblja,
- promjene planiranih aktivnosti,
- značajni putni troškovi i
- korištenje konzultanata.

Početak praćenja projekta

Ukoliko je to moguće, nakon prve doznake sredstava primatelju potpore, dobro je primatelja nazvati telefonom i provjeriti da li je dobio sredstva, da li je počela provedba i ima li problema u provedbi projekta. Ovaj je kontakt važan kako bi se provjerilo da sve teče prema planu. Ako primatelj potpore ima problema na početku provedbe projekta, neće se uvijek obratiti donatoru i o tome ga obavijestiti iz straha da mu donator ne uskrati financiranje. Početni problemi mogu uzrokovati kašnjenja i negativno utjecati na razvoj projekta. Ako donator dovoljno rano sazna za poteškoće, moći će raditi s primateljem potpore na rješavanju problema ili prilagodbi planova.

Nadzor i praćenje potpore (monitoring)

Nadzor i praćenje primatelja potpore može se obavljati pomoću različitih metoda, ali se uglavnom temelji na prikupljanju informacija o radu primatelja potpore u skladu s dogovorenim planom i proračunom. Na temelju tih informacija donator može pratiti provode li se financirane aktivnosti u skladu s očekivanjima te ostvaruju li se glavni ciljevi cjelokupnog programa. Nadalje, ako se pojave problemi u provedbi financiranog projekta, donator će za njih saznati kroz aktivnosti nadzora i praćenja, što će mu omogućiti da pomogne primatelju u pronalaženju rješenja ili unese izmjene u projekt s ciljem smanjenja negativnih utjecaja uzrokovanih nastalim problemima.

Provedbu financiranih aktivnosti obično prate i donator i primatelj potpore. Temeljem prikupljenih podataka tijekom praćenja projekta prate se indikatori provedbe projekta. Tijekom monitoringa treba obratiti pozornost na sljedeće: Da li se planirane aktivnosti provode po planu? Tko je sudjelovao u provedbi aktivnosti (npr. koliko je bilo sudionika, koje su dobne skupine sudionici itd.)? Da li su sudionici ostvarili očekivano/više od očekivanog itd.? Da li je bilo kakvih problema tijekom provedbe projekta, ako ih je bilo, na koji su način riješeni? Da li su sredstva utrošena u skladu s predviđenim proračunom, da li je bilo problema u upravljanju financijama?

Nadzor i praćenje projekta provode se na više načina – kroz narativne i financijske izvještaje, razgovore putem telefona, terenske posjete i sudjelovanje na sastancima, treninzima i međusobnim posjetima korisnika.

Narativni i financijski izvještaji

Donatorima su programski i financijski izvještaji glavno sredstvo nadzora i praćenja kao i važan izvor informacija o provedbi aktivnosti. Izvještaje primatelja potpore donator koristi za praćenje:

- ▣ izvođenja aktivnosti i ostvarivanja rezultata u skladu s planom,
- ▣ napredovanja programa u skladu s utvrđenim ciljevima potpore i
- ▣ trošenja sredstava na način i u skladu s planiranim aktivnostima u okviru predviđenog proračuna.

Ovisno o veličini potpore i individualnom pristupu donatora, izvještaji se mogu podnositi mjesečno (obično samo financijski izvještaji kod većih potpora), kvartalno, polugodišnje ili godišnje, ili pak samo jedan ili dva puta tijekom trajanja projekta za manje potpore.

Optimalno je da se narativni i financijski izvještaji predaju zajedno, tako da donator može provjeriti podudarnost programskih aktivnosti i troškova.

Narativni izvještaji moraju biti organizirani na način da donatoru pruže korisne informacije za praćenje napredovanja pojedinog primatelja potpore. Neka od ključnih pitanja na koja izvještaji trebaju dati odgovor su:

- ▣ što se postiglo tijekom izvještajnog perioda?
- ▣ tko su bili ključni sudionici i partneri, ako ih je bilo, u provedbi aktivnosti?
- ▣ jesu li provedenim aktivnostima postignuti zacrtani rezultati?
- ▣ jesu li se aktivnosti provodile u okviru zacrtanih rokova?
- ▣ koji su uspjesi postignuti i do kojih je problema došlo tijekom izvještajnog perioda?
- ▣ planovi u narednom periodu (mjesec, tromjesečje itd.)?
- ▣ koliko je sredstava do sada potrošeno?
- ▣ da li je potrošnja sredstava bila u skladu s planom i proračunom iz ugovora o financiranju?

Donator može primateljima dati obrasce izvještaja s rubrikama koje će ispunjavati ili samo navesti koje informacije treba uključiti u izvještaje. Uz izvještaje se prilažu i isječci iz novina, fotografije snimljene za vrijeme provedbe aktivnosti ili na događanjima i razni drugi materijali vezani uz provedbu projekta.

Financijski izvještaji – iz financijskih je izvještaja vidljivo na što su utrošena dodijeljena sredstva i da li su utrošena u skladu s planom aktivnosti i predviđenim proračunom. Donatori u većini slučajeva pripremaju i daju primateljima obrasce financijskog izvještavanja kako bi bili sigurni da će dobiti potrebne informacije. Često se uz financijske izvještaje traže i kopije računa i druge relevantne dokumentacije na temelju koje donator može provjeriti valjanost troškova navedenih u izvještaju. Kako je već ranije navedeno, učestalost i rokovi predaje izvještaja i druge dokumentacije ovise o donatorovim potrebama i mogućnostima korištenja dobivenih informacija kao i o zakonskim propisima.

Ovisno o internim mogućnostima donatora može se i dodatno pratiti financijski aspekt potpora, iako većina domaćih donatora za to nema kapaciteta. Dodatno se praćenje može sastojati od posjeta primatelju potpore kako bi se pregledala originalna dokumentacija, uključujući račune i bankovne izvode, ili pravilnike organizacije ili se može pojedinačno napraviti 'stih proba' i kontaktirati dobavljače roba ili usluga kako bi potvrdili da su stvarno primili plaćanja navedena u financijskim izvještajima.

Primjeri iz prakse financijskog izvještavanja:

Grad Split isplaćuje sredstava u 12 jednakih mjesečnih obroka, a financijski se izvještaji predaju dva puta godišnje. Ispravnost izvještaja provjerava Ured za financije, a ukoliko je potrebno i Ured za zdravstvo i socijalnu skrb.

U *CroNGO programu* učestalost predaje izvještaja ovisila je o iznosu odobrenih sredstava, periodu trajanja i tipu potpore. Kod većine potpora izvještaji su se predavali mjesečno, a nakon prihvaćanja izvještaja doznavao se novi obrok sredstava. Jednom u tri mjeseca osoba zadužena za financije potpora CroNGO programa odlazila je u posjet primatelju potpore i sastajala se s financijskom službom primatelja potpore. Kod nekih manjih potpora financijski su se izvještaji predavali rjeđe, bilo tromjesečno ili dva puta za trajanja projekta. Za male potpore obično su se koristili pojednostavljeni obrasci izvještavanja.

U prilogu 1-1 nalaze se primjeri periodičnih i završnih narativnih i financijskih izvještaja

Posjete primatelju potpore

Posjete primatelju potpore uključuju posjete donatora mjestu na kojem se odvijaju aktivnosti primatelja potpore, bilo da je to mjesto redovnog rada primatelja potpore ili mjesto na kojem se provodi posebna aktivnost ili događanje. Ove posjete zahtijevaju više napora i vremena nego pregledavanje izvještaja, ali donatoru pružaju izravan uvid u rad primatelja potpore. Posjete terenu omogućavaju donatoru kontakt s osobljem, volonterima, korisnicima i primateljem potpore, i time on stječe puno širu sliku projekta. Posjete su vid prisnijeg kontakta donatora i primatelja potpore u kojem mogu zajednički utvrditi buduća područja podrške u cilju lakše i jednostavnije provedbe projekta.

Za uspješnu posjetu treba se dobro pripremiti. Prije odlaska na teren nadležni predstavnik donatora treba pregledati izvještaje, planirane aktivnosti i predviđene rokove kao i potrošnju sredstava. Osoba treba biti upoznata s problemima s kojima se primatelj susreo i eventualnim izmjenama načinjenim nakon potpisivanja ugovora.

Za vrijeme posjeta terenu mogu se prikupiti razne informacije pa prije svake posjete treba procijeniti što se njome želi postići. Informacije se mogu prikupiti o:

- provedbi projektnih aktivnosti (provode li se aktivnosti u skladu s planom, da li je bilo problema u provedbi, jesu li rezultati u skladu s očekivanjima itd.),
- tko je sve sudjelovao u pojedinim aktivnostima i kakav je bio odaziv (donator se može susresti sa sudionicima ako smatra da je to korisno),
- da li se primatelj potpore susreo s neočekivanim problemima ili nenadanim uspjesima,
- da li je događanje kojem je donator prisustvovao dobro planirano i uspješno provedeno,
- učinkovitost upravljanja financijskim sredstvima potpore (trošenje sredstava u skladu s predviđanjima, planom, moguće poteškoće itd.),
- da li se projekt odvija po predviđenom rasporedu.

Neki primatelji potpore u početku s rezervom primaju posjete donatora jer ih doživljavaju kao mehanizam kontrole. Vrlo je vjerojatno da će tako i biti tijekom prve posjete. Zato je važno da donator otvoreno komunicira s primateljem potpore i stvara okruženje prijateljske pomoći.

Općenito, vještine uspješnog vođenja posjeta terenu uključuju:

- ▣ mogućnost komunikacije s raznim tipovima osoba jer će donator vjerojatno surađivati s osobama iz raznih regija, različitog socijalno-ekonomskog i obrazovnog statusa,
- ▣ sposobnost izgradnje odnosa povjerenja s primateljima potpora kako bi bili spremni podijeliti svoje probleme i uspjehe s donatorom,
- ▣ sposobnost aktivnog slušanja i postavljanja izravnih pitanja da bi se dobile informacije o tome što se stvarno događa i
- ▣ sposobnost posredovanja; ovisno o organizacijama, zajednicama i pojedincima donator se može naći u situaciji da se njegova prisutnost iskoristi kao prilika za međusobno iznošenje prigovora i optužbi.

Dobro je napraviti zabilješku o osnovnim nalazima ili rezultatima posjete primatelju potpore i spremiti je u dokumentaciju potpore.

U prilogu 12 je obrazac za izravno praćenje provedbe projekta

Evaluacija u toku projekta

Za veće projekte, projekte koji dugo traju ili rizične projekte donator će možda razmotriti mogućnost evaluacije tijekom provedbe projekta. Kako sam naziv govori, ova evaluacija se provodi tijekom provedbe projekta. Za razliku od monitoringa, nastoji odgovoriti na pitanje jesu li rezultati ostvareni ili ne, te kako i zašto je do toga došlo. Evaluacija u toku projekta daje donatoru bolji uvid u projekt, omogućava mu identificiranje i ispravljanje ozbiljnih problema ili pitanja vezanih uz organizacijske kapacitete, provedbu projekta ili vođenje financija. Ovakvu evaluaciju može provesti osoblje donatora ili vanjski konzultanti.

Dodatna podrška primateljima potpora

Ovisno o fokusu programa potpora i mogućnostima donatora, može se organizirati cijeli niz dodatnih aktivnosti koje će okupiti primatelje potpora da bi se potaknulo daljnje učenje o određenoj temi ili radi izmjene informacija i iskustava. Neke od ovih aktivnosti uključuju:

- ▣ sastanke primatelja potpora s fokusom na određenu temu ili programsko područje ili studije koje se održavaju s namjerom konstruktivne izmjene informacija,
- ▣ treninge, radionice ili konferencije organizirane za primatelje potpore na određenu temu od zajedničkog interesa ili važnosti,
- ▣ on-line forume kojima je zadatak pomoć u razmjeni informacija i učenju među primateljima potpore, a donatoru pomažu da svim primateljima potpore distribuira potrebne materijale,
- ▣ zajedničke posjete primatelja potpora projektima od posebnog interesa koji pomažu u međusobnoj razmjeni ideja i iskustava na osnovi konkretnih primjera i
- ▣ jačanje institucionalnih kapaciteta primatelja potpora na području programskog i financijskog rukovođenja, monitoringa, evaluacije, planiranja itd.

KORAK 6: EVALUACIJA NA KRAJU POTPORE

Vidi prvi dio, stranice 31-32

Potpore službeno završava kada se ispune sve obveze, te primatelj potpore podnese, a donator prihvati završne programske i financijske izvještaje. Do tada treba uskladiti sve troškove i doznačiti zadnji obrok sredstava, ako doznaka ovisi o predaji završnih izvještaja.

Nakon zatvaranja potpore neki donatori šalju pismenu obavijest primateljima potpora u kojoj navode da su sve obaveze iz ugovora o potpori izvršene i zahvaljuju na plodnoj suradnji tijekom provedbe projekta.

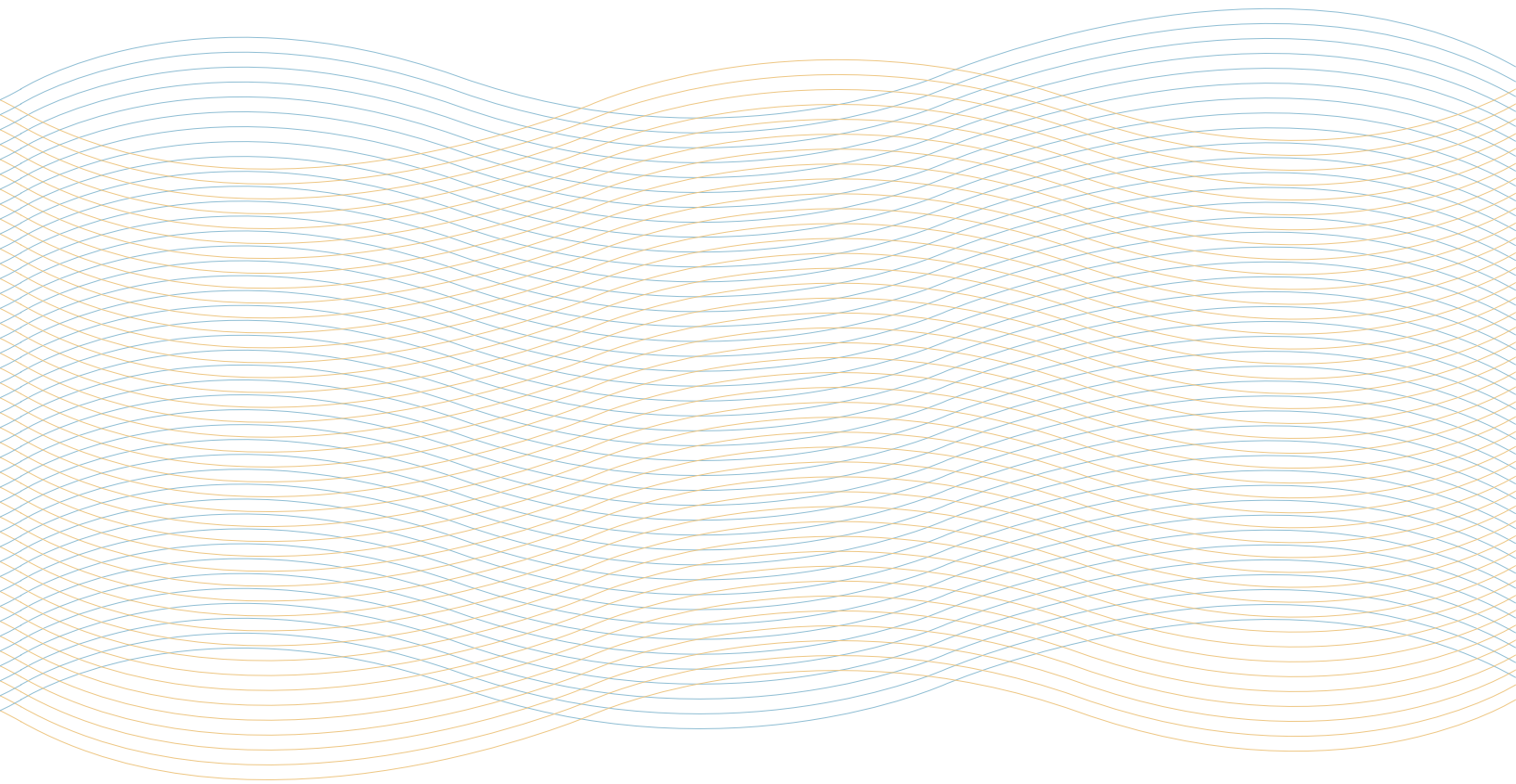
Neki donatori predviđaju i evaluaciju projekta. Sredstva potrebna za evaluaciju mogu biti uključena u proračun potpore ili je mogu neovisno provesti primatelj potpore i/ili donator. Ovakvom evaluacijom primatelj potpore dobiva jasnu sliku o tome što je postigao, a donator zbirom evaluacija pojedinih projekata dobiva jasnu sliku o tome što se stvarno postiglo sredstvima potpore.

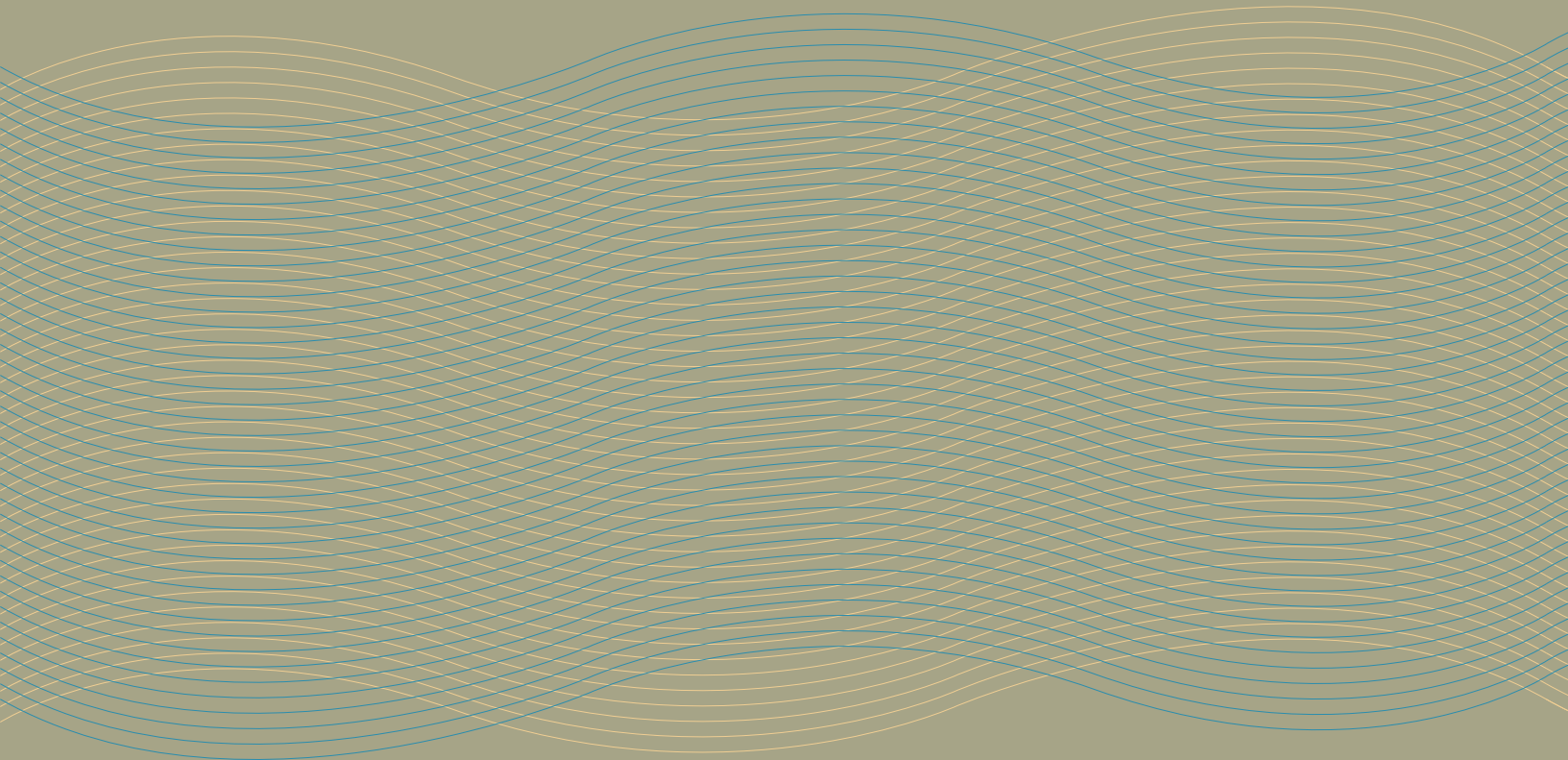
Donatori nekad provode evaluaciju cjelokupnog programa potpora jer time dobivaju kompletniji uvid u ono što je ostvareno dodijeljenim sredstvima (vidi str. 32 – evaluacija programa potpora). Nakon što donator odluči provesti evaluaciju programa potpora, mora odrediti strukturu i ključne ciljeve evaluacije. Program evaluacije može varirati u opsegu što će uglavnom ovisiti o veličini samog programa, načinu evaluacije i u tu svrhu raspoloživim sredstvima. Opseg poslova evaluacije mora minimalno uključivati sljedeće:

- glavni razlog i cilj evaluacije (zašto radite evaluaciju i što želite saznati ovom evaluacijom?),
- osnovne informacije o pozadini projekta koji se evaluira,
- okvir evaluacije uključujući ključna pitanja koja treba razmotriti i na koja treba odgovoriti u okviru procesa,
- osnovne pristupe prikupljanju podataka, kao što su pregledavanje izvještaja, intervjuiranje odgovarajućih dionika i sl.
- potrebno obrazovanje i iskustvo osoba koje provode evaluaciju,
- vremenski rok provedbe evaluacije i dostave materijala donatoru i
- važne logističke i financijske podatke.

Ovisno o potrebama i raspoloživim sredstvima donatora, ovakvu je evaluaciju moguće provesti interno (što je isplativije, ali i manje objektivno) ili je povjeriti vanjskom evaluatoru.

U prilogu 13 je primjer obrasca za zatvaranje donacije







3. DIO
PRILOZI

PRILOG 1 – TEKST NATJEČAJA

Tekst natječajja sadrži osnovne uvjete i pravila natječajja (tko i zbog čega raspisuje natječaj, tko se može prijaviti, kakve će se aktivnosti financirati i na kojim područjima, te opis postupka prijave i rokove).

Donosimo dva natječajja koje su raspisale tvrtke (Podravka i Zagrebačka banka) i natječaj AED-a za Program volonterstva.

PRILOG 2 – UPUTE ZA POPUNJAVANJE PRIJAVE NA NATJEČAJ

Upute za popunjavanje prijave na natječaj daju smjernice na koji se način zainteresirani mogu prijaviti.

Upute mogu biti više ili manje strukturirane, pa se prijavitelju prepušta da slobodno razrađuje projektni prijedlog (primjer Allavide) ili ga se konkretnim detaljnim pitanjima vodi kroz prijavu (AED).

Donator ponekad može natječaj podijeliti u dvije etape: u prvoj se prikupljaju nacrti projekata, na temelju kojih se odabiru organizacije kojima se upućuje poziv na podnošenje potpunih projektnih prijedloga u drugoj etapi. Kao primjer dvoetafnog natječajja navodimo AED-ov Program zagovaranja.

PRILOG 3 – OBRAZAC ZA PRIJAVU

Obrazac za prijavu osnovni je obrazac koji podnositelja projektnog prijedloga vodi kroz postupak popunjavanja prijave.

Financijski obrazac donosi potpunu financijsku strukturu projekta i navodi sve projektne troškove prema stavkama.

Važno je da obrazac u potpunosti bude usklađen s objavljenim natječajem, uputama za popunjavanje prijave i kriterijima na temelju kojih će se projekt ocjenjivati. Također je izuzetno bitno navesti sva ograničenja vezana uz troškove (npr. dozvoljene i nedozvoljene troškove, postotke u kojima donator pokriva određene projektne troškove vezane uz plaće, honorare, hladni pogon i slično).

Donosimo obrasce Zagrebačke banke, Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa i AED-a (za dvoetafni natječaj Programa zagovaranja).

PRILOG 4 – OBRAZAC ZA PRELIMINARNU PROCJENU

Svrha preliminarnu procjene je utvrditi ispunjava li prijavitelj opće i formalne uvjete koji su propisani natječajem.

Neki donatori ne vrše zasebnu preliminarnu procjenu projekata, već se formalni uvjeti provjeravaju zajedno s procjenom projektnog prijedloga. Drugi donatori nastoje rasteretiti odbor za procjenu od čitanja prijava koje ne zadovoljavaju ni osnovne kriterije, te zadužuju druge osobe, najčešće vlastito osoblje, da obave preliminarnu procjenu. Pritom je izuzetno važno da se njihova procjena ograniči isključivo na formalne kriterije i ne zadire u ocjenu kvalitete projekata.

Prilažemo AED-ov obrazac za preliminarnu procjenu projekata.

PRILOG 5 – PISMO KOJIM SE POTVRĐUJE DA PROJEKT ZADOVOLJAVA OPĆE I FORMALNE UVJETE NATJEČAJA

Primjer pisma kojim se potvrđuje da projekt zadovoljava opće i formalne kriterije i ciljeve natječaja, te da je prosljeđen odboru za procjenu.

PRILOG 6 – ODBIJENICA ZBOG NEZADOVOLJAVANJA OSNOVNIH UVJETA I CILJEVA NATJEČAJA

Primjer odbijanja projektnog prijedloga koji ne zadovoljava neke od općih i formalnih uvjeta natječaja i/ili njegove ciljeve.

PRILOG 7 – IZJAVA ČLANOVA ODBORA

Primjer izjave koju potpisuju članovi odbora za procjenu projekata, kojom prihvataju navedene obveze i čuvanje tajnosti podataka.

PRILOG 8 – OBRAZAC ZA PROCJENU

Primjeri obrazaca za procjenu projekata koje su koristili Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, Zagrebačka banka, Allavida i AED.

Važno je istaknuti da obrasci za procjenu moraju pratiti obrasce za prijavu projektnih prijedloga i navedene kriterije.

PRILOG 9 – ODBIJENICA, UVJETNO ODOBRENJE, ODOBRENJE

Primjeri pisama kojima se projekt odbija zbog loše ocjene odbora za procjenu (9A), podnositelj prijave poziva predlagatelja da neke dijelove projekta pojasni ili unaprijedi projektni prijedlog usvajanjem određenih prijedloga odbora za procjenu (9B), odnosno kojim se odobrava financiranje projekta (9C).

9A

Ukoliko projektni prijedlog ne odgovara postavljenim ciljevima natječaja, nije realan i odbor procijeni da nije izvediv ili da neki bitni sadržajni dijelovi nedostaju, prijavitelju se šalje pismo u kojem se objašnjava iz kojih je razloga projektni prijedlog odbijen.

9B

Ako odbor za procjenu projektnih prijedloga ocijeni da su potrebna dodatna pojašnjenja ili da se dijelovi projekta mogu dodatno unaprijediti, donator može zatražiti pojašnjenja, odnosno podnositelju projektnog prijedloga predložiti izmjenu ili poboljšanja određenih dijelova projekta. U tom će slučaju odluku o financiranju odbor za procjenu i/ili donator donijeti naknadno, ovisno o pojašnjenjima, odnosno pristanku podnositelja prijave na predložene izmjene i kvalitetu tih izmjena.

9C

U slučaju da projektni prijedlog u potpunosti odgovara kriterijima natječaja, a odbor za procjenu ga ocijeni vrlo kvalitetnim, primatelja potpore se obavještava da je projektni prijedlog prihvaćen i odobren za financiranje.

PRILOG 10 – UGOVOR O DODJELI DONACIJE

Primjeri ugovora o dodjeli donacije kojima se određuju međusobna prava i obveze primatelja potpore i donatora.

Potpisuje se u najmanje dva primjerka, po jedan za svaku stranu.

PRILOG 11 – IZVJEŠTAJI (PERIODIČNI I ZAVRŠNI)

Ovisno o svojim potrebama donator će odlučiti o vrsti i dinamici izvještavanja o projektu. Dok neki donatori od primatelja potpora traže periodične (mjesečne ili tromjesečne) narativne i financijske izvještaje na propisanim obrascima, drugi traže samo završni izvještaj o provedbi projekta i trošenju sredstava.

Slijede primjeri financijskih i narativnih izvještaja Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa i AED-a.

PRILOG 12 – IZRAVNO PRAĆENJE PROVEDBE PROJEKTA

Neki donatori imaju praksu izravnog praćenja provedbe projekta kroz posjete organizacijama koje financiraju. Primjerci obrazaca za praćenje provedbe projekta služe kao podsjetnik prilikom posjete, kojim se nastoji osigurati da posjete budu učinkovite i strukturirane, te da se u razgovoru s predstavnicima primatelja potpore ne zaborave neki važni elementi. Donosimo primjere takvih obrazaca AED-a i Allavide.

PRILOG 13 – OBRAZAC ZA ZATVARANJE POTPORE

Primjer obrasca kojim se potvrđuje da su svi pravni poslovi, obveze i odgovornosti između primatelja potpore i donatora završeni.

POPIS PRILOGA

PRILOG 1: TEKST NATJEČAJA

- 1a AED-ov PROGRAM FINANCIJSKIH POTPORA ZA VOLONTERSTVO
- 1b NATJEČAJ PODRAVKE ZA DODJELU DONACIJA U 2007.
- 1c NATJEČAJ ZAGREBAČKE BANKE ZA DODJELU DONACIJA U 2007.

PRILOG 2: UPUTE ZA POPUNJAVANJE PRIJAVE NA NATJEČAJ

- 2a AED-ov PROGRAM ZAGOVARANJA – UPUTE ZA PRIJAVU PROJEKTNIH PRIJEDLOGA
- 2b AED-ov PROGRAM ZAGOVARANJA – UPUTE ZA PRIJAVU PROJEKTNIH PRIJEDLOGA (2. FAZA)
- 2c ALLAVIDINE UPUTE ZA PRIJAVU PROJEKTNIH PRIJEDLOGA

PRILOG 3: OBRAZAC ZA PRIJAVU

- 3a AED-ov PROGRAM ZAGOVARANJA – OBRAZAC ZA PRIJAVU NACRTA PROJEKTA
- 3b AED-ov PROGRAM ZAGOVARANJA – OBRAZAC ZA PRIJAVU KONAČNOG PRIJEDLOGA PROJEKTA
- 3c AED-ov PROGRAM ZAGOVARANJA – OBRAZAC ZA PRORAČUN PROJEKTA
- 3d AED-ov PROGRAM VOLONTERSTVA – OBRAZAC ZA PRIJAVU PROJEKTOG PRIJEDLOGA
- 3e MZOŠ – IZJAVA O PARTNERSTVU
- 3f MZOŠ – OBRAZAC PRORAČUNA PROJEKTA
- 3g MZOŠ – OBRAZAC ZA PRIJAVU
- 3h ZAGREBAČKA BANKA – PRISTUPNICA ZA NATJEČAJ 2007.

PRILOG 4: OBRAZAC ZA PRELIMINARNU PROCJENU

- 4 AED-ov OBRAZAC ZA PRELIMINARNU PROCJENU

PRILOG 5:

- 5 PISMO KOJIM SE POTVRĐUJE DA PROJEKT ZADOVOLJAVA OPĆE I FORMALNE UVJETE NATJEČAJA

PRILOG 6:

- 6 ODBIJENICA ZBOG NEZADOVOLJAVANJA OSNOVNIH UVJETA I CILJEVA NATJEČAJA

PRILOG 7: IZJAVA ČLANOVA ODBORA

- 7 AED-ova IZJAVA O POVJERLJIVOSTI INFORMACIJA

PRILOG 8: OBRAZAC ZA PROCJENU

- 8a AED-ov OBRAZAC ZA PROCJENU
- 8b ALLAVIDIN POPIS KRITERIJA ZA PROCJENU
- 8c MZOŠ – OBRAZAC ZA PROCJENU
- 8d ZAGREBAČKA BANKA – OBRAZAC ZA ČLANOVE KOMISIJE 2007.

PRILOG 9: ODBIJENICA, UVJETNO ODOBRENJE, ODOBRENJE

- 9a ODBIJENICA
- 9b UVJETNO ODOBRENJE
- 9c ODOBRENJE

PRILOG 10: UGOVOR O DODJELI DONACIJE

- 10a PRIMJERAK SPORAZUMA O DODJELI SREDSTAVA
- 10b ZAGREBAČKA BANKA – UGOVOR O DODJELI DONACIJE

PRILOG 11: IZVJEŠTAJI (PERIODIČNI I ZAVRŠNI)

- 11a AED-ov ZAVRŠNI NARATIVNI IZVJEŠTAJ
- 11b AED-ov MJESEČNI FINACIJSKI IZVJEŠTAJ
- 11c AED-ov IZVJEŠTAJ O NAPRETKU
- 11d MZOŠ – NAPUTAK O SASTAVLJANJU IZVJEŠĆA O PROVEDBI PROGRAMA I PROJEKATA UDRUGA U 2007. GODINI
- 11e MZOŠ – OBRAZAC ZA IZVJEŠĆE O IZVRŠENJU PROJEKTA

PRILOG 12: IZRAVNO PRAĆENJE PROVEDBE PROJEKTA

- 12a AED-ov IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE PROJEKTA
- 12b ALLAVIDINE SMJERNICE ZA PRAĆENJE PROVEDBE PROJEKTA PRI POSJETU PRIMATELJIMA FINACIJSKIH POTPORA

PRILOG 13: OBRAZAC ZA ZATVARANJE DONACIJE

- 13 AED-ov POPIS ZA ZATVARANJE DODIJELJENIH FINACIJSKIH POTPORA