

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda
Program Europske unije za Hrvatsku - Europski socijalni fond



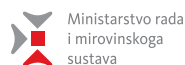
Europska unija
Ulaganje u budućnost



www.esf.hr



www.strukturfondovi.hr



NAJČEŠĆE **POGREŠKE** PRIJAVITELJA NA NATJEČAJE ESF-a 2007. – 2013., OP RLJP

EuropeAid/132480/D/SER/HR



Pripremila: Anca Dantes, ključna stručnjakinja za bespovratna sredstva

Datum podnošenja: 2015.

GLAVNI PROJEKTNI PARTNER

Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava

Uprava za upravljanje operativnim programima Europske unije

Petračićeva 4/II, 10000 Zagreb, Hrvatska

T: + 385 1 3696 457

F: + 385 1 3696 468

E: esf.info@mrms.hr

W: www.mrms.hr

UGOVORNO TIJELO

Hrvatski zavod za zapošljavanje

Ured za financiranje i ugovaranje

projekata Europske unije

Petračićeva 4/IV, 10000 Zagreb, Hrvatska

E: cesdfc@hzz.hr

W: www.hzz.hr

W: www.esf.hr

Za više informacija o

EU fondovima na internetskoj stranici

Ministarstva regionalnoga razvoja

i fondova Europske unije:

www.strukturnifondovi.hr

Za više informacija o

Europskom socijalnom fondu:

www.esf.hr

Za više informacija o projektu:

www.esfcroatia.eu

Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost konzorcija koji predvodi tvrtka WYG International.

SADRŽAJ

1. UVOD3

1.1 METODOLOGIJA PRIPREME PUBLIKACIJE3

2. NAJČEŠĆE POGREŠKE PRIJAVITELJA U PROJEKTIMA.....7

2.1 POGREŠKE UTVRĐENE TIJEKOM ADMINISTRATIVNE PROVJERE I PROVJERE PRIHVATLJIVOSTI7

2.2 POGREŠKE UTVRĐENE TIJEKOM FAZE ODABIRA / OCJENE KVALITETE PROJEKATA10

3. GLAVNE PREPORUKE ZA IZBJEGAVANJE TIH POGREŠAKA U BUDUĆIM PROJEKTIMA39

3.1 PREPORUKE O ADMINISTRATIVNIM ASPEKTIMA I ASPEKTIMA PRIHVATLJIVOSTI PROJEKTA39

3.2 PREPORUKE O KVALITATIVNIM I FINACIJSKIM ASPEKTIMA PROJEKTA41



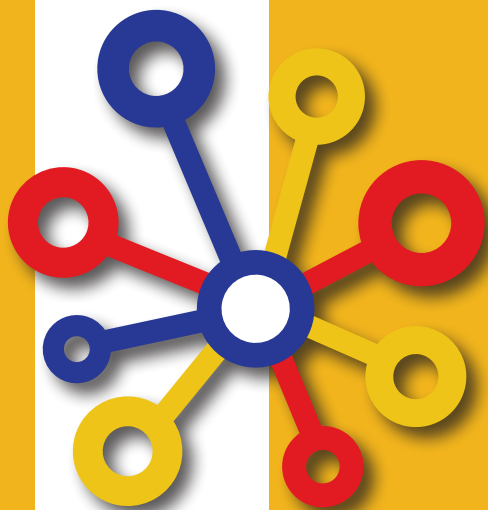
Europska unija
Ulaganje u budućnost



www.esf.hr



www.strukturifondovi.hr



UVOD



1. UVOD

Ova publikacija o najčešćim pogreškama prijavitelja na otvorene pozive na dostavu projektnih prijedloga za Operativni program Razvoj ljudskih potencijala 2007. – 2013. financiran ESF-om u Hrvatskoj pripremljena je u sklopu projekta „Priprema projekata i podrška ESF korisnicima“, njegove Komponente 2 – Pružanje podrške potencijalnim prijaviteljima/korisnicima u pripremi projektnih prijedloga i u stjecanju znanja o provedbenom i metodološkom okviru ESF-a za razdoblje druge polovine 2013., Rezultata 2 – Unaprijeđeno znanje i svijest korisnika o upravljanju i provedbi projekata ESF-a financiranih iz bespovratnih sredstava za razdoblje druge polovine 2013., Aktivnosti 2.6 – Edukacije/seminari/radionice – najmanje 26 jednodnevnih edukacija/seminara/radionica za neuspješne prijavitelje: *„Ugovorna će strana pripremiti kratku publikaciju (najmanje 10 stranica) o najčešćim pogreškama i savjetima za poboljšanje budućih projektnih prijava.“* Svrha je ove aktivnosti omogućiti sudionicima učenje iz vlastitih pogrešaka i nedostataka u izradi projekata kako bi se osigurale uspješnije projektne prijave na ESF u budućnosti.“ Ovo je prilika za prijavitelje da s druge strane promotre svoje projekte i njihove elemente koji su bili nejasni ocjenjivačima te da vide koje su bile najčešće pogreške u izradi projekata i njihovoj logici. Na temelju najčešćih pogrešaka sakupljenih iz neuspješnih prijava projektni tim izradio je publikaciju koja će služiti kao vrsta vodiča za buduće prijavitelje te koja uključuje najčešće pogreške prethodnih prijavitelja, kao i preporuke za poboljšanje budućih projektnih prijava.

1.1 METODOLOGIJA PRIPREME PUBLIKACIJE

Kako bi se utvrdile najčešće pogreške prijavitelja na otvorene pozive na dostavu projektnih prijedloga u sklopu OP-a RLJP 2007. – 2013. ESF-a, intervjuirali smo ocjenjivače poziva navedene u tablici 1 u nastavku, prateći pitanja iz upitnika priloženog kao Dodatak 1. Upitnik je sadržavao devet otvorenih pitanja te su se njime željele utvrditi najčešće pogreške prijavitelja u fazi pripreme projekta koje su ocjenjivači utvrdili: formulacija problema, ciljne skupine, opći i specifični ciljevi, aktivnosti, rezultati i pokazatelji, relevantnost i povezanost s pokazateljima OP-a RLJP, planiranje resursa, održivost, horizontalne teme, proračun, nabava, dosljednost



obrazaca A i B te ostale pogreške koje su ocjenjivači primijetili. Gdje je god to bilo moguće, dali smo čitateljima publikacije konkretne primjere pogrešaka, prikupljene od ocjenjivača ili koje smo sami osmislili, a povezane s deset navedenih poziva i s vrstama pogrešaka koje su utvrđene tijekom ocjenjivanja projekata.

Upitnik je također sadržavao zadnje pitanje o preporukama ocjenjivača neuspješnim prijaviteljima u vezi s budućim projektima koje će napisati.

Naziv poziva na dostavu projektnih prijedloga uključenoga u publikaciju	Posredničko tijelo razine 1
2.3.04 – Širenje mreže socijalnih usluga u zajednici – faza III	MSPM
2.3.05 – Širenje usluge osobne asistencije za osobe s invaliditetom	MSPM
2.1.8/2.1.10 – Poboljšanje pristupa otvorenom tržištu rada osobama u nepovoljnom položaju	MSPM
5.2.04 – Jačanje sposobnosti organizacija civilnog društva za pružanje socijalnih usluga	UZUVRH
5.2.05 – Mikro projekti podrške inovativnim aktivnostima malih organizacija civilnog društva za lokalni razvoj	UZUVRH
1.1.11 – Obrazovanje za poduzetništvo i obrt	MRMS
5.1.3 – Jačanje socijalnog dijaloga – faza II	MRMS
3.2.1. – Istraživačke stipendije za profesionalni razvoj mladih istraživača i poslijedoktoranada	MZOS
3.1.19 – Jačanje kapaciteta ustanova za obrazovanje odraslih – faza II	MZOS
3.1.20 – Promocija kvalitete i unaprjeđenje sustava odgoja i obrazovanja na srednjoškolskoj razini	MZOS

Tablica 1 Otvoreni pozivi na dostavu projektnih prijedloga obrađeni u publikaciji



1. UVOD

Budući da ocjenjivači nisu bili uključeni u administrativnu provjeru i provjeru prihvatljivosti projektnih prijedloga, putem elektroničke pošte naknadno smo zatražili od predstavnika Posredničkih tijela razine 2 (PT 2), navedenih u tablici 2 u nastavku, da navedu najčešće pogreške prijavitelja koje su primijetili, sa stajališta administrativne provjere i provjere prihvatljivosti.

Naziv PT-a 2 s kojim se kontaktiralo za informacije putem elektroničke pošte
Hrvatski zavod za zapošljavanje
Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva
Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih

Tablica 2 Ustanove (PT 2) koje se kontaktiralo za informacije u svezi administrativne provjere i provjere prihvatljivosti





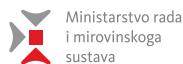
Europska unija
Ulaganje u budućnost



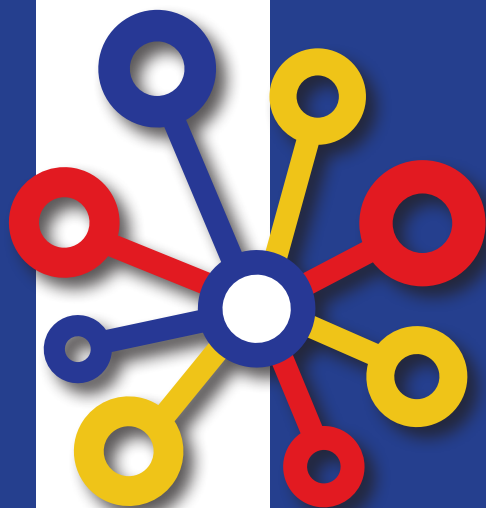
www.esf.hr



www.strukturnifondovi.hr



Ministarstvo rada
i mirovinskoga
sustava



NAJČEŠĆE POGREŠKE PRIJAVITELJA U PROJEKTIMA



2. NAJČEŠĆE POGREŠKE PRIJAVITELJA U PROJEKTIMA

2.1 POGREŠKE UTVRĐENE TIJEKOM ADMINISTRATIVNE PROVJERE I PROVJERE PRIHVATLJIVOSTI

POGREŠKE U VEZI S ADMINISTRATIVNOM USKLAĐENOŠĆU

- **Razdoblje za predaju projektne prijave**
 - ◆ Projektna aplikacija nije predana u propisanom razdoblju (u roku).
- **Format projektne prijave (elektronički i papirnat) i podudarnost s MIS-om**
 - ◆ Projektna aplikacija nije predana u traženom formatu i s odgovarajućim naznakama. Trebala je biti u zatvorenoj oмотnici koja mora sadržavati broj i naziv poziva na dostavu projektnih prijedloga, ime i/ili adresu prijavitelja te naznaku „Ne otvarati – prijava na poziv na dostavu projektnih prijedloga“.
 - ◆ Predani elektronički obrazac A spremljen je kao nacrt i nije spremljen u formatu koji zahtijeva službena dostava prijave na poziv.
 - ◆ Dokumentacija predana u papirnatom obliku nije skenirana i spremljena na CD/DVD/USB (ili samo djelomično).
 - ◆ Prijavni obrazac A napisan je u Wordu ili u nekom drugom formatu ili je skeniran i ne primjenjuje se originalni PDF obrazac izvezen iz sustava SF MIS, ne sadrži privitak XML te se ne može ponovno učitati u sustav SF MIS. Na primjer, prijavni obrazac iz MIS-a koji se ne smije mijenjati spremljen je u drugom formatu te se ne može učitati u sustav (bilo je situacija gdje se kod organizacija događalo da su im postavke na računalu prilagođene tako da se svaki dokument automatski snima u drugom formatu ili onih koji su same promijenile format podataka).



- ◆ Dostavljena elektronička verzija prijave nije istovjetna dostavljenoj papirnatop verziji.
- ◆ Dostavljena dokumentacija nije datirana ili je nije potpisala osoba koja ima pravo zastupanja prijavitelja. Ponekad se zaboravi staviti službeni pečat organizacije (često iz razloga što na nekoj dokumentaciji nedostaje mjesto za pečat, odnosno oznaka „M. P.“ na mjestu gdje bi se pečat trebao staviti) te se svakako preporučuje da svu službenu dokumentaciju potpiše odgovorna osoba i ovjeri službenim pečatom.
- ◆ Prijava je predana kao preslika, a ne kao original.
- ◆ Izjave prijavitelja/partnera o ispunjavanju i prihvaćanju uvjeta natječaja dostavljene su samo potpisane, a ne i ovjerene, ili se izjava sa svakim partnerom potpisivala posebno.
- ◆ Dostavljena dokumentacija, iako uredna, nije pribavljena u roku koji se navodi u Uputama za prijavitelje, bez obzira na to što nije bilo promjena u dokumentaciji od neke prethodne, starije verzije.
- ◆ Dostavljena dokumentacija ispunjena je na obrascima koji više nisu vrijedeći, umjesto na obrascima koji su postali vrijedeći nakon objave Izmjene natječajne dokumentacije.
- ◆ Obrasci propisani natječajnom dokumentacijom nisu ispravno popunjeni (npr. naveden je pogrešan naziv partnera, OIB prijavitelja, adresa, broj računa i sl.).
- ◆ U dostavljenim dokumentima navedeni su neusklađeni podatci (npr. različiti nazivi projekta u Obrascu A i Obrascu B, različiti nazivi prijavitelja u Obrascu A i Obrascu B i sl.).
- ◆ Projektnoj prijavi nisu priloženi svi obvezni prilozi navedeni u Uputama za prijavitelje; npr. često se ne dostavljaju preslike statuta i osnivačkih akata / odluka o osnivanju (pogotovo za partnere).

● **Zatraženi iznos sredstava i proračun**

- ◆ Zatraženi iznos sredstava nije unutar financijskih pragova postavljenih u Uputama za prijavitelje.



2. NAJČEŠĆE POGREŠKE PRIJAVITELJA U PROJEKTIMA

- ◆ Projektna prijava ne sadržava obvezne vlastite doprinose koje zahtijevaju Upute za prijavitelje.
- ◆ Proračun je napravljen logikom kojom su projekti ugovarani u razdoblju IPA-e (znači po stavkama – plaće, troškovi putovanja...) umjesto po logici i u formatu kojim se koristi ESF, odnosno po elementima povezanim sa samim aktivnostima, pa stoga projekt ne poštuje formate aplikacijskog obrasca.

POGREŠKE U VEZI S KRITERIJIMA PRIHVATLJIVOSTI

● **Prihvatljivost prijavitelja i partnera**

- ◆ Prijavitelj i/ili partner nisu prihvatljivi po kriterijima navedenima u Uputama za prijavitelje.

● **Proračun**

- ◆ Projekt uključuje troškove koji su u Uputama za prijavitelje navedeni kao neprihvatljivi.
- ◆ Projekt uključuje i budžetira aktivnosti koje su u Uputama za prijavitelje navedene kao neprihvatljive aktivnosti pa su samim time i troškovi neprihvatljivi.





2.2 POGREŠKE UTVRĐENE TIJEKOM FAZE ODABIRA / OCJENE KVALITETE PROJEKATA



PROBLEM

● **Definicija problema**

- ◆ Često je opisani problem zapravo povezan s potrebama prijavitelja, **a ne s potrebama ciljne skupine**.

Na primjer, prijavitelj, OCD, zainteresiran je za izgradnju svojih organizacijskih kapaciteta – želio bi osposobiti svoje zaposlenike i kupiti opremu za osposobljavanja – te piše prijedlog koji je usmjeren na tu potrebu kao problem, umjesto da utvrdi potrebe stvarne ciljne skupine, prihvatljive za poziv (na primjer potrebe nezaposlenih osoba).

- ◆ Opisane su koristi projekta, a ne potreba i problem (negativna situacija koju projekt želi riješiti). Tako su prezentirane aktivnosti i rezultati, a ne negativna situacija kojom se potrebno pozabaviti.

Na primjer, projekt prezentira koristi provođenja dvaju setova strukovnog osposobljavanja za 40 osoba s invaliditetom, ali prethodno nije utvrđeno postoji li stvarna potreba za strukovnim osposobljavanjima koja će se provesti za osobe s invaliditetom ili jesu li potrebe te ciljne skupine drukčije od pohađanja tog osposobljavanja (možda im je potrebnije proći seminare o tehnikama traženja zaposlenja ili karijerno savjetovanje itd.).

- ◆ U projektu je opisano previše problema i nije izvedivo da svi budu riješeni tijekom istog projekta.

Na primjer, istim se projektom želi riješiti problem integracije romske djece u predškolsko obrazovanje, problem podrške djeci u nepovoljnom društveno-gospodarskom položaju da redovito pohađaju školu te problem podrške djeci s invaliditetom kako bi se olakšalo njihovo pohađanje škole itd.



- ◆ Problem je opisan nejasno ili je, upravo suprotno, opisan s previše pojedinosti, s mnogo ponavljanja, pa zapravo nije jasno koju je negativnu situaciju potrebno riješiti.

● **Obrazloženje problema**

- ◆ Prijavitelji ne prezentiraju pozadinski kontekst problema te ne daju nikakve podatke relevantne za stvarnu lokalnu situaciju i problem. Problem je opisan uopćeno te mu nedostaju precizni podatci koji bi potkrijepili informacije o pitanju koje se obrazlaže.

Na primjer, u projektu koji se bavi nezaposlenošću skupina u nepovoljnom položaju, s fokusom na žene iz određenog siromašnog dijela Hrvatske, prijavitelj je prezentirao statistiku HZZ-a o stopi nezaposlenosti na nacionalnoj razini u Hrvatskoj te primjere stopa nezaposlenosti u drugim zemljama EU-a, koje su samo do neke granice važne za opisani projekt.

- ◆ Nisu utvrđeni dionici niti je napravljena analiza dionika.
- ◆ Nije izrađena analiza problema kako bi se utvrdio glavni problem, njegovi uzroci i posljedice. Obrazloženje problema nije jasno opisano – kao da se ono podrazumijeva (što bi, naravno, ocjenjivač trebao razumjeti, s obzirom na to da je stručnjak u tom području, ali zadatak je ocjenjivača pročitati prijedlog kako je napisan, a ne tumačiti što nije napisano ili što bi se moglo pretpostaviti i/ili zaključiti). U nedostatku analize problema, njegovo je obrazloženje neuspješno te je prijavitelju teško odabrati što je potrebno riješiti i povezati to s onim što organizacija prijavitelj može riješiti u okolnostima u kojima se ta organizacija nalazi. Tome je posljedica da je cijela logika projekta poremećena.
- ◆ U nekim su slučajevima opisani problemi „na granici“ da budu u skladu s pozivom. Iz tog razloga prijavitelji propuštaju dati objašnjenje/obrazloženje odabira problema u smislu (ili u okviru) sadržaja poziva.

● **Povezanost s ciljnom skupinom**

- ◆ Problemi ciljnih skupina definirani su općenito, bez specifične analize njihovih karakteristika za svaki dio ciljne skupine.

Na primjer, ako su projektna ciljna skupina „osobe s invaliditetom“, a problem je „visoka stopa nezaposlenosti osoba s invaliditetom u određenoj županiji“, tada bi se



analiza problema trebala odnositi i na potrebe tjelesnih invalida i na potrebe osoba s intelektualnim teškoćama, analizirajući ih odvojeno, s obzirom na to da su potrebe slijepih osoba, na primjer, drukčije od potreba osoba s Downovim sindromom, čak i ako imaju neke zajedničke elemente (poput primjerice potrebe za izgradnjom samopoštovanja).

- ◆ Nadalje, navedeni problemi nisu usklađeni s utvrđenim ciljnim skupinama.

Na primjer, ciljna se skupina sastoji od nezaposlenih osoba s tjelesnim invaliditetom, a utvrđeni su problemi opisani za nezaposlene osobe općenito.

- ◆ Nisu istražene potrebe nekih od spomenutih ciljnih skupina.

Na primjer, predstavljena se ciljna skupina sastoji od osoba koje žive na rubu siromaštva, Roma, migranata i beskućnika, a u projektu se propustilo utvrditi potrebe/probleme beskućnika, iako će se kasnije u projektu predložiti rješenja za tu ciljnu skupinu – rješenja koja se kasnije ne mogu procijeniti u nedostatku prethodne identifikacije potreba za tu ciljnu skupinu.

● **Povezanost s projektom svrhom i ciljevima**

- ◆ Opis problema ne daje **jasnu poveznicu** sa svrhom projekta.

Na primjer, svrha je projekta „povećati zapošljavanje i integraciju dugotrajno nezaposlenih mladih osoba na tržište rada“, a problem opisan u projektu spominje da „postoji svega nekoliko OCD-a u županiji koje rade s mladima“ te da je kapacitet HZZ-a za rješavanje slučajeva nezaposlenosti ograničen.

- ◆ Prezentirani ciljevi projekta ne vode k rješavanju prezentiranog problema.

Na primjer, u spomenutom slučaju loš je primjer specifični cilj poput „povećati kompetencije 100 žena u području tekstilne industrije“.

● **Povezanost s ostalim dijelovima projekta**

- ◆ Budući da su problemi vrlo površno opisani i odnose se na kratka razdoblja (tijekom trajanja projekta), aktivnosti su često nepovezane i projekt „skače“ s jedne aktivnosti na drugu, s jednog problema na drugi, bez kvalitativnog i dubinskog procesa ikakve promjene.

- ◆ Ponekad se problem utvrđen za pojedinu ciljnu skupinu kasnije „zaboravi“ u opisu projekta te se s njim ne bavi.



CILJNE SKUPINE

● Opis ciljne skupine

- ◆ Prijaviteljima je bilo teško razlikovati ciljne skupine i krajnje korisnike u projektu.

Na primjer, cijela je zajednica opisana kao ciljna skupina ili su djelatnici ustanove osposobljeni u projektu predstavljeni i kao ciljna skupina i kao krajnji korisnici.

- ◆ Prijavitelj često detaljno ne određuje karakteristike članova ciljne skupine u smislu dobi, spola, prebivališta, razine obrazovanja, vrste invaliditeta itd., tako da je njihov opis vrlo općenit.

Na primjer, ciljna se skupina sastoji od „nezaposlenih osoba“, bez spomena jesu li to dugotrajno nezaposlene osobe ili ne, kojoj dobnoj skupini pripadaju, primjerice od 15 do 24 godine, stariji od 45 godina i sl., koji je postotak žena/muškaraca, koja je njihova razina obrazovanja i koje su im kvalifikacije (osnovno obrazovanje, srednjoškolsko obrazovanje, visoko obrazovanje, strukovno obrazovanje itd.), žive li u ruralnim ili urbanim područjima i sl., u uvjetima kad sve te informacije značajno utječu na rješenja odabrana u projektu.

- ◆ Ciljne skupine često nisu kvantificirane, posebno ako unutar njih postoje različite podskupine.

Na primjer, prijavitelj kao ciljnu skupinu spominje 100 osoba u nepovoljnom položaju, uključujući manjine, osobe s invaliditetom, beskućnike, ali bez spomena koliko će ih iz svake kategorije činiti ukupan broj od 100 osoba.

- ◆ Odabir ciljnih skupina loše je opisan, a ponekad čak nedostaje. Nisu spomenuti kriteriji odabira. Nema dosljednosti u opisu i kvantifikaciji ciljnih skupina.



Na primjer, ako projekt cilja na ukupno 30 osoba koje će pohađati strukovno osposobljavanje, ali 100 će osoba prije toga biti informirano o prilici da se osposobljavanje pohađa, nema jasne informacije o tome kako će tih 30 osoba biti odabrano i prijavljeno na osposobljavanje od ukupno 100 osoba koje će se informirati u sklopu projekta. Hoće li kriterij biti redosljed prijavljivanja pa tko se prvi prijavi pohađa osposobljavanje, hoće li to biti odabir na temelju dobi ili na temelju razine obrazovanja i već stečenih kompetencija itd.?

- ◆ Ponekad je prihvatljiva ciljna skupina pomiješana s neprihvatljivim ciljnim skupinama.

Na primjer, ako je poziv usmjeren na osposobljavanje zaposlenika, poduzeće osposobi svoje djelatnike, ali u tu skupinu doda i neke od budućih zaposlenika, koji nisu dio prihvatljive ciljne skupine.

- ◆ Kvantifikacija i opis ciljne skupine ponekad je nedosljedan kroz prijavu i u obrascima A i B.

Na primjer, u Obrascu A kao ciljne skupine navedene su „skupine u nepovoljnom položaju, uključujući beskućnike, Rome itd.“, nadalje su u obrascu B Romi izostavljeni i za njih nisu predviđene nikakve aktivnosti.

- ◆ Ciljna je skupina projekta često prevelika, u potpunosti su „prepisane“ sve prihvatljive ciljne skupine iz Uputa za prijavitelje te nije realistično očekivati da je projekt izvediv s tako velikom ciljnom skupinom i ograničenim organizacijskim kapacitetima (najviše u smislu ljudskih potencijala) prijavitelja i partnera.

● **Poveznica s problemom**

- ◆ Uz pogreške spomenute u odlomku o problemu, budući da je ciljna skupina rijetko uključena u pripremu projekta te da prijavitelj ponekad nije dovoljno stručan u predmetnom području, opisani problemi ciljne skupine nisu realistični.

- ◆ Ciljna skupina ili ciljne skupine često nisu jasno definirane i kvantificirane niti su njihovi problemi i potrebe jasno definirani ili povezani s ciljevima projekta (neusklađenost podataka). To je posebno slučaj kod prijedloga koji imaju nekoliko ciljnih skupina pa su potrebe pojedinih ciljnih skupina dobro opisane, dok se potrebe nekih drugih ciljnih skupina niti ne spominju, bez povezanosti između problema, potreba i različitih ciljnih skupina.



- ◆ Problemi su opisani općenito, bez konkretnih podataka i/ili njihovih izvora relevantnih za odabranu ciljnu skupinu. Često su te potrebe doslovno prepisane iz letaka ili izvješća te ne opisuju specifične potrebe ciljne skupine s ciljnog područja.

● **Poveznica s rezultatima i pokazateljima**

- ◆ Samo je deklarativno predstavljeno da ciljna skupina sadrži 50 % žena i 50 % muškaraca, kako bi se osigurala ravnopravnost spolova, ali nadalje to nije povezano s predviđenim pokazateljima.

- ◆ Budući da prijavitelj prepisuje sve ciljne skupine iz poziva na dodjelu bespovratnih sredstava, bez specifikacije i logičke povezanosti s aktivnostima, očigledno je da se pojavljuju odstupanja između broja ciljne skupine i broja koji se spominje u pokazateljima.

- ◆ Nedosljednosti između broja ciljne skupine navedenog u Obrascu A i Obrascu B također vodi do nekoliko nedosljednosti između pokazatelja i tih dvaju obrazaca.

● **Poveznica s aktivnostima**

- ◆ Ciljna je skupina preopterećena brojem aktivnosti koje zahtijevaju njihovo sudjelovanje pa postoji velik rizik da neće biti provedene.

- ◆ Nedostaje poveznica između potreba ciljnih skupina i planiranih aktivnosti, nije prikazano kako će se intervencijom reagirati na njihove potrebe.

- ◆ Budući da je ciljna skupina prikazana na nejasan i zbunjujući način u projektu, teško je procijeniti broj osoba koje će izravno imati koristi od projektnih aktivnosti (tko će što raditi). Nije dovoljno detaljno objašnjeno koliko osoba iz ciljne skupine prima koju uslugu i **zašto**.

- ◆ Ponekad je projekt previše usredotočen na određeni dio ciljne skupine (npr. Rome), a ostale su ciljne podskupine zanemarene.

- ◆ Nedovoljno je prikazano koje se promjene očekuju i što će biti dobrobit za ciljnu skupinu projekta nakon što se aktivnosti završe.

- ◆ Još jedan problem predstavlja to da su ciljne skupine vrlo različite, dok se za sve skupine planiraju iste aktivnosti i sadržaji i isti način rada s njima.



OPĆI I SPECIFIČNI CILJEVI

● **Poveznica između organizacijskih ciljeva i projektnih ciljeva**

◆ Ponekad nema poveznice između ciljeva organizacije prijavitelja ili partnera i njihova iskustva kao organizacija i projektnih ciljeva, u smislu da postoji opći nedostatak strateškog razmišljanja i dugoročnog planiranja, što može ugroziti uspjeh projekta. To također može biti povezano s činjenicom da neke organizacije pišu svoje projekte tek kad se raspišu natječaji te kad mogu vidjeti što će se financirati, a ne kad se utvrdi potreba ciljne skupine, pa se javljaju na poziv s **onim što im je zanimljivo raditi, što može biti u kontradikciji s onim što je potrebno**. Ciljevi su povezani s ciljevima i strategijama prijavitelja ili gradova, županija i ostalih dionika u regiji, a ne s koristima ciljne skupine te su nepovezani s ciljevima poziva na dostavu projektnih prijedloga.

Na primjer, OCD s iskustvom u obrazovanju odraslih za poduzetništvo i upravljanje projektnim ciklusom javlja se na poziv koji je usmjeren na pristup tržištu rada skupinama u nepovoljnom položaju a da nema daljnje iskustvo u radu s tim skupinama i projektima specifičnima za njih te formulira ciljeve projekta na način koji više služi strategiji te organizacije nego interesu ciljne skupine.

● **Formulacija općeg i specifičnih ciljeva**

◆ Često nije bilo vidljive poveznice između specifičnih ciljeva projekta i specifičnih i općeg cilja poziva na dostavu projektnih prijedloga.

◆ Specifični ciljevi projekta nisu u skladu s općim ciljem projekta.

◆ Prijavitelji ne znaju kako formulirati opći cilj i specifične ciljeve projekta te kako ih povezati s rezultatima koje je potrebno postići, s projektnim aktivnostima



2. NAJČEŠĆE POGREŠKE PRIJAVITELJA U PROJEKTIMA

koje do njih trebaju dovesti te s karakteristikama ciljne skupine i utvrđenim problemom, potrebama i specifičnom situacijom u ciljnom području.

Na primjer, jedan je prijavitelj naveo sljedeći specifičan cilj: „Potaknuti građane županija X i Y na veće sudjelovanje u volonterskim aktivnostima“, međutim aktivnosti opisane u projektnom prijedlogu i predviđeni rezultati nisu spominjali kako će se taj cilj postići te kako će se mjeriti (koliko građana, kako će se mjeriti uspjeh, je li uspjeh ako jedan građanin sudjeluje u jednoj volonterskoj aktivnosti ili ako sudjeluje u više njih i sl.).

- ◆ Specifični su ciljevi općenito formulirani i ne mogu se kvantificirati te se njihovo postizanje ne može mjeriti.

Na primjer, specifični cilj poput „Povećati pristup zapošljavanju osobama s invaliditetom“ ne može predstavljati mjerljiv, konkretan i realističan specifični cilj za projekt, s obzirom na to da ne govori o kojoj je vrsti osoba s invaliditetom riječ (s tjelesnim invaliditetom ili intelektualnim poteškoćama), o koliko njih, na kojoj lokaciji, u kojem razdoblju itd., pa ga stoga ocjenjivač može „protumačiti“ kako želi.

- ◆ Neki projekti navode previše specifičnih ciljeva ili preambiciozne specifične ciljeve za prijavitelja.

Na primjer, ako prijavitelj predlaže cilj „Iskorijeniti nezaposlenost osoba u nepovoljnom položaju u županiji X“, to nije izvediv cilj koji se može postići dvanaestomjesečnim projektom.

- ◆ Postoje razlike između ciljeva navedenih u logičkoj matrici ili u različitim dijelovima prijedloga (npr. Obrascu A).
- ◆ Prijavitelji su jednostavno prepisali ciljeve poziva na dostavu projektnih prijedloga, što pokazuje da prijavitelji ne razumiju kako formulirati opći cilj i specifične ciljeve projekta.
- ◆ Ciljevi su postavljeni i formulirani kao očekivani rezultati.

Na primjer SC1: 25 osoba kvalificirano za stolare.



AKTIVNOSTI

- **Relevantnost aktivnosti za ciljnu skupinu i utvrđeni problem (potreba za projektom)**

- ◆ Nema objašnjenja zašto će i kako predložene aktivnosti reagirati na potrebe ciljnih skupina.

Na primjer, prijavitelj ne utvrđuje specifične potrebe korisnika osobne asistencije kroz opis usluga koje su toj osobi potrebne, poput obavljanja svakodnevnih aktivnosti, ustajanja, osobne higijene, izlaska iz kuće, sudjelovanja u životu zajednice, obavljanja radnih ili slobodnih aktivnosti, obavljanja financijskih transakcija i sl., te ne objašnjava kako projekt reagira na te potrebe kroz svoje aktivnosti, na način prilagođen korisniku. Nadalje, prijaviteljev opis usluga za korisnike osobne asistencije nije u kontekstu specifičnih vrsta invaliditeta (na primjer, usluge koje su potrebne osobi s tetraplegijom mogu biti različite od onih koje su potrebne slijepoj osobi). Ako ih prijavitelj opiše samo općenito kao „aktivnosti podrške“, nije moguće dalje pratiti ili ocijeniti te aktivnosti.

- ◆ Zbog mnoštva riječi i irelevantnih pojedinosti ocjenjivaču je teško stvoriti jasnu sliku o tome što će se konkretno raditi u projektnim elementima (nepotrebno se ponavljaju u svakoj aktivnosti).

- **Poveznica između aktivnosti i ostalih dijelova projekta**

- ◆ Nema usklađenosti između uočene potrebe / problema – aktivnosti kojom se problem rješava – neposrednog (mjerljivog) rezultata / rezultata – predviđene promjene. Planirane su aktivnosti projekta često loše povezane s očekivanim ciljevima i rezultatima navedenima u projektnoj prijavi ili su navedene aktivnosti koje nisu prikladne, praktične ili dosljedne s rezultatima i ciljevima.



- ◆ U nekoliko projekata aktivnosti neće u potpunosti ispuniti svrhu projekta jer je svrha preširoko postavljena u odnosu na aktivnosti.

● **Predložena metodologija**

- ◆ Nedostatak kreativnog razmišljanja i predlaganja inovativnih rješenja/ intervencija u lokalnim zajednicama, predlaganje uvijek iste vrste aktivnosti i iste metodologije prepisane iz prethodnih projekata.

Na primjer, mnogi projekti planiraju seminare o standardima obrazovanja, za mnogo korisnika, iako je praksa pokazala da činjenica da je netko sudjelovao na seminaru ne znači nužno da je sudionik stekao znanje i da ga može primijeniti. Umjesto toga trebalo bi prihvatiti da bi ponekad bilo korisnije i smislenije raditi s manjim brojem ljudi (tri do pet osoba) koji se bave specifičnim pitanjima i prilagoditi određeno znanje koje će se zaista koristiti u radu.

- ◆ Opis metodologije često je doslovno prepisan iz priručnika i nije dovoljno povezan sa specifičnim projektom.
- ◆ Opis metodologije i aktivnosti ne prati opis „rješenja“ za utvrđeni problem. Većina prijavitelja opisala je metodologiju prijedloga navodeći svoj prethodni rad i nabrajajući aktivnosti, bez obrazloženja odabira aktivnosti i detaljnijeg opisa njihove provedbe i praćenja.

Na primjer, održava se okrugli stol s dionicima ,ali se ne planira bilo kakva diseminacija zaključaka okruglog stola.

- ◆ Aktivnosti ne „uključuju“ (ne angažiraju) sve utvrđene ciljane skupine.

Na primjer, Romkinje su „ispuštene“ iz opisa aktivnosti iako su spomenute kao ciljna (pod)skupina pa nema aktivnosti koje su za njih predviđene.

- ◆ Nema objašnjenja i informacija o podaktivnostima, nema obrazloženja zašto su upravo te aktivnosti predložene, a ne neke druge.

Na primjer, prijavitelji propuste objasniti (dati obrazloženje) kako su odabrali aktivnosti (npr. zašto će izraditi letke, a ne brošure, zašto osposobljavanje traje dva dana, a ne pet dana, zašto će provesti upravo određeno osposobljavanje itd.). Ponekad nedostaje



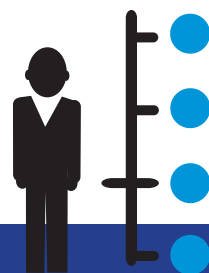
jasnoće zbog nedostatka objašnjenja (npr. spomene se osposobljavanje, ali ne i pojedinosti o njemu, teme koje će pokriti, koliko će dana trajati, hoće li biti osiguran smještaj za polaznike ili ne i sl.).

● **Plan aktivnosti**

- ◆ Prijavitelj često jasno ne opisuje međusobnu povezanost i redosljed projektnih aktivnosti pa je teško razumjeti je li plan izvediv.
- ◆ Plan je ponekad nerealističan za provedbu u odnosu na kapacitet prijavitelja i njegovih partnera. Često se planira prekratko vrijeme za provedbu svih aktivnosti, što ugrožava realizaciju projekta i njegovu učinkovitost te stavlja njegovu izvedivost u pitanje.

Na primjer, linija za pomoć u jednom je od prijedloga planirana u trajanju od samo tri mjeseca projekta, dok je zapravo bila nužna tijekom cijelog trajanja projekta. Njezino prekidanje utjecalo je na učinkovitost i izvedivost projekta, a prijavitelj je imao dovoljno resursa da produži njezino trajanje na duže razdoblje.

- ◆ U drugim situacijama projekt uključuje vrlo malo aktivnosti čija provedba traje tijekom dužeg razdoblja, što smanjuje učinkovitost radnog plana.
- ◆ U nekim slučajevima nekoliko je prijavitelja ignoriralo upute i ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava te su trajanjem projekta prešli rok spomenut u ugovoru.



REZULTATI I POKAZATELJI

● **Formulacija neposrednih rezultata (*outputa*), rezultata i pokazatelja**

- ◆ Još se uvijek često miješaju neposredni rezultati (*outputi*) i rezultati te nije jasna definicija i smisao pokazatelja OP-a RLJP i dodatnih pokazatelja te kako se oni mogu provjeriti (izvori provjere postignuća) i mjeriti.

Na primjer, ako se projekt bavi nezaposlenošću skupina u nepovoljnom položaju s fokusom na žene, ispravni neposredni rezultat mogao bi biti „povećano sudjelovanje nezaposlenih žena u projektu“, s pokazateljem neposrednog rezultata „1000 nezaposlenih žena pohađa strukovno osposobljavanje“, što vodi do rezultata „povećana zapošljivost dugotrajno nezaposlenih žena“, s pratećim pokazateljem rezultata „900 nezaposlenih žena završilo je strukovno osposobljavanje i steklo kvalifikaciju“.

- ◆ Nedostatak strateškog razmišljanja utječe na mogućnost predlaganja stvarnih pokazatelja rezultata umjesto onih za neposredne rezultate (*outpute*).

- ◆ S druge strane, OCD-i često predlažu prebrojne i preambiciozne pokazatelje, znajući da će ih teško postići, ali misleći da je to potrebno napraviti kako bi dobili pozitivnu ocjenu za svoj projektni prijedlog. Na primjer, OCD koji predlaže osposobiti 100 Romkinja iz ruralnih područja i sve ih zaposliti ne može postići ovaj cilj jer je postavljen preambiciozno.

- ◆ Neposredni rezultati (*outputi*) i rezultati često nisu kvantificirani pa se ne može mjeriti postignuće. Izvori provjere također bi trebali biti jasnije navedeni (popisi sudionika, članci iz medija itd.).

- ◆ Dugoročni učinci na krajnje korisnike i članove ciljne skupine nisu predviđeni i/ili nisu jasno opisani.

- ◆ Često se pokazatelji usredotočuju samo na aktivnost prijavitelja, a ne na ciljnu skupinu ili se pokazatelji samo odnose na prijavitelje, a partneri nisu uopće uključeni.



- ◆ Očekivani neposredni rezultati (outputi) ili rezultati formulirani su kao aktivnosti.

Na primjer: „osposobiti 20 osoba za računovodstvo“ umjesto „20 osoba završilo je osposobljavanje za računovodstvo“.

- ◆ Predstavljeni pokazatelji za neposredne rezultate (outpute) i rezultate ne daju pravu sliku određene aktivnosti te se ne mogu pratiti.

Na primjer, kao pokazatelj edukacije naveden je broj održanih radionica, bez broja i vrste sudionika na tim radionicama.

- ◆ Ponekad su pokazatelji navedeni opisno, umjesto na egzaktn i specifičan način.

● **Izvedivost postignuća rezultata i poveznica s ostalim dijelovima projekta**

- ◆ U nekoliko projekata aktivnosti neće voditi do određenih rezultata jer nisu koordinirane s njima. To znači da iz opisa projektnih aktivnosti nije vidljiv doprinos postignuću rezultata i ciljeva.

- ◆ Prijavitelji često ne razlikuju rezultate i specifične ciljeve pa ili predlažu iste formulacije i za rezultate i za specifične ciljeve (prepisuju) ili ih zamijene.

Na primjer, ispravan specifični cilj bio bi „povećati sudjelovanje djece s posebnim potrebama u redovnim školama“, a jedan od rezultata mogao bi biti „15 osoba osposobljeno je za asistente u nastavi i zaposleno preko Grada“.

- ◆ Neposredni rezultati (outputi) ponekad nisu dovoljno detaljni.

Na primjer, „izvedeno jedno osposobljavanje“, umjesto „jedno osposobljavanje, xx sati, za xx sudionika“ i sl.

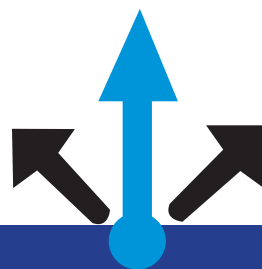
● **MIS**

- ◆ U MIS-u su odabrani svi pokazatelji, a ne samo oni koji su relevantni za poziv, što pokazuje da prijavitelji ne razumiju što moraju navesti kao pokazatelje i onda odaberu prvi koji se pojavljuje u padajućem izborniku u MIS-u, što vodi do nedosljednosti između aktivnosti i pokazatelja te nedosljednosti između opisa u Obrascu B i MIS-u.



RELEVANTNOST I POVEZANOST S POKAZATELJIMA OP-A RLJP

- ◆ Pokazatelji Operativnog programa Razvoj ljudskih potencijala nisu jasno naznačeni u Obrascu A odnosno MIS-u te neki prijavitelji označe krivo polje (na primjer odaberu „sudionici u obrazovnim aktivnostima“ umjesto „sudionici u projektu“, jer se prvi navedeni pokazatelj pokazuje prvi u izborniku).
- ◆ Pokazatelji koje su prijavitelji odabrali na razini OP-a nisu uvijek u potpunosti usklađeni s aktivnostima, ciljnim skupinama i pokazateljima spomenutima u logičkoj matrici i projektnoj prijavi.



PLANIRANJE RESURSA

- ◆ U nekim je projektnim prijavama opseg planiranih aktivnosti preširok u odnosu na broj osoba u ciljnoj skupini te tijekom trajanja projektnih aktivnosti nema dovoljno raspoloživih ljudskih potencijala za njihovo provođenje.
- ◆ Neke ustanove, unatoč postojećim resursima, još uvijek planiraju velika sredstva za podugovaranje usluga koje njihovi djelatnici mogu obaviti. Bilo je projektnih prijedloga s previše planiranih ljudskih potencijala u usporedbi s projektnim aktivnostima te je nedostajalo obrazloženje za njihov angažman.
- ◆ Nema opisa posla ni ikakvog opisa potrebne razine obrazovanja, stručnosti i kriterija koji će se primjenjivati kod odabira djelatnika za rad na projektu i/ili postoji samo ograničen opis uloge svake od osoba u projektu.
- ◆ Vrlo velik broj prijavitelja nema ljudske ili materijalne resurse koji mogu osigurati nesmetano provođenje aktivnosti i postignuće planiranih rezultata i ciljeva. I pod tim okolnostima još uvijek planiraju nerealističan broj aktivnosti i odbijaju se koristiti uslugama vanjskih stručnjaka s mnogo iskustva, od kojih bi također mogli učiti.
- ◆ Velik broj aktivnosti temelji se na volonterskom radu, a nakon nekog vremena volonteri se povlače iz aktivnosti zbog drugih obveza, stalnog zaposlenja i sl., što vodi do diskontinuiteta aktivnosti te utječe na njihovu kvalitetu.
- ◆ Opis potrebnih resursa (ljudi, ureda, učionica i sl.) obično je vrlo nejasan pa nije moguće ocijeniti kvalitetu planiranja kao ni izvedivost pojedinih aktivnosti.
- ◆ U jednom dijelu projekata resursi nisu dobro isplanirani.

Na primjer, kod planiranja ljudskih potencijala u kompleksnom projektu s mnogo aktivnosti i koordinacije predviđeno je uključiti samo jednu osobu.



2. NAJČEŠĆE POGREŠKE PRIJAVITELJA U PROJEKTIMA

- ◆ Kod projekata gdje je uključivanje volontera obvezatno planira se „prenapuhan“ broj volonterskih sati u odnosu na broj aktivnosti, a uloga volontera u provedbi aktivnosti nedovoljno je objašnjena ili se pak planira vrlo malen broj volonterskih sati, dok je iz opisa projekta jasno da bi sudjelovanje volontera moglo biti veće.





ODRŽIVOST I MULTIPLIKACIJA (PRIJENOS) REZULTATA

MULTIPLIKACIJA REZULTATA

- ◆ Većini prijavitelja nije stalo ili ne razumiju ovaj dio, samo napišu jednu ili dvije vrlo uopćene rečenice koje nisu povezane s konkretnim projektom.

Na primjer, kažu da će materijali biti dostupni „zainteresiranima“, ali ne utvrđuju tko bi to mogao biti ili zašto bi bili zainteresirani. Čak 80 % prijavitelja nije napisalo ništa o multiplicirajućim učincima. To nije poglavlje u Obrascu A, ali je jedan od kriterija u evaluacijskoj matrici za neke od poziva. Prijavitelji nisu posvetili dovoljno pozornosti evaluacijskoj matrici da bi primijetili da se postojanje multiplikacijskih učinaka boduje.

- ◆ U odnosu na ostale dijelove, održivost je uvijek najslabiji dio projektnih prijava, a nedostatak strateškog razmišljanja utječe i na razmišljanja o održivosti. Potencijalna je održivost često u opisu projekta povezana s otvorenim informacijskim i komunikacijskim kanalima te suradnjom između OCD-a i ostalih društvenih dionika, javnih ustanova, građana i sl., što je rijetko slučaj.
- ◆ Multiplikacijski učinci jedva da se razumiju i spominju u projektnoj prijavi (zbog nedostatka strateškog razmišljanja ljudi ne mogu razumjeti multiplikacijske učinke).
- ◆ Svi projekti sadrže informativne i promotivne materijale (plakate, letke, štandove, brošure, naljepnice, plan vidljivosti) koji mogu biti inicijatori budućeg transfera rezultata na druga geografska područja ili na druge ciljne skupine. Međutim mnogi se projekti ne koriste svojom sposobnošću transfera i multiplikacije dobivenih rezultata na druge (klijente/korisnike/organizacije).



ODRŽIVOST

● **Institucionalna održivost**

- ◆ Projektni su ciljevi de facto često usredotočeni na razinu OCD-a/organizacije, a ne na razinu civilnog društva ili potreba/izazova ciljnih skupina pa ne možemo razmišljati o institucionalnoj održivosti u smislu korištenja projektnim prostorijama za nastavak njihovih aktivnosti nakon što završi ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava.

- ◆ Prijavitelji ne predviđaju mogućnost multiplikacije rezultata razvijenih u projektu prema drugim ciljnim skupinama ili geografskim područjima gdje su slične usluge nerazvijene te ne predviđaju korištenje ljudskim potencijalima razvijenima u projektu kako bi izgradili svoju institucionalnu održivost.

- ◆ U nedostatku jasne informacije o vlasništvu, projekti stvaraju sustave koji ne pripadaju nikome te se ne objašnjava kako će se kasnije primjenjivati.

Na primjer, informatički sustav stvoren je kroz projekt, a prijavitelj ne posjeduje niti ne administrira sustav nakon što projekt završi.

- ◆ Institucionalna održivost često uopće nije definirana ili je definirana na najopćenitiji mogući način te se namjerava osigurati daljnjim normalnim funkcioniranjem i postojanjem prijavitelja nakon projekta.

Na primjer, „naša će ustanova nastaviti postojati i pružati usluge obrazovanja odraslih javnosti“, bez ikakvog obrazloženja ovakvih tvrdnji.

- ◆ Aspekt ljudskih potencijala i održivosti u potpunosti je zanemareno područje, jer većina prijavitelja ne kaže ni riječ o tome kako će se vještine koje su njihovi djelatnici i suradnici stekli, posebno tijekom projektne komponente izgradnje kapaciteta, nastaviti primjenjivati u nastavku projektnih aktivnosti nakon što završi ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava.

- ◆ Partnerstva u provedbi projektnih aktivnosti ne koriste se dovoljno dobro te su često samo formalna, na papiru. Dionici u projektu nemaju jasno definiranu ili opravdanu ulogu, kako tijekom pripreme i provedbe projekta tako i nakon što projekt završi.



● **Financijska održivost**

- ◆ Gotovo 98 % projekata nema financijsku održivost. Informacije su o financijskoj održivosti nerealistične i preopćenite te uglavnom nije poznato kako će se aktivnosti financirati u budućnosti.
- ◆ Financijska održivost predstavljena je na deklarativnoj razini, bez dokaza ili obrazloženja u njezinu korist.

Na primjer, prijavitelji izjave da će postojati financijska sredstva za održavanje istih ili sličnih aktivnosti iz lokalnog ili županijskog proračuna, ali nema dokaza da je to realistična pretpostavka (nema pisma namjere ili sporazuma o budućem partnerstvu, nema citata iz lokalne strategije u kojem se navodi da je predviđeno financiranje takvih aktivnosti). Ili se pak daju tvrdnje da će se prijavitelj pokušati prijaviti na natječaje za druge fondove, bez pojedinosti o tome o kakvoj je vrsti fondova riječ, kad će to napraviti, za koje će aktivnosti tražiti sredstva i sl.

- ◆ Prijavitelji ne spominju pojedinosti o osiguranju vlasništva nad nabavljenom robom nakon što projekt završi i tko će pokriti troškove održavanja nakon što završi ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava.

Na primjer, ako se kupuje računalo, tko će platiti troškove osiguranja za njega i ažuriranje antivirusnog programa nakon što završi ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava.

● **Održivost na razini donošenja politika**

- ◆ Održivost na razini politika obično nije definirana ili je definirana vrlo općenito i neizravno. Provedba projekta trebala bi potaknuti donositelje odluka (te ostala relevantna ministarstva, lokalne samouprave i ustanove) da uzmu u obzir postignute rezultate te da ih uključe u buduće planove i strategije, kao i da prate njihovu provedbu.



HORIZONTALNE TEME

- ◆ Prijavitelji često ne razumiju značenje pojedinih horizontalnih tema te opisuju aktivnosti koje nemaju nikakve veze s njima. Ne znaju što da napišu pa pišu irelevantne i opće stvari, na deklarativnoj razini, o svojoj organizaciji, ali bez da se to odnosi na njihov specifičan projekt.

Na primjer, spominju da će njihove aktivnosti biti usmjerene na 80 % žena ili 10 % Roma, ali bez poveznice sa samim projektom. Ili navode da su „Udruga osoba s invaliditetom x“ pa stoga poštuju horizontalne teme jer pomažu osobama s invaliditetom samim time što predstavljaju OCD, čak i ako ta podrška nije jasno vidljiva iz projekta.

- ◆ Često prijavitelji „pretjeruju“ i prikazuju elemente horizontalnih tema koje nemaju veze s projektnim aktivnostima.

Na primjer, projekt spominje da će pristup tečajevima biti omogućen svakome, neovisno o dobi, spolu, državljanstvu ili vjeri, ali se aktivnosti fokusiraju samo na djecu s invaliditetom koja pohađaju osnovnu školu.

- ◆ Održivi je razvoj horizontalna tema koja najviše zbunjuje, s obzirom na to da prijavitelji ne razumiju pojam održivog razvoja te ga ponekad vide samo kao zaštitu okoliša.

Na primjer, ili pišu uopćeno ili predlažu sitne akcije poput ispisa na obje strane papira, upotrebe recikliranog papira, korištenja elektroničkom poštom bez ispisa, bez navođenja relevantnih i konkretnih mjera zaštite okoliša, no unatoč takvim malim akcijama prijavitelji definiraju utjecaj svojeg projekta na okoliš kao „vrlo pozitivan“.

- ◆ Jednake prilike i ravnopravnost spolova često su vrlo kratko i općenito opisane, a u slučaju projekata koji se bave skupinama u nepovoljnom položaju

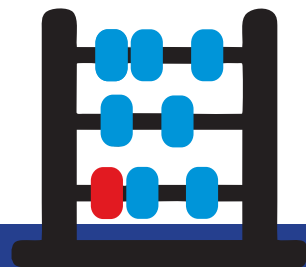


činjenica da u projektu postoje aktivnosti samo za ranjive skupine ne može zamijeniti aspekte jednakih prilika.

Naprimjer, u nekim su projektima mjere za poboljšanje položaja osoba s invaliditetom često spomenute pod horizontalnim temama, ali ciljevi projekta služe toj istoj svrsi te se stoga ne može smatrati dodanom vrijednošću horizontalnim temama. To znači da provođenje aktivnosti u projektu za koje je OCD zapravo osnovan nije dovoljno te da se ideje jednakih prilika i ravnopravnosti spolova moraju više od toga provoditi u projektu. Primjerice, projekt bi trebao poduzeti mjere da sve osobe s invaliditetom prihvatljive za projekt imaju pristup informacijama o projektu, da se primjenjuju transparentni i ispravni kriteriji odabira kako bi se omogućio uravnotežen pristup svih podskupina prihvatljivih osoba s invaliditetom projektnim aktivnostima i sl.

- ◆ Što se tiče dobrog upravljanja, prijavitelji imaju poteškoća s definiranjem pojma dobrog upravljanja.

Na primjer, navode da projekt pokazuje da će poštivati načela dobrog upravljanja samo kroz transparentan odnos između partnera ili da će se financijskim sredstvima koristiti u skladu s predloženim proračunom i ispravno.



PRORAČUN

● **Pogreške u procjeni i formuliranju proračuna**

- ◆ Proračun je izrađen logikom koja se koristila u ugovorima IPA-e, odnosno izračunan je po vrsti troška (po stavkama – plaće, troškovi putovanja...) umjesto po elementima povezanim sa samim aktivnostima, kao što se traži u ESF-u.

- ◆ Neki su prijavitelji planirali sredstva za koja nema jasne poveznice s aktivnostima, poput opreme, vozila i sl., ili troškove koji uopće nisu „vidljivi“ u radnom programu projekta.

Na primjer, nisu spomenuta računala u aktivnostima, ali su spomenuta u proračunu bez objašnjenja zašto su računala potrebna, a u drugim su slučajevima budžetirana studijska putovanja, ali nisu opisana u aktivnostima.

- ◆ U nekim drugim prijavama nisu se budžetirali troškovi za obvezne aktivnosti.

Na primjer cijena verifikacije programa obrazovanja odraslih koju provodi MZOS, nužna za provedbu programa.

- ◆ U nekim projektima brojke navedene u opisnom dijelu projekta ne odgovaraju brojkama u proračunu.

Na primjer, u Obrascu A spominju se tri osposobljavanja, ali u dijelu proračuna budžetiraju se četiri osposobljavanja. Ili su facilitatori za neku radionicu u projektnoj prijavi opisani kao volonteri (jer je volonterski doprinos bio jedan od elemenata koje je poziv zahtijevao), ali su onda budžetirani pod stavkom honorara za voditelje radionica.

- ◆ Što se tiče odnosa procijenjenih troškova i rezultata projekta, u nekim slučajevima troškovi ne pridonose postignuću rezultata.



Na primjer, projekt navodi troškove kupnje 20 računala, ali predviđa strukovno osposobljavanje za zanimanje stolar za 100 osoba s niskom razinom obrazovanja, kao i tečajeve engleskog jezika za njih. Kupnja računala i tečaj engleskog jezika troškovi su s vrlo niskom relevantnošću za svrhu projekta i njegov rezultat ponovnog ulaska tih 100 osoba na tržište rada i zapošljavanje na dobrim poslovima sada kad imaju bolje kvalifikacije.

- ◆ Neki prijavitelji nisu imali dovoljna financijska sredstva da bi pokrili projektne troškove tijekom trajanja projekta (prvi kriterij evaluacije), što se procijenilo na temelju godišnjih financijskih izvješća prijavitelja, pa je to utjecalo na ocjenu projekta.

- ◆ Neki su troškovi navođeni pod pogrešnim proračunskim stavkama.

Na primjer, neki su prijavitelji uključili trošak nabavke opreme u proračunski element Upravljanje projektom i administracija, iako su to neprihvatljivi troškovi u tom elementu.

- ◆ Pogrešan izračun plaća (ne razumije se pojam brutoplaća + naknada te kako doći do jediničnog troška – odnosno da se moraju zbrojiti brutoiznos + doprinosi na plaću + naknade za prijevoz) te nerazumijevanje da se jedinica formira na način da se broj mjeseci pomnoži s postotkom rada na projektu (na primjer 20 % tijekom 12 mjeseci = 2,4 mjeseca).

- ◆ Pogrešno uključivanje PDV-a u proračun projekta, posebno kad su prijavitelj i partneri ustanove s različitim tretmanom PDV-a.

● **Objašnjenje i obrazloženje proračuna**

- ◆ Prijavitelji ne objašnjavaju kako su došli do jediničnih troškova i/ili broja jedinica.

Na primjer, proračun ne objašnjava koji je broj sudionika, broj komada opreme ili ljudskih potencijala budžetiran, ne objašnjava za koje se radno vrijeme isplaćuje navedena plaća.

- ◆ Troškovi režija najčešće se temelje na paušalnoj procjeni i nerealni su u odnosu na činjenicu da se 80 % projektnih aktivnosti provodi izvan prostorija prijavitelja.

- ◆ Neizravni troškovi ne smiju prelaziti 20 % izravnih troškova, ali ih prijavitelji računaju kao 20 % ukupnog proračuna.



2. NAJČEŠĆE POGREŠKE PRIJAVITELJA U PROJEKTIMA

- ◆ Kod nekih projekata trošak aktivnosti nije dobro objašnjen, kao ni nužnost troškova ni obrazloženje za njih.

Na primjer, podrška prijavitelju u praćenju aktivnosti projekta budžetirana je u iznosu većem od 100.000,00 HRK.

- ◆ Planirani su troškovi nerealistično visoki ili, upravo suprotno, nerealistično niski. Ovo se posebno odnosi na plaće zaposlenika. Niski troškovi ne osiguravaju da će se zaposliti kvalitetni djelatnici. U drugim je slučajevima previše ljudskih potencijala budžetirano u odnosu na predviđene aktivnosti, bez obrazloženja njihove uloge i odgovornosti u projektu.

Na primjer, ista osoba prima dvije plaće za dvije funkcije u istom proračunu, primjerice plaćena je kao trener, ali i kao karijerni savjetnik i specijalist za ljudske potencijale, sve za istu aktivnost pripreme nezaposlenih osoba za traženje posla, bez stvarnog obrazloženja zašto su sve te funkcije potrebne, zašto je ta osoba odabrana i koja će biti njezina uloga (osim samog naziva njezine funkcije).

S druge strane, nerealistično visoki troškovi ne jamče da će projekti dobiti uslugu najveće moguće kvalitete.

- ◆ Podugovaranje ključnih aktivnosti dok prijavitelj i partner tvrde da su sposobni i iskusni u svim stručnim područjima koje provedba projekta zahtijeva – značajno povećava troškove te odaje koruptivne i klijentističke prakse.
- ◆ Proračun je razrađen u previše detalja, s mnogo malih pojedinačnih troškova, zbog čega ga je teško procijeniti. Izračuni nisu dovoljno objašnjeni – planirani troškovi uključuju različite troškove, što ne daje jasnu sliku o opravdanosti i ekonomičnosti. Obrazloženje troškova, gdje se troškovi detaljno razrađuju, često nije u skladu s unesenim brojem jedinica i jediničnom cijenom u HRK.
- ◆ Troškovi su označeni oznakom indirektni troškovi u MIS-u, koja je predviđena samo ako postoji razrađena metodologija (kao što je bilo 7 % administrativnih troškova u IPA-i), a s druge strane nisu označeni nekom drugom oznakom koja se traži (npr. drugi fond).

● **Ekonomičnost projekta**

- ◆ Kvalitetne aktivnosti po prihvatljivoj cijeni (**value for money**): mnogi projekti predlažu loš odnos kvalitete i cijene, odnosno nedovoljne aktivnosti i konkretne rezultate za traženi iznos novca.



POSTUPAK NABAVE

- **Planovi nabave nisu povezani s projektnim prijavama i njihovim ocjenjivanjem, već sa samim početkom provedbe projekta, kad se definiraju u suradnji s voditeljima projekta iz posredničkih tijela. Međutim, prijavitelji bi trebali biti svjesni, dok pišu svoje projekte, različitih aspekata i utjecaja koje pravila nabave mogu imati na njihove projekte.**

- ◆ Neki se prijavitelji nisu dovoljno informirali o trajanju postupaka nabave pa su planirali prekratko vrijeme za provedbu tih postupaka.

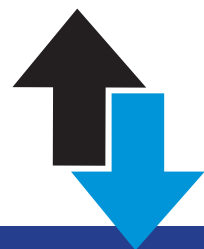
Na primjer, trajanje predviđeno u planu aktivnosti pokazuje prekratko vrijeme dodijeljeno postupku nabave roba, što vodi do smanjene izvedivosti projekta u smislu raspoloživog vremena.

- ◆ Nabava se odnosi na neprihvatljive stavke koje su na popisu neprihvatljivih troškova.

- ◆ Prijavitelji nemaju ljudskih kapaciteta za provedbu velikog broja planiranih nabava, ne poznaju postupke nabave ili koje je dokumente potrebno pripremiti za takve nabave te predviđaju nerealistične planove aktivnosti nabave.

Na primjer, ako je opremu potrebno kupiti ili instalirati, ako se djelatnici moraju osposobiti za korištenje – primjerice, ako se riječ o specijaliziranom softveru – i tek se tada njome koristiti za projektne aktivnosti, a prijavitelj nije točno izračunao vrijeme potrebno da se oprema kupi i postane funkcionalna za provedbu aktivnosti, tada prijavitelj neće moći provesti planirane aktivnosti na vrijeme.

- ◆ U projektu nedostaju informacije o broju komada opreme, broju sudionika na osposobljavanju ili o ponudi potencijalnog dobavljača za određene robe ili usluge koja mora služiti za određivanje troškova.



(NE)DOSLJEDNOST OBRASCA A I OBRASCA B

- ◆ Obrasci nisu usklađeni jedan s drugim, unutar obrazaca A i B te u logičkoj matrici (kad je dio obrasca) dolazi do nepodudaranja u brojčanim pokazateljima i definicijama povezanim s pripadnicima ciljne skupine, aktivnostima, trajanjem projektnih aktivnosti i sl.

Na primjer, akcijski plan u Obrascu A uključuje neke aktivnosti koje nisu navedene u Obrascu B ili obrnuto.

- ◆ Ponekad se događa da aktivnosti navedene u Obrascu A nisu kasnije razrađene u Obrascu B (rjeđe) ili da su drukčije numerirane.

Na primjer, u prijavnom Obrascu A prijavitelj kaže da će se provesti neke aktivnosti kao dio 1. elementa, dok u Obrascu B kaže da će se provesti u sklopu 4. elementa pa ta situacija zbunjuje.

- ◆ Pokazatelji navedeni u logičkoj matrici često nisu isti kao oni opisani u opisu projekta u Obrascu A.
- ◆ Previše je ponavljanja s prepisivanjem teksta iz jednog u drugi obrazac.

Na primjer, cijelo poglavlje iz Obrasca B prebačeno je u Obrazac A, umjesto da se tamo navedu samo najvažniji dijelovi.

- ◆ Aktivnosti u Obrascu B nisu povezane s pokazateljima Operativnog programa kao u Obrascu A.

Na primjer, u Obrascu A za pokazatelj: HR.5-003: Broj radionica naveden je doprinos od 20, dok se u Obrascu B navode samo tri radionice ukupnog trajanja od sedam dana.



oops!

OSTALE POGREŠKE

- Partnerstvo u projektu obično je formalan način povezivanja dionika bez jasno definirane uloge i bez stvarnog uključivanja u projektne aktivnosti.
- Nepoznavanje i posljedičan nedostatak poveznice između projektnih aktivnosti i ciljeva te prioriteta strateških dokumenata na lokalnoj i regionalnoj razini.
- Prijave su prepisane iz drugih prijava koje su predali prijavitelji iz drugih županija (ponekad u projektu ostanu stara imena).
- Prijavitelj ne pokazuje svoju odgovarajuću stručnost i iskustvo u relevantnim područjima koje poziv pokriva ili svoje radno iskustvo u predloženom sektoru, s predloženim ciljnim skupinama u istim ili sličnim pitanjima kao što su definirana u projektu.
- Prijavitelji nejasno odgovaraju ili ne odgovaraju na pitanja u obrascima A i B, već ih proizvoljno tumače, zbog čega je tekst u prijavi vrlo nekoherentan, informacije su dane u dijelovima prijave u kojima se ne bi trebale nalaziti, a relevantne su informacije uskraćene.

Na primjer, kao objašnjenje stručnih kapaciteta piše da su nastavnici visokokvalificirani, bez pojašnjenja što je specifična stručnost tih nastavnika.

- Prijavitelji često pišu sažetak projekta vrlo apstraktno, izbjegavajući specifične, konkretne informacije te nudeći veliku količinu suvišnog teksta. Ocjenjivači ga moraju pročitati nekoliko puta kako bi razumjeli što projekt želi učiniti, a ponekad moraju pretpostavljati što se projektom namjerava napraviti.
- Projekti sadržavaju pravopisne pogreške.



2. NAJČEŠĆE POGREŠKE PRIJAVITELJA U PROJEKTIMA

- Preopširni su opisi problema, ciljne skupine, dionika i slično, iz kojih je teško razaznati bitne elemente koji omogućuju procjenu potreba ili učinkovitosti intervencija.
- Analiza rizika izrađena je površno i ne sadrži stvarne rizike koji mogu utjecati na provedbu projekta ili ostvarenje rezultata.
- Logička je matrica preopširna i teško ju je iščitati.





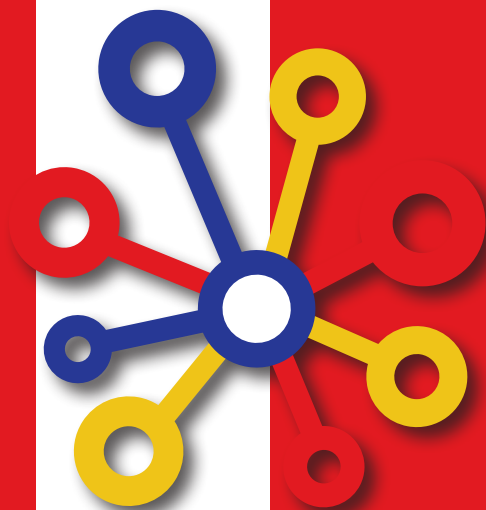
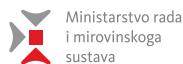
Europska unija
Ulaganje u budućnost



www.esf.hr



www.strukturifondovi.hr



GLAVNE PREPORUKE ZA IZBJEGAVANJE TIH POGREŠAKA U BUDUĆIM PROJEKTIMA



3. GLAVNE PREPORUKE ZA IZBJEGAVANJE TIH POGREŠAKA U BUDUĆIM PROJEKTIMA

3.1 PREPORUKE PRIJAVITELJIMA O ADMINISTRATIVNIM ASPEKTIMA I ASPEKTIMA PRIHVATLJIVOSTI PROJEKTA

- ➔ Naše su preporuke potencijalnim prijaviteljima da detaljno prouče kriterije i zahtjeve Uputa za prijavitelje sa svim zadanim obrascima, da prate izmjene natječajne dokumentacije, aktivno sudjeluju na informativnim radionicama koje PT 1 održava za svaki pojedinačni poziv na kojima se detaljno obrađuju sve faze natječaja i objašnjavaju procedure te da iskoriste mogućnost postavljanja pitanja u rokovima određenima u Uputama za prijavitelje. **Ključ je uspješne prijave u razumijevanju poziva, dobroj i organiziranoj pripremi projekta kako se neke stvari ne bi radile u zadnji trenutak te tako dovele do pogrešaka.**
- ➔ Potrebno je dodatno upozoriti prijavitelje da se format obrasca u MIS-u ne smije mijenjati te da prijavitelj mora ispuniti sva njegova polja.
- ➔ Rokovi i ostali uvjeti navedeni u Uputama za prijavitelje i dodatnim obrascima, kao i zahtijevani dokumenti obvezni su kako za prijavitelja tako i za njegove partnere u projektu. To znači da, ako je napisano da dokumentacija ne smije biti starija od tri mjeseca, takvu je dokumentaciju potrebno i predati, bez obzira na to što se ništa nije promijenilo od možda nekog prethodnog dokumenta. **Uputa se treba pridržavati onako kako su napisane i prijavitelji ih ne smiju „tumačiti“.**



- Provjerite traži li vaš projekt iznos sredstava koji se nalazi **unutar financijskih pragova** navedenih u pozivu, jeste li osigurali sufinanciranje i poštuje li trajanje projekta minimalno i maksimalno trajanje projekta kako je navedeno u pozivu.
- Pazite na to da **ispisana verzija projekta i verzija na CD-u budu istovjetne** i da je za projekt upotrijebljen **obrazac iz MIS-a koji se može ponovno učitati u MIS.**
- Pazite na to da se projektna prijava preda u **propisanom razdoblju (u roku).**
- Projektna prijava mora biti predana u traženom formatu, u **zatvorenoj oмотnici** na kojoj mora biti naveden broj i ime poziva na dostavu projektnih prijedloga, ime i/ili adresa prijavitelja i napomena „Ne otvarati – prijava na poziv na dostavu projektnih prijedloga“.
- Elektronički Obrazac A mora biti spremljen u formatu za **službenu predaju**, a ne kao nacrt.
- Još jednom provjerite **prihvatljivost** prijavitelja, svih partnera, svih aktivnosti i svih troškova u projektu.



3.2 PREPORUKE O KVALITATIVNIM I FINANCIJSKIM ASPEKTIMA PROJEKTA

PROBLEM

- ➔ Provjerite odražava li problem potrebe ciljne skupine utvrđene kroz realističnu analizu dionika i problema a da ne odražava vaše vlastite interese i potrebe kao organizacije ili potrebe i interese vaših partnera.
- ➔ Napišite problem jasno, s minimalnim brojem potrebnih riječi, te budite specifični što je više moguće.
- ➔ Predstavite pozadinski kontekst problema i prikažite sve relevantne podatke o lokalnoj stvarnoj situaciji i problemu, navodeći pouzdane izvore podataka.
- ➔ Pazite na to da problem kojim se projekt bavi bude povezan s cijelom prezentiranom ciljnom skupinom, da se može riješiti kroz aktivnosti planirane u projektu te da prezentirana rješenja vode do postignuća rezultata, pokazatelja i ciljeva.
- ➔ Budite sigurni da kao prijavitelj, zajedno s partnerima, možete riješiti problem u uvjetima projekta.





CILJNE SKUPINE

- ➔ Jasno opišite ciljnu skupinu i potencijalne podskupine u smislu brojeva i njihovih karakteristika.
- ➔ Opišite kako ćete odabrati ciljnu skupinu (glavne kriterije odabira i postupak).
- ➔ Pazite na to da budete dosljedni u različitim dijelovima projekta kad govorite o ciljnoj skupini.

- ➔ Budite realistični kad definirate ciljnu skupinu. Ne birajte prevelike ciljne skupine čije probleme ne možete riješiti tijekom trajanja projekta i pod danim uvjetima. Veće ciljne skupine neće vam donijeti više bodova.
- ➔ Jasno odvojite ciljne skupine i krajnje korisnike projekta.
- ➔ Jasno povežite potrebe ciljne skupine, njihove karakteristike i planirane aktivnosti, rezultate i pokazatelje. Nemojte pretjerano opteretiti ciljnu skupinu aktivnostima, jer vam to neće donijeti dodatne bodove.



OPĆI CILJ I SPECIFIČNI CILJEVI

- ➔ Pobrinite se za poveznicu između ciljeva organizacije prijavitelja ili partnerskih organizacija te iskustva tih organizacija i projektnih ciljeva, u smislu da će to osigurati postojanje strateškog razmišljanja i dugoročnog planiranja koje može pridonijeti uspjehu projekta.
- ➔ Pazite na to da opći cilj i specifični ciljevi projekta budu povezani i da odgovaraju na ciljeve poziva na dostavu projektnih prijedloga.
- ➔ Napišite opći cilj i specifične ciljeve svojeg projekta na jednostavan i jasan način, tako da se njihovo postignuće može mjeriti i pokazati tijekom praćenja.
- ➔ Nemojte odabrati previše specifičnih ciljeva (ograničite se na tri) ili preambiciozne ciljeve za vas kao prijavitelja i vaše partnere.
- ➔ Ne prepisujte ciljeve poziva na dostavu projektnih prijedloga kao ciljeve vlastitog projekta, već obratite pozornost na njihove ključne elemente.
- ➔ Pazite da nema razlika između ciljeva navedenih u logičkoj matrici (ako je dio projektnog obrasca) i onih navedenih u različitim dijelovima/obrascima projektnog prijedloga.
- ➔ Ne miješajte specifične ciljeve, rezultate i aktivnosti kad ih formulirate. To možete provjeriti na jednostavan način – ako mislite da ste formulirali jedan cilj, ali ne možete naći više od jednog načina da ga postignete, vjerojatno ste formulirali aktivnost.





AKTIVNOSTI

- ➔ Neka aktivnosti budu jasne i jednostavne.
- ➔ Pazite na to da postoji međusobna povezanost između utvrđenih potreba ciljne skupine, predloženih projektnih ciljeva i rezultata te predviđenih aktivnosti.
- ➔ Provjerite jesu li aktivnosti prikladne za ciljnu skupinu te hoće li ih vaša organizacija i partneri znati i moći provesti.
- ➔ Pokušajte također pronaći inovativna rješenja/intervencije, uz one klasične.
- ➔ Odredite i podaktivnosti, objasnite ih i promatrajte njihovu povezanost i slijed/međuovisnost pri izradi plana aktivnosti. Pokušajte, gdje je god to moguće, optimizirati plan aktivnosti. Ne zaboravite aktivnosti praćenja, jer su važne.
- ➔ Izradite realističan plan, s obzirom na to da vam ambiciozan plan neće donijeti bolje ocjene tijekom evaluacije projekta.
- ➔ Ne prekoračujte trajanje projekta i rokove spomenute u Uputama za prijavitelje i u ugovoru.



REZULTATI, POKAZATELJI I POKAZATELJI OP-A

- ➔ Odredite realistične pokazatelje koji će vam pomoći dokazati postignuće rezultata i projektnih ciljeva.
- ➔ Pažljivo se koristite MIS-om i nekoliko puta pročitajte pokazatelje sadržane u MIS-u, imajući na umu pokazatelje propisane Uputama za prijavitelje kao obvezne pokazatelje OP-a RLJP/ULJP za taj poziv, prije nego što odaberete one prikladne za svoj projekt i određeni poziv. Pazite da razumijete njihovo značenje, a ako to nije slučaj, istražujte ih dok vam u potpunosti ne bude jasno da znate što obećavate u projektu.
- ➔ Provjerite imate li pokazatelje za sve svoje rezultate, ciljeve i, neizravno, za sve aktivnosti u projektu.





PLANIRANJE RESURSA

- ➔ Pazite na to da planirane aktivnosti ne budu preširoke u odnosu na broj članova ciljne skupine te da tijekom provedbe projektnih aktivnosti imate dovoljno raspoloživih ljudskih i materijalnih resursa. To znači da, primjerice, čak i ako imate dovoljno računala i videoprojektora za provedbu određenog osposobljavanja, provjerite u planu aktivnosti imate li dovoljno resursa, ako je potrebno, za istovremeno izvođenje aktivnosti osposobljavanja (poput izrade „novčanog tijeka“ za materijalne i ljudske resurse).
- ➔ Razradite, čak i ako to poziv ne traži, kratke opise poslova ljudskih potencijala koji će raditi na projektu, bez obzira na to jesu li plaćeni djelatnici ili volonteri, kako biste bili sigurni da znate što tražite od svojeg projektnog tima te da biste mogli ispravno izračunati svoje troškove ljudskih potencijala, procijeniti svoje kapacitete za provedbu projektnih aktivnosti i pravilno odrediti što morate podugovoriti.



ODRŽIVOST I MULTIPLIKACIJA REZULTATA

- ➔ Uzmite u obzir mogućnost multiplikacije rezultata na druge ciljne skupine ili geografska područja gdje su slične usluge nedovoljno razvijene.
- ➔ Kad planirate svoj projekt, razmislite o tome kako možete iskoristiti materijalne i ljudske resurse stečene i poboljšane/osposobljene tijekom projekta, kako biste nastavili s projektnim aktivnostima ili aktivnostima organizacije. Na primjer, možete se koristiti opremom za osposobljavanje, razvijenim priručnicima, akreditiranim tečajevima, osposobljenim djelatnicima i sl. u budućim projektima, uzimajući također u obzir mogućnost nastavka postojećeg partnerstva i u budućim projektima.
- ➔ Osigurajte vlasništvo nad nabavljenom robom, također i nakon završetka projekta, te odlučite još u fazi planiranja tko će pokrivati troškove održavanja i druge nužne troškove nakon što završi ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava.
- ➔ Dok planirate projekt, razmislite o tome kako možete doprinijeti održivosti sektora ili regije, na način da dionike potaknete na to da uzmu u obzir rezultate postignute u projektu i da ih ubuduće uključe u lokalne/regionalne/sektorske planove i strategije te da prate njihovu provedbu.
- ➔ Što se tiče financijske održivosti, pazite na to da što ranije odredite druge realistične izvore novca koji mogu osigurati provedbu vaših projekata i diversificirati ih. U ovaj zadatak uključite partnere i dionike.



HORIZONTALNE TEME

- ➔ Uzmite u obzir da održivi razvoj nije ograničen na zaštitu okoliša, već se tiče kako društvenog tako i gospodarskog održivog razvoja područja, kroz odgovorno i dobro korištenje resursima.
- ➔ Obratite pozornost na **sve jednake prilike**, a ne samo na pitanja ravnopravnosti spolova.
- ➔ Osigurajte primjenu načela dobrog upravljanja u projektu te da vaše tvrdnje nisu u proturječju s projektnim aktivnostima.
- ➔ Nemojte se ograničiti na to da ostanete na deklarativnoj razini, već u projektne aktivnosti unesite elemente koji stvarno imaju učinak na aspekte horizontalnih tema.



PRORAČUN

- ➔ Budite iskreni, realistični i konstruktivni kad planirate proračun.
- ➔ Preporučili bismo da proračune planirate u timu koji uključuje kako voditelje projekta tako i osobe koje imaju računovodstveno znanje (ili u suradnji s računovodstvenim servisima), kako biste znali koji se troškovi kako obračunavaju te na koji je način zakonodavstvo relevantno u tom području primjenjivo i na vaš projekt.
- ➔ Troškovi navedeni u Uputama za prijavitelje kao neprihvatljivi ne smiju biti uključeni u projekt, čak i ako su u sprezi s prihvatljivim troškovima.
- ➔ Izradite proračun u skladu s pravilima navedenima u Uputama za prijavitelje, a ne u skladu s pravilima primijenjenima u ranijim projektima.
- ➔ Budite jasni, izričiti i specifični kad opisujete broj jedinica i jedinične troškove kako biste izbjegli zabune.
- ➔ Objasnite i opravdajte troškove. Pazite na to da postoji povezanost između brojki i troškova prikazanih u raznim dijelovima projekta.
- ➔ Prijavitelji bi trebali promisliti o samoj dokumentaciji koja će biti dostavljena u provedbi, odnosno hoće li biti ispostavljeni računi, potpisani ugovori, može li se ugovoriti po osobama, tako da se ugovara zaista u onim jedinicama u kojima će kasnije iz pripadajuće popratne dokumentacije biti vidljivo da je riječ o ugovorenom trošku.
- ➔ Provjerite pravila povezana s PDV-om koja će se primijeniti na vaš projekt i uzmite u obzir da različiti partneri mogu imati različit tretman PDV-a.



NABAVA

- ➔ Razmislite o pravilima nabave kad razrađujete svoj plan aktivnosti kako biste bili sigurni da imate dovoljno vremena za različite nabave.





DOSLJEDNOST OBRASCA A I OBRASCA B

➔ Stalno provjeravajte dosljednost onoga što ste napisali u različitim dijelovima svojeg projektnog prijedloga. Dobar je instrument za takvu provjeru logička matrica kojom se, iako je možda poziv ne zahtijeva, prijavitelj može koristiti kao upravljačkim alatom.

Kakvu god dobru projektnu ideju imali, ne započinite s pisanjem projekta a da niste napravili cjelokupno početno istraživanje za taj projekt (svoju domaću zadaću!). Ako vam je iskustvo u području pisanja ili provedbe projekata ograničeno, pokušajte izgraditi partnerstva s iskusnijim organizacijama. Uvijek pišite projekt u timu i osigurajte da ga barem jedna osoba provjeri nakon što je vaš tim završio posao. Samoocijenite svoj projekt koristeći se evaluacijskim matricama navedenima u Uputama za prijavitelje prije nego što ga predate – na taj način možete uočiti neke pogreške.

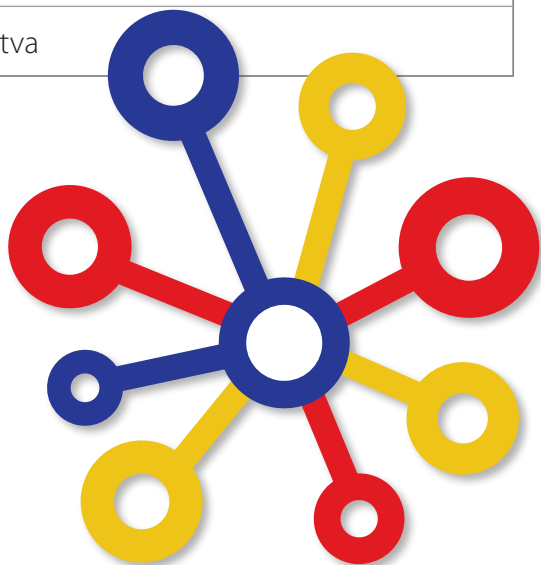
Sretno!





POPIS POKRATA UPOTRIJEBLJENIH U TEKSTU

ESF	Europski socijalni fond
OP RLJP	Operativni program Razvoj ljudskih potencijala (2007. – 2013.)
OP ULJP	Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali (2014. – 2020.)
PT 1	Posredničko tijelo razine 1
PT 2	Posredničko tijelo razine 2
MSPM	Ministarstvo socijalne politike i mladih
UZUVRH	Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske
MRMS	Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava
(SF) MIS	Integrirani informacijski sustav za upravljanje Kohezijskim fondom i strukturnim fondovima
OCD	Organizacija civilnog društva



WYG INTERNATIONAL LTD
Geneva Building, Lakeview Drive
Sherwood Business Park
Annesley
Nottingham
United Kingdom
NG15 0ED
T: + 44 (0) 1623 684 500
F: + 44 (0) 1623 684 345
W: www.wyg.com



Projekt provodi:

WYG International
.....
part of the **WYG** group



U konzorciju s:



WYG savjetovanje d.o.o.
.....
kreativno razmišljanje sigurno upravljanje

