



Priručnik za
PISANJE PROJEKATA
koje finansira Evropska unija

Pripremio:



FORS Montenegro – Fondacija za razvoj sjevera Crne Gore
Ivana Milutinovića 10, Nikšić, Crna Gora

SADRŽAJ

Uvod.....	5
Prije nego što počnete sa pisanjem projekta.....	7

1. Projekat i njegovi elementi	9
1.1. Definicija projekta	9
1.2. Najznačajniji elementi projekta	9
1.2.1. Ciljevi projekta	10
1.2.2. Specifični cilj projekta.....	11
1.2.3. Relevantnost projekta.....	12
1.2.4. Korisnici projekta.....	13
1.2.5. Rezultati projekta	14
1.2.6. Opis aktivnosti i njena efektivnost	15
1.2.7. Metodologija.....	16
1.2.8. Vremenski okvir	17
1.2.9. Održivost projekta.....	18
1.2.10. Koncept projekta.....	19
1.2.11. Budžet projekta	20

2. Pristup logičkog okvira	22
2.1. Pristup logičkog okvira u fazama i koracima	23
2.2. Faza analize	24
2.2.1. Analiza problema.....	25
2.2.1.1. Drvo problema	25

2.2.2. Analiza zainteresovanih strana	28
2.2.2.1. Svrha i ključni koraci	28
2.2.2.2. Instrumenti za sprovođenje analize zainteresovanih strana.....	29
2.2.2.3. Matrica analize zainteresovanih strana	30
2.2.2.4. SWOT analiza	31
2.2.3. Analiza ciljeva	32
2.2.4. Analiza alternativa/strategija	33

3. Logička matrica (Logframe matrix)	36
3.1. Indikatori i sredstva provjere.....	38
3.1.1. Indikatori/Pokazatelji	38
3.1.2. Izvori provjere	41
3.2. Identifikacija pretpostavki.....	42

Uvod

U procesu evropskih integracija Crna Gora dobija značajnu finansijsku podršku Evropske unije za realizaciju projekata koji doprinose unapređenju životnog standarda i kvaliteta života njenih građana. Evidentno je da postoji potreba za promocijom programa podrške Evropske unije, kao i za jačanjem kadrovskih kapaciteta za pisanje i realizaciju projekata, kako bi se što više korisnika adekvatno pripremilo i konkurisalo za sredstva koja su na raspolaganju. Imajući u vidu prepoznate potrebe i važnost izrade projekata koje finansira Evropska unija, smatrali smo da bi bilo korisno ponuditi čitaocima Priručnik na temu pisanja projekata koje finansira EU. Priručnik smo pokušali da prilagodimo ciljnoj publici koja do sada nije imala značajnijeg iskustva u ovoj oblasti, ali koja prepoznaje neophodnost edukacije i razvijanja ličnih kapaciteta i kapaciteta organizacije/institucije u kojoj je zaposlena, za pisanje projekata.

Priručnik obuhvata i pojašnjava različite faze koje su neophodne prilikom izrade i upravljanja projektima EU. Prvi dio Priručnika će objasniti šta je to projekat i koji su njegovi osnovni elementi, drugi dio je baziran na pregledu pristupa logičkog okvira - LFA (Logical Framework Approach) a treći dio pojašnjava logičku matricu koja je najčešće sastavni dio dokumentacije za EU projekte i proizvod pristupa logičkog okvira i analiza koje su prethodno sprovedene.

Radeći na ovom Priručniku imali smo želju da svoje iskustvo iz oblasti pisanja projekata podijelimo sa onima koji tek počinju da se bave ovom problematikom ne bi li bar malo doprinijeli da taj proces učenja bude sadržajni, lakši i usmjereniji. Bez obzira na literaturu koja postoji iz ove oblasti, smatrali smo da nije na odmet ovakav materijal ponuditi čitaocu koji razmišlja da

se okuša u pisanju projekata za neki od mnogobrojnih EU programa, koji nam kao zemlji stoje na raspolaganju. Iako je prvenstveno namijenjen kao pomoć pri izradi projekata za konkurse finansirane sredstvima Evropske unije, vjerujemo da Priručnik može pomoći i prilikom izrade projekata za konkurse ostalih donatora, kao što su lokalne uprave, ambasade, državne institucije i sl. Imajte na umu da je prilikom pripreme projektnih predloga i konkurisanja za EU i druge fondove neophodno konsultovati zvaničnu dokumentaciju, koju ovaj Priručnik ne zamjenjuje.

Ako smo uspjeli da bar malo približimo osnovne korake u procesu razvoja i pisanja projekata, onda je ovaj priručnik ispunio svoju svrhu.

FORS Montenegro tim

Prije nego što počnete sa pisanjem projekta

Prije nego što počnete sa pisanjem projekta neophodno je preduzeti određene pripremne aktivnosti. To uključuje detaljnu analizu i prikupljanje informacija o mogućim donatorima, kao i identifikovanje odgovarajućeg programa i poziva u okviru koga ćete konkurisati sa vašim predlogom projekta. Prije objave javnog poziva za finansiranje projekata potrebno je upoznati se sa programskim dokumentima i ispratiti ostale dostupne resurse i događaje koji se organizuju, kao što su konsultacije, info dani, forumi za traženje partnera i sl.

Nakon objave poziva, neophodno je pažljivo proučiti sve standardne obrasce aplikacionog paketa, uključujući smjernice za aplikante, prijavni formular, model ugovora, modele za izvještaje, procedure nabavki i ostale dokumente koji su objavljeni uz javni poziv. Pozivi za projekte mogu biti ograničeni i otvoreni, pri čemu ograničeni u prvoj fazi podrazumijevaju dostavu koncepta, tj. rezimea projekta i njegovu evaluaciju, na osnovu koje se samo oni koji uđu u uži izbor pozivaju da podnesu i kompletnu aplikaciju. Otvoreni pozivi za projekte podrazumijevaju podnošenje čitave aplikacije.

Smjernice za aplikante su jedan od najbitnijih dokumenta u fazi pripreme koji pruža sve neophodne informacije za pripremu projektnog predloga. Smjernice za aplikante najčešće sadrže sljedeće informacije:

- Ko može konkurisati i koje uslove aplikanti i ostali učesnici u projektu moraju zadovoljiti kako bi bili prihvatljivi;
- Ciljeve i prioritete poziva za projekte;
- Tematske oblasti u okviru kojih će projekti biti finansirani;
- Indikativne tipove prihvatljivih projekata i aktivnosti koje su prihvatljive;
- Minimalan i maksimalan iznos granta koji može biti odobren i minimalan i maksimalan iznos procenta doprinosa EU u odnosu na ukupne troškove projekta, kao i ukupan iznos koji je na raspolaganju za projekte;
- Prihvatljivo mjesto realizacije i trajanje projekta;
- Prihvatljive i neprihvatljive troškove;

- Broj aplikacija u kojima jedan aplikant/koaplikant može učestvovati i broj aplikacija koji može biti odobren po aplikantu/koaplikantu;
- Rok za predaju projekta;
- Način predaje projekta (adresa na koju se šalje/predaje projekat, broj originala i kopija, prateća dokumentacija koju je potrebno predati uz prijavni formular i sl.);
- Evaluacione kriterijume;
- Ostale podatke bitne za pripremu projekta i njegovu kasniju realizaciju.

U Smjernicama ćete takođe naći i informaciju o tome da li je neophodno da aplikant i ostali učesnici u projektu budu registrovani u PADOR-u (PADOR-Potential Applicant Data Online Registration), koji predstavlja online bazu podataka Evropske komisije u kojoj se organizacije koji su mogući aplikanti za projekte registruju i redovno ažuriraju svoje pravne, finansijske i druge podatke.

Neki pozivi za projekte podrazumijevaju predaju projekta putem PROSPECT-a, on-line sistema za predaju projekata Evropske komisije. Ukoliko se projekat predaje na ovaj način, to je obavezno navedeno u Smjernicama, a na veb-sajtu Evropske komisije postoji i poseban priručnik koji pojašnjava ovu proceduru prijavljivanja projekata:

https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/user-manual-prospect20161007_en.pdf

Ukoliko ipak u Smjernicama ne nađete neku informaciju bitnu za pripremu vašeg projektnog prijedloga, ovaj dokument takođe sadrži podatke o tome da li je i na koji način moguće postaviti dodatna pitanja Ugovornom tijelu. Obično je to dozvoljeno uraditi pismenim putem, najkasnije 21 dan prije roka za predaju projektnog predloga.

1. Projekat i njegovi elementi

1.1 Definicija projekta

Postoji više definicija projekta, a ono što ga u najvećoj mjeri razlikuje od nekih drugih aktivnosti jeste vremenska ograničenost i određeni budžet. Prema Smjernicama za upravljanje projektnim ciklusom Evropske komisije (Project Cycle Management Guidelines¹), projekat je skup aktivnosti koje su usmjerene ka ostvarenju jasno definisanih ciljeva za vrijeme određenog perioda i uz određeni budžet. Ovaj dokument takođe navodi da bi projekat trebalo da sadrži sljedeće:

1. jasno definisane podatke o zainteresovanim stranama i to, kako o primarnoj ciljnoj grupi, tako i o krajnjim korisnicima;
2. jasno definisane mehanizme koordinacije, upravljanja i finansiranja;
3. sistem praćenja i ocjenjivanja (koji omogućava upravljanje na osnovu učinka) i
4. odgovarajući nivo finansijskih i ekonomskih analiza, koje ukazuju na to da će koristiti prevazići troškove projekta².

Projekti se mogu značajno razlikovati u svojim ciljevima, obimu i finansijskoj vrijednosti. Dobro formulisan projekat bi trebalo da bude u skladu sa razvojnim prioritetima na državnom i lokalnom nivou, da je zasnovan na stvarnim potrebama ciljnih grupa i krajnjih korisnika, da uključuje održiva rješenja za uočene probleme, da je inovativan i da je u skladu sa prioritetima donatora.

1.2 Najznačajniji elementi projekta

U ovom dijelu Priručnika će biti riječi o svim važnim elementima projekta (opštem cilju, specifičnim ciljevima projekta, očekivanim rezultatima, aktivnostima, relevantnosti projekta, ciljnim grupama i krajnjim korisnicima, održivosti i metodologiji). Takođe će se predstaviti matrica logičkog okvira

1 https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf

2 Evropska komisija, *Project Cycle Management Guidelines (Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom)*, 2004. str:15

projekta, koja se prilaže uz predlog projekta. U nastavku ćemo obraditi pojedinačno svaki element.

1.2.1. Ciljevi projekta

Na samom početku pripreme projekta uobičajeno je postaviti ciljeve, tj. definisati pozitivne promjene kojima ćete doprinijeti ili koje ćete ostvariti realizacijom projekta, a koji proističu iz analize problema. Projekti sadrže opšte i specifične ciljeve.

Opšti cilj se može definisati kao skup namjeravanih fizičkih, finansijskih, institucionalnih, društvenih, ekoloških ili drugih razvojnih rezultata za koje se očekuje da će im projekat doprinijeti. Opšti cilj predstavlja dugoročnu korist za društvo u cjelini i najčešće je prilično širok i nemjerljiv, pa se realizacijom projekta doprinosi njegovom ostvarenju. On je na najvišem hijerarhijskom nivou i opisuje buduću izmijenjenu situaciju ili uslove koje projekat teži da ostvari. Opšti cilj se ne ostvaruje projektom, već realizacija projekta doprinosi ostvarenju opšteg cilja.

Opšti cilj mora biti širi od specifičnih (posebnih ili neposrednih) ciljeva projekta, tako da se on obično definiše na nivoima regionalne, nacionalne ili sektorske politike.

Primjer:

Opšti cilj projekta Socijalna ekonomija za zapošljavanje u Crnoj Gori - SEEM je: Doprinijeti zapošljavanju mladih, žena i dugoročno nezaposlenih lica u sjevernom regionu Crne Gore.³

Opšti cilj projekta bi trebalo da zadovoljava sljedeće kriterijume:

- da bude u skladu sa razvojnom politikom **zemlje**,
- da bude u skladu sa razvojnim politikama pomoći EU i u skladu sa ciljevima datog poziva za projekte,
- da predstavlja **dovoljno opravdanje** za projekat,
- **da ne bude previše ambiciozan** (tj. ispunjenje svrhe, ili specifičnih projektnih ciljeva će značajno doprinijeti postizanju cilja)

³ Preuzeto iz projekta "Socijalna ekonomija za zapošljavanje u Crnoj Gori – SEEM" koji realizuje FORS Montenegro, a koji je finansirala Evropska unija

1.2.2. Specifični cilj projekta

Specifični cilj projekta opisuje jasno navedenu svrhu projekta, ono što projekat direktno pokušava da postigne, a što zavisi od planiranih i sprovedenih projektnih aktivnosti i ostvarenih rezultata.

Prema naznakama Evropske komisije, specifični ciljevi projekta treba da budu definisani tako da:

1. jasno utvrđuju operativnu svrhu projekta, ili izmijenjenu situaciju, ili uslove koji se očekuju kao rezultat sprovođenja projektnih aktivnosti. Drugim riječima, oni treba da naznače neposredan razlog za pripremu projekta;
2. identifikuju ciljne grupe i odražavaju njihove potrebe;
3. značajno doprinose ostvarenju opšteg cilja projekta i da između specifičnih projektnih ciljeva i opšteg cilja mora postojati jasna i logična veza.
4. budu realni, ili očekivani u vrijeme kada se proizvode željeni ishodi projekta, a da su takođe i precizno i mjerljivo definisani (prilikom formulacije specifičnih ciljeva primijeniti pravilo MUDRO (SMART), koje je objašnjeno u daljem tekstu);
5. budu izraženi kao željeno, promijenjeno stanje, a ne kao proces;
6. specifični ciljevi projekta budu uvijek dio šireg konteksta, tj. proizilaze iz opšteg cilja i predstavljaju njegov logički nastavak. Oni treba da doprinesu opštem cilju koji proizilazi iz nacionalnih i sektorskih politika, kao i donatorskog okvira.

Specifični ciljevi bi trebalo da budu: specifični, mjerljivi, dostižni, realni i vremenski određeni (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timed - **SMART**)

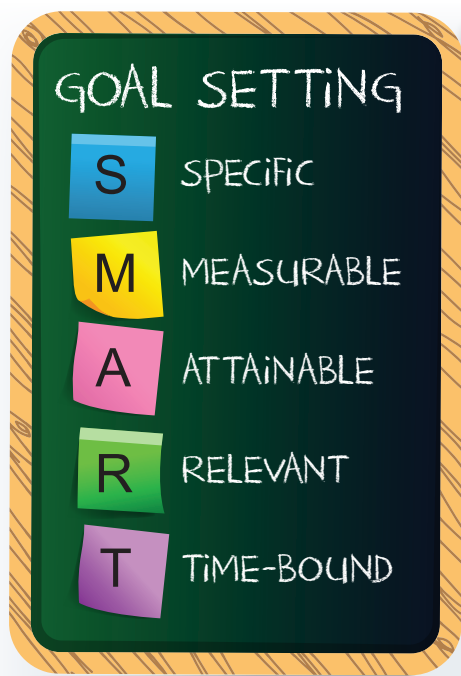
Specifični: Kojim problemima ćete se baviti? Koliko ljudi će biti uključeno? Koje će biti njihove dužnosti? Koji će biti krajnji ishod?

Mjerljivi: Što je cilj mjerljiviji, to će biti lakše pri evaluaciji. (Primjer: projekat će obezbijediti podršku za 100 ljudi u datoj zajednici).

Dostižni i realni: Ciljevi bi trebalo da odslikavaju ono što je dostižno na nivou na kome se nalazi Vaša organizacija. Postavljanje nedostižnih ciljeva će dovesti do problema tokom implementacije. Uvijek imajte u vidu da je

sve ono što je napisano u tehničkom predlogu obavezujuće za aplikanta.

Vremenski određeni: Svaki projekat ima početak i kraj, a samim tim i određeno vrijeme/ rokove za ispunjavanje specifičnih ciljeva.⁴



Primjer:

Specifični cilj - *Uspostavljen održivi model zaštite životne sredine kroz uklanjanje 12 divljih deponija u ciljnim opštinama, i uspostavljanje 6 monitoring sistema zaštite lokacija za period od 12 mjeseci.*⁵

Prilikom formulisanja specifičnog cilja neophodno je osigurati:

1. da su određene **ciljne grupe** projekta,
2. da se može očekivati da će **značajno** doprinijeti ostvarivanju opšteg cilja,
3. da je **realno** da će se ostvariti,
4. da je izvan **neposredne** kontrole samoga projekta,
5. da je formulisan kao **željeno stanje**, a ne kao proces,
6. da je definisan **precizno** i **da se može provjeriti**.

1.2.3. Relevantnost projekta

Relevantnost projekta je jedan od najvažnijih elemenata projekta kojim se prikazuje važnost, opseg i uticaj određenog problema koji se rješava projektom, kao i usklađenost projekta sa ciljevima donatora i sektorskim politikama na državnom i lokalnom nivou.

⁴ CBIB - Cross Border Institution Building, *Priručnik za pripremu projekata*, str.17.

⁵ Preuzeto iz projekta „Zajedno za prirodu“ koji realizuje FORS Montenegro - Fondacija za razvoj sjevera Crne Gore, a koji je finansiran od strane Evropske unije u okviru Programa prekogranične saradnje Srbija - Crna Gora

Na samom početku opisa ove sekcije je potrebno objasniti kako se projekat uklapa sa prioritetima i temama datog poziva za projekte i kako doprinosi ostvarenju njegovih ciljeva.

Relevantnost projekta mora da osigura detaljno predstavljanje analize problema i **vezu problema na svim nivoima**, odnosno vezu sa strateškim interesima države ili oblasti u kojoj se planira implementacija projekta. Zatim je neophodno da sadrži **opis ciljne grupe i krajnjih korisnika** projekta, kao i njihovo brojčano određenje, u cilju obrazloženja opravdanosti predloga projekta. Relevantnost projekta mora **tačno definisati određene probleme koje treba riješiti**, uticaj tih problema na ciljne grupe, kao i to kako rješenja koja uključuje projekat unapređuju situaciju ciljnih grupa i krajnjih korisnika projekta. Veoma je važno da projekat rješava konkretan problem u konkretnoj oblasti, kao i da je taj problem rješiv projektom. U sekciji relevantnost se opisuju i elementi dodate vrijednosti kao što je promovisanje javno-privatnog partnerstva, inovacija i najboljih praksi, ili nekih drugih međusektorskih elemenata (cross-cutting issues) kao što su zaštita životne sredine, promovisanje rodne ravnopravnosti i jednakih mogućnosti, potreba osoba sa invaliditetom, prava manjina i autohtonih naroda i sl.

Prostor koji je moguće iskoristiti za opis ovog dijela projekta je obično ograničen na najviše tri strane.

1.2.4. Korisnici projekta

Osnovni princip u razvojnim projektima je da oni treba da budu dizajnirani na način da na prvom mjestu zadovoljavaju potrebe ljudi. Svi projekti, bez obzira na temu kojom se bave i problem koji tretiraju, imaju posljedice koje se odražavaju na pojedince ili na grupe ljudi. Zbog toga je neophodno da se u svim projektima jasno identifikuju korisnici kojima je projekat namijenjen (ciljne grupe) i koje će još grupe osjetiti njegove posljedice, pozitivne ili negativne. U tom pogledu razlikujemo ciljne grupe i krajnje korisnike projekta, pri čemu su

ciljne grupe korisnici projekta na koje projekat direktno utiče, na nivou specifičnog cilja projekta, a

krajnji korisnici projekta su oni na koje će projekat dugoročno uticati, na nivou društva ili sektora.

Čest problem u razvojnim projektima je da ciljne grupe nijesu precizno definisane ili nijesu dovoljno određene. Izrazi kao što su *seosko stanovništvo* ili *nezaposleni* su neprecizni kad je u pitanju definisanje korisnika projekta.

Sastav ciljne grupe se može preciznije odrediti npr. prema jednom ili više sljedećih kriterijuma:

- **Geografsko područje** - na kome većina stanovništva pripada ciljnoj grupi
- Polje **aktivnosti** (npr. zemljoradnici koji gaje određene usjeve, radnici koji nemaju zemlju)
- **Ekonomska situacija** - životni uslovi
- **Potrebe, pristup socijalnim službama** (zdravstvo, obrazovanje, itd.)
- **Rod i godine**
- **Klasa, etnička pripadnost, socijalni status, itd.**

1.2.5. Rezultati projekta

Konkretni rezultati su oni rezultati koji se mogu garantovati projektom kao posljedica realizacije aktivnosti. Ostvarenje specifičnog cilja projekta podrazumijeva da će projekat proizvesti izvjestan broj konkretnih rezultata, u različitim fazama, tokom perioda sprovođenja. Kao takvi, konkretni rezultati se u priličnoj mjeri razlikuju od svrhe, tj. specifičnog cilja, što je efekat koji se **nadamo** da ćemo postići kao rezultat projekta. U praksi, razlika između konkretnih rezultata i ciljeva je da li je ili nije dobrim dijelom u moći rukovodstva projekta da ih postigne, pod uslovom da su potrebna sredstva, osoblje i oprema na raspolaganju. Teškoće u pravljenju razlike između zadataka i konkretnih rezultata dovode do uobičajene greške u dizajniranju projekta.

Primjer:

Projekat može da garantuje da će određeni broj nezaposlenih lica biti obučeni za organsku proizvodnju krompira i da će unaprijediti svoje znanje i vještine iz te oblasti. To bi bio konkretan rezultat projekta. Međutim, projekat ne može da garantuje sljedeće: Prosječna organska godišnja proizvodnja krompira u Crnoj Gori porasla je za 10%. To se mora posmatrati kao cilj zato što je to direktan rezultat rada poljoprivrednika i nalazi se izvan direktne kontrole samoga projekta.

Neophodno je osigurati:

1. da su uključeni svi **bitni** konkretni rezultati koji su potrebni da bi se ostvario specifični cilj projekta;
2. da su uključeni samo konkretni rezultati koje projekat može da **garantuje**;
3. da se svaki konkretni rezultat može posmatrati kao neophodno **sredstvo** da bi se ostvario specifični cilj;
4. da su svi konkretni rezultati **izvodljivi** u okviru resursa kojima se raspolaže;
5. da su konkretni rezultati **precizno definisani i da se mogu provjeriti**.

1.2.6. Opis aktivnosti i njena efektivnost

Ovaj dio projektnog predloga podrazumijeva opis predloženih projektnih aktivnosti. U aplikacionoj formi za IPA projekte se najčešće zahtijeva ispunjavanje dva dijela vezana za opis aktivnosti.

Prvi dio podrazumijeva opis očekivanih rezultata projekta. Potrebno je opisati kako će očekivani rezultati uticati na poboljšanje ciljne grupe i krajnjih korisnika u svim segmentima: tehničkim, upravljačkim, itd. Jako je važno voditi računa da se prilikom opisa očekivanih rezultata, njihovog pozitivnog uticaja, da konkretna slika realnog uspjeha i taj realni pokazatelj brojčano odredi, jer ukoliko rezultat nije kvantifikovan, nije moguće provjeriti/izmjeriti njegov efekat. Prilikom opisa obavezno naznačiti publikacije

koje su nastale posljedicom očekivanog rezultata projekta, ukoliko ih ima.

Drugi dio opisa aktivnosti i njihove efektivnosti se odnosi na detaljan opis aktivnosti koje su predviđene u projektu i na njihove efekte. Neophodno je detaljno opisati svaku aktivnost, ili radni paket, koji će biti preduzet tokom implementacije projekta, a koji će doprinijeti ostvarenju očekivanih rezultata. Potrebno je istaći zašto smo se baš odlučili za određenu aktivnost, a zatim naznačiti vezu između svih aktivnosti koje su sadržane u projektu.

Takođe je potrebno navesti ulogu ostalih važnih učesnika u projektu (koaplikanta, povezanih prvanih lica, podugovarača, saradnika ili primaoca finansijske podrške), ukoliko ih ima, u kojim aktivnostima će oni učestvovati i na koji način će dati svoj doprinos.

Neophodno je osigurati:

- da budu uključene sve **bitne** aktivnosti koje su potrebne da se ostvare predviđeni konkretni rezultati;
- da sve aktivnosti **direktno** doprinose navedenim konkretnim rezultatima;
- da budu uključene samo one aktivnosti koje se realizuju u sklopu **projekta**;
- da je u opisu aktivnosti dato dovoljno informacija za njihovu kasniju realizaciju;
- da **vrijeme** koje stoji na raspolaganju za svaku aktivnost bude realno;
- da aktivnosti **odgovaraju** situaciji u određenoj zemlji/zemljama i ciljnom području.

1.2.7. Metodologija

U sekciji metodologija se objašnjava kako će se ostvariti ciljevi projekta, uključujući opšte metode, tehnike i alate koji će biti korišćeni tokom realizacije projekta, razloge za predloženu metodologiju, kao i opšti pristup organizaciji projektnih aktivnosti.

Metodologija daje odgovor na pitanja da li su predložene aktivnosti odgovarajuće, praktične i dosljedne sa ciljevima i očekivanim rezultatima. U ovoj sekciji se pojašnjava i eventualna veza sa nekim ranijim projektima, veze sa drugim projektima i inicijativama u datoj oblasti (pri čemu se naglašava

sinergija sa inicijativama Evropske unije), uloga ostalih učesnika u projektu (koaplikanta, saradnika, lokalne uprave i sl) i razlozi zbog kojih im je dodeljena ta uloga, kao i stavovi svih zainteresovanih strana prema projektu. Pored toga, u ovoj sekciji navodimo kako namjeravamo da pratimo i ocijenimo realizaciju projekta, tj. na koji način planiramo monitoring i internu ili eksternu evaluaciju. Takođe, opisujemo predloženi projektni tim, s tim da se ne navode imena, već funkcije, kao što su menadžer projekta, finansijski menadžer, projektni službenik i sl. Veoma važni segmenti u EU projektima su adekvatna vidljivost i odgovarajuće komunikacione aktivnosti, tako da je jedno od pitanja u ovoj sekciji i da se objasne aktivnosti usmjerene ka obezbjeđivanju vidljivosti projekta i doprinosa Evropske unije.

Važna pitanja na koja odgovore dajemo u okviru metodologije odnose se na razumljivost, povezanost sveukupnog plana aktivnosti i da li plan odražava analizu problema uzimajući u obzir spoljne faktore, nivo uključenosti partnera i ostalih učesnika u projektu, jasnost i izvodljivost akcionog plana, kao i to da li predlog projekta sadrži objektivne i mjerljive indikatore provjere.

1.2.8. Vremenski okvir

Dužina implementacije projekta mora biti jasno određena i u skladu sa pravilima Poziva koja to definišu. U aplikacionoj formi se predstavlja indikativni vremenski plan realizacije projektnih aktivnosti, po datim tabelama. Ne traži se informacija o preciznom datumu početka projekta, niti pojedinačnih aktivnosti, već po rednim brojevima mjeseci – 1. mjesec, 2. mjesec itd. Preporuka je da se procijenjeno trajanje svake aktivnosti zasniva na najvjerojatnijem trajanju, a ne na najkraćem mogućem trajanju, uzimajući u obzir sve faktore koji mogu uticati na trajanje.

Ukoliko projekat traje duže od 12 mjeseci, potrebno je ispuniti dvije tabele, pri čemu se u prvoj, za prvih 12 mjeseci daju detaljnije informacije, po mjesecima realizacije, i to odvojeno za pripremnu fazu i fazu realizacije. Za naredni period se daju informacije po polugodišnjim periodima, i to samo za fazu implementacije.

Tabele u nastavku teksta predstavljaju primjer vremenskog okvira za jedan od poziva za IPA projekte:

1. godina													
	1. polugodište						2. polugodište						
Aktivnost	1. mjesec	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Implementator
Primjer	Primjer												Primjer
Priprema aktivnosti 1. (naslov)													Koaplikant i/ili povezano lice
Realizacija aktivnosti 1. (naslov)													Koaplikant i/ili povezano lice
Priprema aktivnosti 1. (naslov)													Koaplikant i/ili povezano lice
ltd.													

Za naredne godine:

Aktivnost	3. polugodište	4	5	6	7	8	9	10	Implementator
Primjer	Primjer								Primjer
Realizacija aktivnosti 1. (naslov)									Koaplikant i/ili povezano lice
Realizacija aktivnosti 2. (naslov)									Koaplikant i/ili povezano lice
Priprema aktivnosti 3. (naslov)									Koaplikant i/ili povezano lice
ltd.									

1.2.9. Održivost projekta

Održivost je jedno od ključnih pitanja i neophodan uslov za dobru ocjenu projekta. Dobar projekat bi svakako trebalo da bude održiv i da ima dugoročnog uticaja na ciljne grupe i krajnje korisnike. Nije poželjna implementacija projekata čiji se potpuni uticaj završava nakon perioda realizacije tako da je neophodno osigurati da projekat sadrži elemente održivosti i da će nastaviti da proizvodi pozitivne efekte i nakon završetka.

Kada je u pitanju održivost projekata, jedno od ključnih pitanja jeste stepen uključenosti lokalnih partnera u pripremu i realizaciju projekta i prepoznavanje volje za održavanjem rezultata i proizvoda projekta nakon perioda implementacije. U ovoj sekciji se opisuje uticaj projekta, plan širenja rezultata

projekta i mogućnosti za širenje i nadogradnju rezultata projekta, glavni preduslovi i pretpostavke za realizaciju projekta, kao i analiza rizika i plan korektivnih mjera. Da bi održivost projekta bila realna, potrebno je odraditi temeljnu analizu rizika vezanu za svaku pojedinačnu aktivnost i različite tipove rizika, uključujući fizičke, ekološke, političke, ekonomske i društvene rizike. Analizu rizika bi trebalo da prate odgovarajuće korektivne mjere.

Nakon analize rizika, potrebno je objasniti održivost projekta poslije završetka aktivnosti, što može uključivati vlasništvo nad projektnim aktivnostima, aktivnosti koje se nadovezuju na one realizovane u okviru projekta, ugrađene strategije, komunikacioni plan i sl. Takođe je potrebno napraviti razliku između sljedećih dimenzija održivosti:

1. *Finansijska održivost* (finansiranje budućih povezanih aktivnosti - navesti izvore prihoda za pokrivanje budućih operativnih i troškova održivosti);
2. *Institucionalna održivost* (navesti strukturu koja bi omogućila da i nakon završetka aktivnosti bude dostupna i održiva);
3. *Politička održivost* (kakav će strukturalni uticaj imati aktivnosti, na primjer da li će projekat dovesti do poboljšanja određenih zakona, itd.);
4. *Održivost u odnosu na životnu sredinu* (kakav uticaj projekat ima na okolinu - napomenuti da projekat ima, ili nema negativni uticaj na životnu sredinu).

1.2.10. Koncept projekta

Smatra se da je koncept možda i najvažniji dio tekstualnog dijela projekta, budući da na osnovu njega onaj koji ocjenjuje projekat formira prvi utisak o projektu. Koncept bi trebalo da predstavlja sažet i jasan opis projekta i da pokriva ciljeve, opis potreba, aktivnosti, rezultata, ciljnih grupa i krajnjih korisnika, u skladu sa uputstvima navedenim u prijavnim formularu. Dužina ove sekcije najčešće je ograničena i jasno precizirana uputstvima. Iako se nalazi na prvom mjestu, koncept bi trebalo pisati na kraju, jer prvo treba dobro razraditi ideju, opisati svaku sekciju što je moguće bolje, a nakon toga uraditi koncept. Uputstva za izradu koncepta projekta, pored maksimalne dužine, definišu i font i veličinu slova i margine stranice.

1.2.11. Budžet projekta

Svaki projekat uključuje finansijsku projekciju troškova potrebnih za realizaciju projektnih aktivnosti, tj. budžet projekta, u skladu sa datim modelom koji se objavljuje uz pozive za projekte. Budžet projekta bi trebalo da bude razuman i realan, zasnovan na stvarnim tržišnim cijenama određenih roba, usluga ili radova. Budžet bi trebalo raditi uporedo sa planiranjem i opisom projektnih aktivnosti, kako se ne bi desilo da tek na kraju pripreme projekta vidite da dozvoljeni iznos budžeta nije dovoljan za realizaciju projekta.

Prije rada na budžetu, neophodno je dobro proučiti pravila o dozvoljenim i nedozvoljenim troškovima navedena u Smjernicama za aplikante i modelima ugovora.

Uobičajeno je da svaki poziv za projekte sadrži informaciju o tome koji su to prihvatljivi, a koji neprihvatljivi troškovi, a takođe se precizno definišu i maksimalan i minimalan iznos budžeta i procenat koji finansira donator. Budžet projekata koje finansira Evropska unija mora biti prikazan u eurima i u obrascu datom u Excel programu koji se sastoji od tri radna lista (eng. worksheets):

- Budžet
- Obrazloženje budžeta
- Izvori finansiranja

Prvi radni list, budžet projekta, predstavlja pregled troškova po budžetskim naslovima i linijama, sa jedinicom mjere, cijenom po jedinici mjere i ukupnim troškom. Model za budžet projekta sadrži sljedeće glavne naslove ili kategorije (budget headings):

- Ljudski resursi
- Putovanja
- Oprema i roba
- Lokalna kancelarija
- Ostali troškovi i usluge
- Ostalo
- Rezerva za nepredviđene troškove
- Administrativni troškovi

Ljudski resursi su budžetska kategorija koja obuhvata troškove zarada zaposlenih, zajedno sa pripadajućim porezima i doprinosima, kao i dnevnica, neophodnih za realizaciju projekta.

Putni troškovi obuhvataju troškove putovanja u zemlji i inostranstvu, kao što su avionske, vozne ili autobuske karte, troškovi vozila i sl.

Oprema i roba kao budžetska kategorija obuhvata troškove kupovine ili iznajmljivanja opreme potrebne za realizaciju projekta.

Lokalna kancelarija obuhvata troškove vozila, kancelarijskog materijala, iznajmljivanja kancelarije, grijanja, električne energije i sl.

Ostali troškovi obuhvataju troškove izdavanja publikacija, studije, evaluacije i revizije, bankovne troškove, troškove organizacije treninga, seminara, konferencija, troškove prevoda itd.

Budžetska kategorija **Ostalo** obuhvata troškove nabavki koje nijesu prirodno obuhvaćene kategorijama Oprema i roba i Ostali troškovi.

U većini EU poziva za projekte dozvoljeno je budžetirati **Rezervu za nepredviđene troškove**, u iznosu do 5% ukupnih direktnih prihvatljivih troškova projekta. Takođe, dozvoljen je i određeni iznos **Administrativnih troškova**, u iznosu do 7% ukupnih direktnih prihvatljivih troškova projekta.

U okviru ovih glavnih budžetskih kategorija i pored budžetskih linija koje već postoje, moguće je unošenje novih linija za potrebne troškove. Važno je napomenuti takođe da nije dozvoljeno brisanje nekih budžetskih linija ili kategorija iako možda nisu potrebne za određeni projekat.

Drugi radni list, **Obrazloženje budžeta**, predstavlja pojašnjavanje svake pojedinačne budžetske stavke u smislu šta predstavljaju, zbog čega su potrebne, za koju aktivnost su vezane i kako su dobijeni unešeni troškovi.

Treći radni list, **Izvori finansiranja** daje pregled iznosa i procenata doprinosa koji se potražuje od EU, kao i doprinosa ostalih učesnika u projektu.

2. Pristup logičkog okvira

Pristup logičkog okvira (Logical Framework Approach - LFA) predstavlja analitički proces i alatku koja se koristi za podršku tokom planiranja i upravljanja projektom. Koristi se još od kraja 60-ih godina prošlog vijeka, kada je Organizacija Sjedinjenih Američkih Država za međunarodni razvoj – USAID (United States Agency for International Development) na ovaj način unaprijedila sistem planiranja i evaluacije projekata. Od tada ga koriste mnoge međunarodne razvojne organizacije, a Evropska komisija takođe vrlo često zahtijeva korišćenje ovog pristupa, kao dio sistema upravljanja projektnim ciklusom. Tokom vremena su se mijenjali oblik i terminologija vezani za pristup logičkog okvira, ali su osnovni analitički principi ostali isti. Logički okvir nam nudi grupu isprepletanih koncepata, koji se koriste kao dio procesa i pružaju pomoć sistematičnoj analizi projektne ili programske ideje. To je alatka za analizu, prezentaciju i upravljanje koja omogućava:

- Analizu postojeće situacije tokom pripreme projekta;
- Uspostavljanje logične hijerarhije prema cilju koji bi trebalo da bude dostignut;
- Identifikaciju određenih potencijalnih rizika.

Takođe:

- Predstavlja korisnu osnovu za evaluaciju tokom i na kraju projekta;
- Utvrđuje koji je najbolji način za nadzor i evaluaciju posljedica i rezultata;
- Pruža sažetak projekta u standardizovanom formatu⁶.

Važno je napraviti razliku između Pristupa logičkog okvira i Matrice logičkog okvira: Pristup logičkog okvira predstavlja metodologiju za pripremu projekta, dok je logička matrica dokument sa određenom strukturom koji se sačinjava na kraju procesa analiza u okviru Pristupa logičkog okvira. Jedna od najčešćih grešaka je takođe da se prvo osmisli čitav projekat, a onda „popuni“ logička matrica na kraju, jer u tim slučajevima ovaj pristup ne ispunjava svoju svrhu.

6 CBIB - Cross Border Institution Building, *Priručnik za pripremu projekata*, str.18.

2.1. Pristup logičkog okvira u fazama i koracima

Pristup logičkog okvira obuhvata dvije osnovne faze: fazu analize i fazu planiranja.

Fazi analize obuhvata četiri koraka:

- Analizu zainteresovanih strana
- Analizu problema
- Analizu ciljeva
- Analizu strategija

Fazi planiranja podrazumijeva prenošenje rezultata dobijenih tokom faze analize u ciljeve, rezultate, aktivnosti i ostale elemente projekta.

Obje faze zahtijevaju puno vraćanja unazad, ponavljanja i revidovanja, u skladu sa novim informacijama.

Pomenute dvije faze pristupa logičkog okvira mogu biti sumirane kao što je prikazano u sljedećim tabelama:

Tabela 1. Faza analize

FAZA	ELEMENT	AKTIVNOSTI-ZADACI
ANALIZA	ANALIZA PROBLEMA	identifikacija ključnih problema, ograničenja i prilika; određivanje odnosa uzroka i posljedica
	ANALIZA ZAINTERESOVANIH STRANA	identifikacija i karakterizacija najbitnijih potencijalnih zainteresovanih strana; procjena njihovih kapaciteta rodna analiza, kao i analiza potreba drugih osjetljivih grupa
	ANALIZA CILJEVA	razvijanje rješenja na osnovu identifikovanih problema; identifikacija načina za prekidanje odnosa; zamišljanje pogodnije situacije u budućnosti
	ANALIZA ALTERNATIVA/ STRATEGIJA	identifikacija različitih strategija radi postizanja rješenja; poređenje različitih mogućnosti za rješavanje datih situacija; odabir najpovoljnije strategije

Tabela 2. Faza planiranja

FAZA	ELEMENT	AKTIVNOSTI-ZADACI
PLANIRANJE	RAZVIJANJE LOGIČKE MATRICE	<ul style="list-style-type: none"> - definisanje projektne strukture; testiranje interne logike i rizika; formulisanje mjerljivih indikatora uspjeha - često je neophodna dalja analiza i razrada ideja
	PLANIRANJE AKTIVNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - određivanje potrebnih aktivnosti, njihovog redoslijeda, rasporeda i međuzavisnosti; - procjenjivanje njihovog trajanja i dodjeljivanje odgovornosti
	PLANIRANJE RESURSA	<ul style="list-style-type: none"> - izrada spiska potrebnih resursa na osnovu plana aktivnosti; - izrada rasporeda ulaznih parametara i budžeta

2.2. Faza analize

Prije nego što se pristupi izradi detaljnijih analiza zainteresovanih strana neophodno je da učesnici u identifikaciji ili formulaciji/pripremi projekta budu dovoljno upućeni u strateški, resorni i institucionalni kontekst u okviru kojeg sprovode svoje aktivnosti.

Strateški dokumenti zemlje donatora i odgovarajući dokumenti Vlade o razvojnoj politici i odgovarajući sektorski strateški dokumenti, predstavljaju ključne dokumente na koje bi trebalo obratiti pažnju. Obim i dubina ove preliminarne analize zavisice, prije svega, od količine raspoloživih informacija i njihovog kvaliteta.

Uopšteno gledano, ne bi trebalo da svaki pojedinačni tim za planiranje projekta preuzima „novu“ analizu razvojne/resorne politike ili šireg institucionalnog okvira. Prije bi trebalo da pristupe postojećim informacijama, a da potom rade na tome da prilikom razvijanja projektne ideje ovi elementi budu uzeti u obzir.

2.2.1. Analiza problema

Analizom problema identifikuju se negativni aspekti postojećeg stanja i utvrđuju odnosi „uzroka i posljedice“ koji postoje među identifikovanim problemima.

Analiza problema je, ujedno, i najkritičnija faza projektnog planiranja, jer se na osnovu nje sprovode sve naredne analize i donose odluke o prioritetima. Tokom analize problema važno je ostaviti otvorenim sve raspoložive opcije.

Tokom ove rane faze cilj je uspostaviti opšti pregled situacije. Kasnije, tokom procesa, perspektiva će biti sužena i produbljena radi pripremanja za izradu projekta.

Analiza problema uključuje tri najbitnija koraka:

1. definisanje okvira i predmeta analize;
2. identifikaciju osnovnih problema sa kojima se ciljne grupe i korisnici suočavaju (*Šta predstavlja problem?/Koji se problemi javljaju? Čiji su to problemi?*) Važno je uočiti da problem ne predstavlja nedostatak rješenja, već postojanje negativne situacije. Na primjer: problem nije to što nema raspoloživih pesticida, već to što štetočine napadaju ljetinu.
3. Vizuelizacija problema u obliku dijagrama, poznatog kao *drvo problema* ili *hijerarhija problema* (kao što je prikazano na slici), kako bi odnosi uzrok-posljedica bili lakše analizirani.

Cilj razvijanja *drveta problema* jeste obezbjeđivanje valjanih osnova na kojima se razvija skup relevantnih i usmjerenih projektnih ciljeva, kao i određivanje uzroka problema kako bi se na njih moglo uticati projektom.

2.2.1.1. Drvo problema

Problemsko stablo se razvija tako što se problemi napišu na kartice i poređaju na zid prema hijerarhiji uzrok - posljedica, sa mogućnošću dodavanja novih problema, onako kako se oni budu pojavljivali. Stablo bi trebalo da ima glavni problem na vrhu i niz manjih problema koji proističu iz tog osnovnog. Najlakši način za pravljenje problemskog stabla je tako što ćete krenuti od „početnog“ problema i dodavati ostale kartice sa problemima ispod njega. Nije važno koji problem izaberete za „početni“, ali bi bilo najbolje da je to problem za koji se svi učesnici slože da je od najveće važnosti.

Problemsko stablo se pravi tako što povezujete kartice sa problemima sa početnim problemom koristeći princip uzroka i posljedica:

- Ukoliko je problem uzrok „početnog“ problema, tu karticu stavite ispod;
- Ukoliko je problem posljedica „početnog“ problema, tu karticu stavite iznad;
- Ukoliko nije ni uzrok, ni posljedica, stavite karticu u istu ravan.

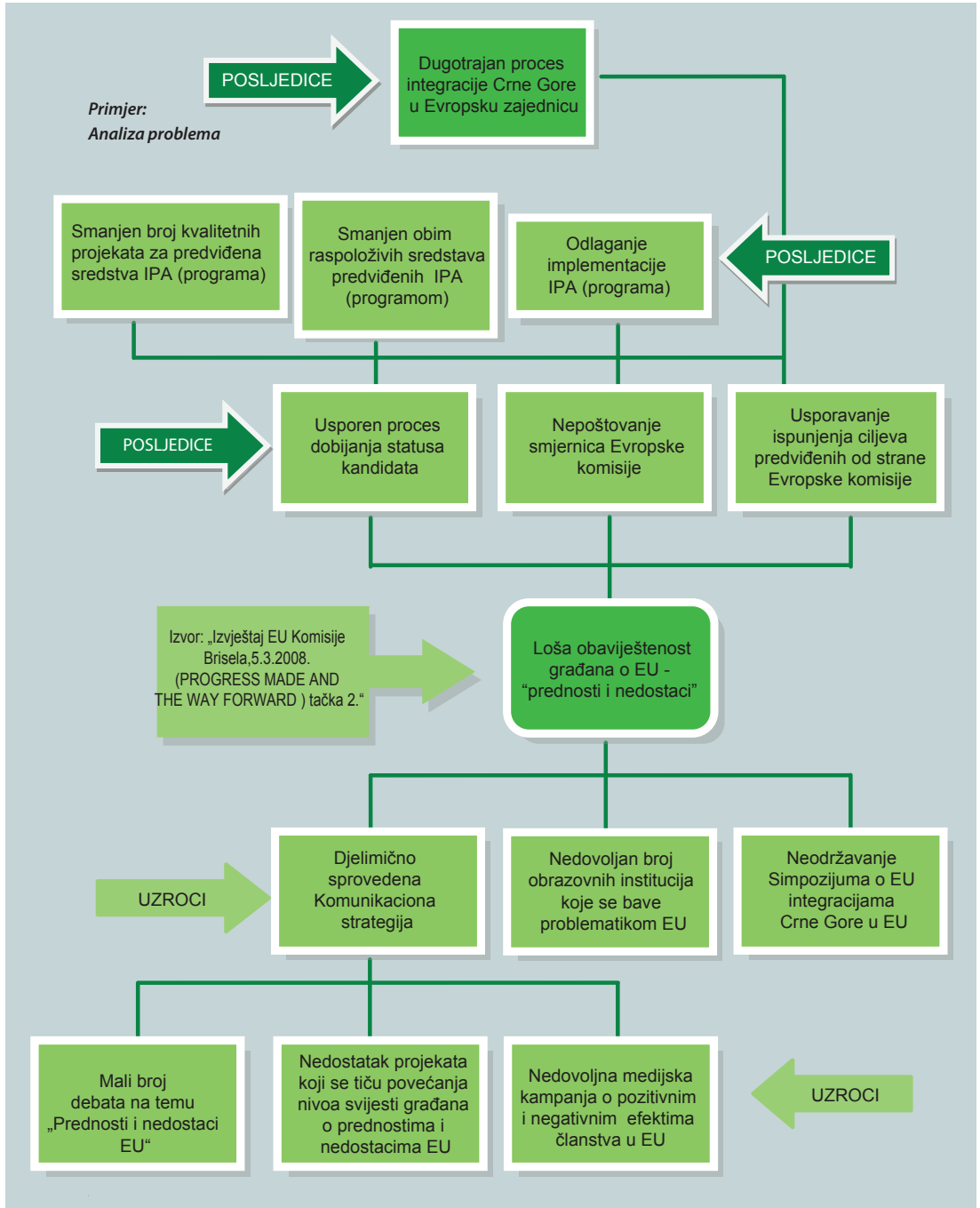
Ova analiza je namijenjena identifikovanju istinskih prepreka koje su važne zainteresovanim stranama i koje žele da prevaziđu. Jasna analiza problema stoga pruža jednu zdravu osnovu iz koje se može razviti niz relevantnih i fokusiranih ciljeva projekta.

Savjeti za pravljenje problemskog stable

- Razmotrite i identifikujte sektore tokom razmjene ideja;
- Učesnici moraju razgovarati o svakom pojedinačnom problemu, složiti se i zabilježiti ga; pojedinačni problem se bira sa liste svih problema, a nakon njega slijedi problem koji je jasno povezan;
- Ukoliko je problem uzrok, postavite ga na ravan ispod;
- Ukoliko je problem posljedica, postavite ga na ravan iznad;
- Ukoliko problem nije ni uzrok ni posljedica, postavite ga na istu ravan;
- Problemsko stablo raste tako što na sličan način dodajete ostale probleme.

Kada završite problemsko stablo, odaberite ključni problem koji predstavlja glavnu prepreku u projektu/programu. Zainteresovane strane se moraju složiti oko toga koji je to ključni problem kojim će se projekat baviti. Naknadne revizije problemskog stabla mogu dovesti do toga da neki drugi problem bude prepoznat kao ključni, ali to ne bi trebalo da utiče na validnost početne analize. Finalizovano „problemsko stablo“ predstavlja opštu sliku trenutne negativne situacije oko koje su se složile sve zainteresovane strane.⁷

7 CBIB – Cross Border Institution Building, Priručnik za pripremu projekata, str.24



2.2.2. Analiza zainteresovanih strana

2.2.2.1. Svrha i ključni koraci

Pokazalo se da je nedostatak znanja onih koji se bave razvojnim planiranjem (kako od strane donatora, tako i od strane partnera) o ljudima na koje razvojni projekti imaju uticaja uobičajeni uzrok problema u projektu, o čemu svjedoče brojni evaluacioni izvještaji i studije. Iz tog razloga, drugi korak mora biti stvaranje sveobuhvatne slike o interesnim grupama, pojedincima i institucijama koji su uključeni u projekat. Organizacije, vlast na različitim nivoima i interesne grupe, imaju različite motive i interese. Od bitne važnosti je da se analiziraju interesi i očekivanja različitih učesnika, kako na početku procesa planiranja, tako i kasnije, tokom implementacije projekta. Osnovni zahtjev svih razvojnih projekata je da ciljevi odražavaju potrebe društva i interesnih grupa, a ne samo interne potrebe institucija. Treba napraviti spisak svih strana čije poglede je važno istražiti da bi se problem shvatio, ali isto tako i grupa na koje će mogući razvojni projekat na tom području, vjerovatno, imati uticaja - pozitivnog ili negativnog, direktnog ili indirektnog.

Zainteresovane strane su pojedinci, grupe, institucije ili firme koje mogu imati značajan pozitivan ili negativni interes za realizaciju projekta.

Osnovna premisa analize zainteresovanih strana jeste da različite grupe imaju različite brige, kapacitete i interese, i da je neophodno razumjeti ih i prepoznati u procesu identifikacije problema, postavljanja ciljeva i odabira strategije. Postoji niz ključnih riječi, koje se koriste da bi se razlikovali različiti tipovi zainteresovanih strana. Sljedeći spisak daje pregled predložene terminologije:

1. **Zainteresovane strane:** pojedinci ili institucije koji bi mogli, direktno ili indirektno, pozitivno ili negativno, uticati na projekat ili na koje projekat može uticati.
2. **Korisnici:** oni koji na bilo koji način imaju koristi od sprovođenja projekta. Možemo praviti razliku između:
 - a) **Ciljnih grupa:** grupa/entiteta na koje će projekat imati direktan pozitivan uticaj na nivou ostvarivanja svrhe, tj. specifičnog cilja projekta.
 - b) **Krajnjih korisnika:** onih koji od projekta imaju dugoročnu ko-

rist na nivou društva ili resora uopšte, na primjer: „djeca“ zbog povećanog ulaganja u sektor zdravstva i obrazovanja, „potrošači“ zbog poboljšane poljoprivredne proizvodnje i marketinga, itd.

Takođe, zainteresovane strane uključuju partnere u projektu, tj. **kooplikante** – pravna lica koja će zajedno sa organizacijom koja je vodeći aplikant sprovesti projekat i **saradnike** u projektu koji takođe učestvuju u sprovođenju projekta.

Ključna pitanja koja bi, prema tome, analiza zainteresovanih strana trebalo da postavi jesu:

- *Čije probleme, prepreke ili mogućnosti analiziramo?*
- *Ko će imati koristi ili štete od predloženog projekta i na koji način?*

Krajnji cilj ove analize jeste da maksimalno bude uvećana socijalna, ekonomska i institucionalna korist koju projekat donosi ciljnim grupama i krajnjim korisnicima, odnosno da na minimum budu smanjeni mogući negativni uticaji.

Na osnovu informacija kojima raspolažemo, kao i uvida i iskustva pojedinih učesnika u procesu razvijanja projekta, može se napraviti detaljnija analiza grupa koje su identifikovane. Učesnici u izradi projekata treba da odluče koje će kriterijume koristiti za tu analizu. Kad se uspostave kriterijumi, treba, shodno tome, identifikovati osnovne karakteristike pojedinih grupa.

2.2.2.2. Instrumenti za sprovođenje analize zainteresovanih strana

Od mnogih instrumenata koji se koriste za analizu zainteresovanih strana, od kojih svaki ima određenu namjenu, uobičajeno je koristiti **Matricu analize zainteresovanih strana** i **SWOT analizu** (**S** - Strengths · snage, **W** - Weaknesses · slabosti, **O** - Opportunities · prilike, **T** - Threats · prijetnje). Prilikom upotrebe bilo kog od ovih instrumenata, značajan uticaj na dobijene informacije imaće proces sakupljanja informacija. U tom smislu, djelotvorna upotreba metoda participativnog planiranja i instrumenata za vođenje rada grupe može da osigura razumijevanje i adekvatnu zastupljenost stavova različitih zainteresovanih strana.

2.2.2.3. Matrica analize zainteresovanih strana

Prilikom izrade Matrice zainteresovanih strana jako je važno da se vodi računa o sljedećem:

a) Da se odaberu najvažnije **grupe**:

Potrebno je napraviti detaljniju analizu tih grupa u odnosu na probleme;

b) **O problemima** koji utiču na grupe:

Osnovni problemi koji utiču na grupu ili s kojima se ona suočava (ekonomski, ekološki, kulturni itd.);

c) **O interesima**:

Osnovne potrebe i interesi onako kako ih grupa vidi;

d) **O potencijalima**:

Snage i slabosti grupe;

e) **O vezama**:

Osnovni konflikti interesa, šeme saradnje ili zavisnosti od ostalih grupa.

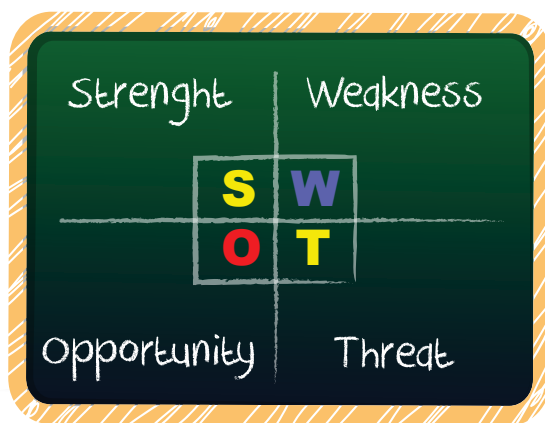
Kao što sljedeća tabela pokazuje, Matrica analize zainteresovanih strana opisuje: osnovne karakteristike zainteresovanih strana, interese i način na koji problem/potencijalni projekat utiče na zainteresovane strane, kapacitet i motivaciju zainteresovanih strana da unesu promjene, moguće aktivnosti zainteresovanih strana za postizanje svojih interesa.

Tip sakupljenih informacija, analiziran i predstavljen u kolonama ovakve matrice, može biti prilagođen različitim okolnostima. Na primjer: mogu biti dodate kolone koje bi se konkretno bavile različitim interesima muškaraca i žena ili u kojima bi bile podvučene veze koje postoje između zainteresovanih strana. Takođe, prilikom detaljnije analize potencijalnih ciljeva projekta (u kasnijim koracima projektnog planiranja) potrebno je više pažnje posvetiti analizi potencijalne koristi i troškova predloženih intervencija u slučaju različitih zainteresovanih strana.

Zainteresovane strane i njihove osnovne karakteristike	Problemi koji utiču na zainteresovane strane	Interesi za rješavanje problema	Kapaciteti i mogućnosti zainteresovanih strana	Moguće projektne aktivnosti namijenjene zainteresovanim stranama

2.2.2.4. SWOT analiza

SWOT analiza (analiza snaga, slabosti, šansi i prijetnji) koristi se radi analize internih prednosti i slabosti organizacije i spoljnih šansi i prijetnji sa kojima se organizacija suočava. Može se koristiti kao alat za opštu analizu ili kao alat za uvid u način na koji bi određena organizacija mogla da se nosi sa određenim problemom ili izazovom. Kvalitet informacija izvedenih iz upotrebe ovog instrumenta zavisi (kao i uvijek) od onih koji su uključeni u proces, kao i od načina na koji se procesom upravlja. On, u suštini, obezbjeđuje samo strukturu i temu za razgovor. Dobijene informacije najčešće se predstavljaju u okviru matrice, poput sljedećeg primjera:



SNAGE	SLABOSTI
ŠANSE	PRIJETNJE

Analiza zainteresovanih strana i analiza problema tijesno su povezane i predstavljaju dio početne analize situacije. U praksi bi ih, prije, trebalo sprovoditi „u tandemu“, nego „jednu nakon druge“. Svi naredni koraci neophodni za izradu Logičke matrice bi, takođe, trebalo da se oslanjaju na analizu zainteresovanih strana i da je koriste kao stalnu referentnu tačku. Analiza zainteresovanih strana predstavlja iterativni proces koji se razvija u svim fazama LFA. Istovremeno, ona predstavlja osnovu za donošenje odluka, kako u svim fazama analize, tako i u svim ostalim fazama.

2.2.3. Analiza ciljeva

Za razliku od analize problema koja predstavlja negativne aspekte postojeće situacije, analiza ciljeva opisuje buduću situaciju do koje će se doći tako što će se riješiti prepoznati problemi. Tokom analize ciljeva, identifikuju se potencijalna rješenja za date situacije. To uključuje ponovno formulisanje negativnih aspekata („problema“) i prepoznaje ih kao pozitivne aspekte (zamišljene u budućnosti) koji se nalaze u „stablu ciljeva“. Sada, u stablu ciljeva, oni su uređeni prema hijerarhiji i odnos između uzroka i posljedica je zamijenjen odnosom između sredstava i ciljeva (šta bi trebalo da bude učinjeno da bi se to postiglo?). Ciljevi bi trebalo da odslikavaju željenu situaciju u budućnosti, ali bi trebalo da budu realno dostižni (što može biti postignuto tako što bi, na primjer, kvalifikovali ciljeve).⁸

Analiza ciljeva predstavlja metodološki pristup koji je primijenjen radi:

1. opisivanja stanja nakon što budu uklonjeni uočeni problemi;
2. potvrđivanja hijerarhije ciljeva;
3. ilustrovanja odnosa „sredstvo-cilj“ uz pomoć dijagrama.

„Negativne situacije“ iz „drveta problema“ pretvaraju se u rješenja i izražavaju kao „pozitivna postignuća“. Ta pozitivna postignuća su, u stvari, ciljevi i predstavljeni su u okviru dijagrama ciljeva. Ovaj dijagram prikazuje hijerarhiju sredstava koja vode ka ciljevima, a samim tim čini instrument za analizu i predstavljanje ideja. Najveća prednost mu je to što pomaže da analiza mogućih ciljeva projekta bude čvrsto zasnovana na jasno uočenim prioritarnim problemima.

8 CBIB – Cross Border Institution Building, Priručnik za pripremu projekata, str.26

Dobro razvijeno „drvo ciljeva“ trebalo bi da predstavlja prvu kolonu matrice, kao što prikazuje slika na narednoj strani. Analizu ciljeva bi trebalo sprovesti uz obavljanje odgovarajućih konsultacija sa ključnim grupama zainteresovanih strana. Potrebno je, takođe, uzeti u obzir informacije dobijene u ranijim analizama zainteresovanih strana (uključujući u to i procjenu institucionalnih kapaciteta).

To bi trebalo da doprinese:

1. *razmatranju prioriteta;*
2. *procjeni realnih mogućnosti postizanja pojedinih ciljeva i*
3. *uočavanju dodatnih sredstava koja bi mogla biti neophodna za postizanje željenih ciljeva.*

Kada se načini „drvo ciljeva“, ono pruža sažetu sliku budućeg željenog stanja, uključujući u to i indikativna sredstva kojima cilj može biti postignut. Kao i „drvo problema“, i „drvo ciljeva“ bi trebalo da predstavlja pojednostavljenu, ali grubu sliku stvarnosti.

2.2.4. Analiza alternativa/strategija

Svrha ove analize je identifikovanje moguće alternative, opcije ili strategije, procjenjivanje njihove izvodljivosti i postizanje dogovora oko jednog strateškog pristupa projektu. Tokom procesa identifikacije mogućih ciljeva projekta, razmatraju se moguće koristi ili teškoće koje nastaju kada se problemi rješavaju na različite načine.

Ova pitanja i mogućnosti treba dobro razmotriti kako bi najvjerovatniji obuhvat projekta bio definisan prije nego što počne detaljnija izrada projekta.

Pitanja koja treba postaviti i na koja treba odgovoriti u ovoj fazi su:

- Da li se treba baviti svim identifikovanim problemima, odnosno ciljevima, ili treba izabrati samo nekoliko?
- Koje su pozitivne prilike koje treba iskoristiti (npr. na osnovu SWOT analize)?
- Koji je to skup interventnih aktivnosti koji će najvjerovatnije dovesti do željenih rezultata i unaprijediti njihovu održivost?

- Koje su očekivane posljedice finansijskih i obrtnih troškova mogućih interventnih aktivnosti i šta je moguće izvesti?
- Koja je mogućnost najekonomičnija?
- Koja strategija će najviše i najbolje uticati na rješavanje potreba siromašnog stanovništva i drugih identifikovanih ugroženih grupa stanovništva?
- Kako mogu biti ublaženi ili izbjegnuti mogući negativni uticaji na životnu sredinu?

Ova analitička faza je, u određenom smislu, najteža i najizazovnija, jer podrazumijeva rukovanje velikom količinom informacija, a potom i donošenje složenih odluka o izboru najbolje strategije (ili strategija) koja će biti primijenjena. U praksi se često mora napraviti određeni broj kompromisa kako bi se izbalansirali različiti interesi zainteresovanih strana, političkih zahtjeva i praktičnih ograničenja, kao što je, na primjer, raspoloživost sredstava. Međutim, ovaj zadatak će biti lakši ukoliko bude postignut dogovor o skupu kriterijuma na osnovu kojih se ocjenjuje korist različitih interventnih mogućnosti.

Mogući ključni kriterijumi za odabir strategije mogu biti sljedeći:

1. *strateški kriterijum* - očekivani doprinos ključnim strateškim ciljevima (npr. smanjivanju siromaštva ili ekonomskoj integraciji, komplementarnost sa drugim tekućim ili planiranim programima ili projektima)
2. *socijalni kriterijum/kriterijum raspodjele* - raspodjela troškova i koristi po ciljnim grupama, uključujući rodna pitanja, sociokulturna ograničenja, učestvovanje i motivisanost na lokalnom nivou, itd.
3. *finansijski kriterijum* - implikacije finansijskih i operativnih troškova, finansijska održivost i mogućnost isplate stalnih troškova na lokalnom nivou, potrebe za deviznim sredstvima, itd.
4. *ekonomski kriterijum* - ekonomska dobit, efektivan utrošak sredstava, ekonomičnost, itd.
5. *tehnički kriterijum* - izvodljivost, prilagođenost, korišćenje sredstava na lokalnom nivou, prilagođenost tržištu, itd.
6. *kriterijum životne sredine* - uticaj na životnu sredinu, troškovi u odnosu na korist.

Ove kriterijume treba posmatrati u odnosu na alternativne opcije i treba ih grubo procjenjivati, na primjer: visok/nizak; +/-; ekstenzivan/ograničen. Upotreba ovih kriterijuma pomaže prilikom definisanja onoga što treba/može, odnosno onoga što ne treba/ne može biti obuhvaćeno obimom projekta. Potom se, odabranom strategijom formuliše prva kolona Logičke matrice. Odabrana strategija se naročito koristi prilikom definisanja Opšteg cilja, Svrhe i mogućih Rezultata projekta. Primjer načina odabira strategije dat je niže i predstavlja logičan nastavak prethodno opisanog „drveta ciljeva“.

Kako identifikovati alternativne mogućnosti i odabrati strategiju?

Da bi bile identifikovane alternativne mogućnosti i izabrana strategija, treba:

1. identifikovati, kao alternativne mogućnosti ili komponente projekta, različite ljestvice odnosa „sredstvo - cilj“
2. eliminisati ciljeve koji su očigledno nepoželjni, ili koji ne mogu biti realizovani
3. eliminisati ciljeve koji su definisani u okviru drugih projekata u istoj oblasti
4. razmatrati posljedice strategije, odnosno njen uticaj na ugrožene grupe
5. procijeniti izvodljivosti različitih alternativa
6. odabrati jednu alternativu kao strategiju koja će biti primijenjena u okviru projekta
7. uvesti dodatne kriterijume, odnosno izmijeniti najprihvatljiviju mogućnost uključivanjem, ili isključivanjem elemenata iz „drveta ciljeva“ ukoliko dogovor ne može biti neposredno postignut.⁹

⁹ Ministarstvo finansija, Vlada Republike Srbije, Sektor za programiranje i upravljanje fondovima EU i razvojnom pomoći, Priručnik za izradu logičke matrice: ključni instrument za upravljanje prjektnim ciklusom, str.44.

3. Logička matrica (Logframe matrix)

Rezultati analize zainteresovanih strana, odnosno problema, ciljeva i strategija koriste se kao materijali i pripremna dokumentacija za izradu Logičke matrice. Matrica treba da pruži kratak pregled predloga projekta. „Dužina“ matrice zavisi od obima i složenosti projekta, kao i od toga koliko će nivoa „ciljeva“ matrica sadržati.

Ipak, i pored svih koristi koje pruža kada se shvati i primijeni na pravi način, Logička matrica ne daje magično rješenje za identifikovanje ili osmišljavanje dobrih projekata. Ona predstavlja samo alatku za analizu, dizajn i prezentaciju. Tabela koja se nalazi na sljedećoj strani nam pokazuje strukturu matrice i njene djelove. Redosljed koji je naveden u tabeli bi trebalo da bude onaj koji ćete pratiti pri izradi LFM-a. Prvo ćete popuniti opis projekta, zatim pretpostavke, pokazatelje, i na kraju izvor verifikacije. Ali, popunjavanje matrice, takođe, podrazumijeva dosta ponavljanja i vraćanja na početak. Nakon što popunite jedan dio matrice, morate se vratiti na početak i pogledati šta je rečeno u prethodnim djelovima, pregledati sve još jednom i izvršiti testiranje da biste provjerili da li je logika održiva. Ovaj proces, nerijetko, zahtijeva modifikaciju prethodnih opisa.¹⁰

10 CBIB - Cross Border Institution Building, *Priručnik za pripremu projekata*, str.30.

Struktura projekta

Objektivno mjerljivi indikatori

Načini verifikacije

Važne pretpostavke

Cilj

Važnost projekta za društvo u odnosu na dugoročne koristi koje on ima, kako za korisnike, tako i za druge grupe stanovnika. Ne postiže se samim projektom.

Ukazuje na to da li su ciljevi/rezultati/aktivnosti postignuti na svakom nivou hijerarhije logičke matrice i u definisanim vremenskim okvirima. Pružaju osnovu za izradu sistema procjene i praćenja.

Izvori informacija, načini i metode korišćeni prilikom sakupljanja informacija i izvještavanja u odnosu na indikatore (uključujući i to ko i kada/koliko često i dati na uvid prilikom evaluacije rezultata projekta.

Specifični cilj

Ključni specifični cilj(evi) projekta u odnosu na održivu korist koju on ima za korisnike projekta.

Na ovom nivou indikatori treba da sadrže odgovarajuće detalje o količini, kvalitetu i vremenu. Može pomoći odgovor na pitanje: Kako ćemo znati da je cilj postignut?

Isti izvori verifikacije koji su navedeni u koloni iznad.

Spoljni faktori izvan kontrole rukovodilaca projekta, koji mogu imati uticaj na napredak ili uspjeh samog projekta. *Koji spoljni uslovi moraju biti ispunjeni kako bi rezultati doveli do ispunjavanja svrhe projekta?*

Proizvodi

Materijalni proizvodi/ pružene usluge za čije su postizanje odgovorni rukovodioci projekta, i to do datuma završetka projekta.

Na ovom nivou indikatori treba da sadrže odgovarajuće detalje o količini, kvalitetu i vremenu. Može pomoći odgovor na pitanje: *Kako ćemo znati da su rezultati postignuti?*

Isti izvori verifikacije koji su navedeni u koloni iznad.

Spoljni faktori izvan kontrole rukovodilaca projekta, koji mogu imati vezu između svrhe i cilja. *Koji spoljni faktori moraju biti ispunjeni kako bi se očekivani rezultati ostvarili na vrijeme?*

Aktivnosti

Specifični zadaci koje treba preduzeti tokom realizacije projekta kako bi rezultati bili postignuti.

Ponekad su dati kao sažetak resursa/sredstva koja treba obezbijediti. Navedite koji su neophodni ulazni elementi i koja su osnovna sredstva koja treba primijeniti, na primjer: tehnička pomoć, osoblje, oprema, treninzi, istraživanja, zalihe, operativne prostorije

Ponekad su dati kao sažetak troškova i budžeta koje treba obezbijediti. Koji su troškovi sredstava/ aktivnosti, pregled budžeta?

Spoljni faktori izvan kontrole rukovodilaca projekta, koji mogu imati vezu između svrhe i cilja. *Koji spoljni faktori moraju biti ispunjeni kako bi aktivnosti bile uspješno primijenjene, a rezultati postignuti.*

Izrada projekata korišćenjem LFA povećava vrijednost planiranja, analize i komunikacija, jer omogućava:

- razjašnjenje **svrhe** i opravdanosti projekta,
- identifikaciju vrste **informacija koja** nam je potrebna,
- jasno definisanje **ključnih elemenata** projekta,
- da u ranoj fazi analiziramo kako smo **postavili** projekat,
- olakšanu **komunikaciju** između svih uključenih strana,
- identifikaciju mjerenja kako treba da se **mjeri** uspjeh projekta.

Prva kolona Logičke matrice nam je poznata - opšti cilj, specifični cilj/evi, rezultati i aktivnosti. U daljem tekstu ćemo se osvrnuti na drugu treću i četvrtu kolonu.

3.1 Indikatori i sredstva provjere

Nakon što je skica opisa projekta urađena, potrebno je utvrditi koji indikatori mogu biti korišćeni za mjerenje i prikazivanje stepena ispunjenosti ciljeva (kolona 2), kao i za prikazivanje izvora takvih informacija (kolona 3). Zbog toga što se prilikom analiziranja indikatora i sredstava provjere matrica čita unakrsno, takav postupak zove se horizontalna logika.

3.1.1. Indikatori/Pokazatelji

Objektivno mjerljivi indikatori opisuju ciljeve projekta na operativno mjerljiv način i tačno određuju koji su to standardi koji moraju biti dostignuti kako bi cilj, svrha i rezultati projekta bili ostvareni. Stoga bi trebalo da budu određeni tako da precizno iskazuju Kvalitet, Kvantitet, Vremenski okvir, Ciljnu grupu i Mjesto promjene. Oni pružaju informacije pomoću kojih se provjerava izvodljivost postavljenih ciljeva i predstavljaju osnovu za formiranje sistema praćenja i evaluacije toka projekta. Indikatore dobijamo kao odgovor na pitanja - *Kako možemo da znamo da li se isplanirano zaista i ostvaruje ili se ostvarilo? Čime mjerimo uspjeh?*

Često je neophodno ustanoviti više indikatora za svaki postavljeni cilj. Na primjer, jedan indikator može da pruži valjane kvantitativne informacije,

koje onda treba upotpuniti nekim drugim indikatorom usmjerenim na pitanja kvalitativne prirode (kao što su mišljenja ciljnih grupa). Štaviše, nekad će možda biti potrebno da direktni indikatori budu zamijenjeni indirektnim indikatorima (posrednim indikatorima). Primjer direktnih i indirektnih indikatora (posrednih indikatora):

Specifični cilj	Direktni indikator	Indirektni indikator
• poboljšana kvaliteta vode	• nivo koncentracije jedinjenja teških metala	• statistički podaci o bolestima i zarazama koje se prenose vodom
		• zalihe ribe

Ipak, treba izbjeći oslanjanje na preveliki broj indikatora. U svemu ovome treba slijediti princip da je svrha indikatora prikupljanje minimalnih količina informacija potrebnih menadžerima i evaluatorima projekta da bi se utvrdilo da li se ciljevi ostvaruju, odnosno da li su ostvareni.

Formulisanje indikatora

Dobar indikator je definisan po principu **SMARTI** (Specific, Measurable, Available, Relevant, Time-bound, Independent), odnosno:

- **Specifičan** za cilj koji treba da mjeri i da na precizan način odražava šta je suštinski aspekt cilja.
- **Mjerljiv** kvantitativno ili kvalitativno, u odnosu na činjenice, a ne subjektivne utiske.
- **Dostupan** uz prihvatljive troškove i zasnovan na raspoloživim podacima. Indikatori treba da proističu iz podataka koji su već pripremljeni i dostupni, ili iz onih koji mogu da budu prikupljeni uz ulaganje razumnog dodatnog napora u sklopu administracije projekta.
- **Relevantan** u odnosu na informacije koje su potrebne rukovodiocima projekta, kao i vjerodostojan, tj. promjene koje registruje mogu direktno da se pripišu samom projektu.
- **Vremenski uokviren** tako da se zna kada možemo očekivati da cilj/zadatak bude ispunjen.
- **Nezavisan** jer indikatori treba da budu **nezavisni** jedan od drugog, pri čemu se svaki odnosi samo na jedan cilj u okviru logike inter-

vencije, tj. na opšti cilj, na specifični cilj ili na jedan rezultat. Jedan isti indikator ne bi trebalo da bude upotrijebljen za opisivanje više ciljeva. Na primjer, indikatori rezultata ne treba da budu rezime onoga što stoji u nivou aktivnosti, već treba da sadrže opis mjerljivih posljedica sprovođenja aktivnosti.

Značaj indikatora sastoji se u tome što omogućava da prikupljene informacije budu iste iako ih prikupljaju različite osobe (on nije podložan subjektivnom mišljenju/predrasudi jedne osobe). Ovakva objektivnost se lakše postiže kada su u pitanju indikatori kvantitativnog mjerenja, nego kada su u pitanju indikatori kvalitativne promjene. Indikatori treba da budu definisani u ranoj fazi planiranja, makar samo kao preliminarni indikatori, odnosno kao vrijednosti koje će biti vodeće prilikom analize koncepta projekta.

Oni će dalje biti razrađivani tokom faze formulisanja, a detaljnije utvrđeni (ponekad i preispitani) tokom faze implementacije projekta.

Provjera korisnosti indikatora:

1. Da li je informacija **dostupna** iz postojećih izvora (statistike, evidencije itd.)?
2. Da li je informacija **pouzdana** i «svjež»?
3. Da li se traži **posebno prikupljanje podataka**?
4. Ako se traži, da li **korist** opravdava **troškove**?
5. Izbjegavati **skupe** i/ili **nepouzdana** indikatore.

Kada su indikatori jasno utvrđeni, pobrinite se:

- da budu jasni u smislu kvantiteta, kvaliteta, vremena, lokacije i ciljne grupe
- da sredstva verifikacije budu raspoloživa (statistički podaci, posmatranja, evidencije)
- da, ukoliko sredstva verifikacije nijesu raspoloživa, bude provjereno da li neophodne informacije mogu biti prikupljene po razumnoj cijeni
- da budu relevantni kao mjera dostizanja ciljeva
- da sredstvo verifikacije bude pouzdano i aktuelno
- da sakupljanje, pripremanje i odlaganje informacija bude aktivnost u

okvirima projekta, dok će neophodni ulazni parametri biti precizno navedeni u matrici.

3.1.2. Izvori provjere

Izvore provjere (verifikacije) trebalo bi razmotriti i utvrditi u isto vrijeme kada i indikatore. Na ovaj način biće omogućeno testiranje toga da li indikatori mogu da budu realno izmjereni, uz ulaganje razumne količine vremena, novca i napora. Indikatori za koje ne možemo da pronađemo odgovarajući izvor ili sredstvo verifikacije moraju biti zamijenjeni drugim, mjerljivim indikatorima. Izvori provjere treba tačno da pokažu:

- **koje** informacije treba učiniti dostupnim (npr. informacije iz administrativnih evidencija, posebnih studija, anketa urađenih na uzorku, informacije dobijene posmatranjem, itd.);
- **gdje**, odnosno u kom obliku treba sakupiti informacije/dokumentovane izvore podataka (npr. izvještaji o napretku, projektni računi, zvanična statistička dokumenta, sertifikati o obavljenom inženjeringu, itd.);
- **ko** treba da sakupi/obezbjedi informacije (npr. radnici na terenu, timovi za anketiranje pod ugovorom, lokalni Dom zdravlja, tim za upravljanje projektom, itd.);
- **kada/koliko** redovno te informacije treba obezbjeđivati (npr. na mjesečnom, kvartalnom, godišnjem nivou, itd.). Kako biste obezbijedili podršku ostvarenju ciljeva institucionalnog jačanja, izbjegnite stvaranje paralelnih informacionih sistema i svedite dodatne troškove na najmanju moguću mjeru. To ćete najlakše ostvariti tako što ćete prvo provjeriti da li potrebne informacije mogu da budu prikupljene pomoću postojećih sistema ili, bar, nakon unapređivanja postojećih sistema.

Često postoji direktna sprega između sveobuhvatnosti izvora provjere (npr. kada je u pitanju lakoća sakupljanja i analize podataka) i troškova koji nastaju njegovom primjenom. Ako dođemo do zaključka da je jedan indikator suviše skup ili komplikovan, treba ga zamijeniti jednostavnijim, jeftinijim i često indirektnim indikatorom (posrednim indikatorom): na primjer, umjesto da na uzorku bude sprovedena detaljna anketa o prihodima seoskih domaćinstava (kako bi bio izmjeren porast prihoda na

nivou specifičnog ili opšteg cilja projekta), praktičnije je da nizom studija slučaja bude izvršena procjena toga koliko je promijenjena imovina jednog domaćinstva.

3.2. Identifikacija pretpostavki

Pretpostavke predstavljaju spoljne faktore koji mogu uticati na uspjeh projekta (čak ga i odrediti), ali nad kojima rukovodioci projekta nemaju direktnu kontrolu.

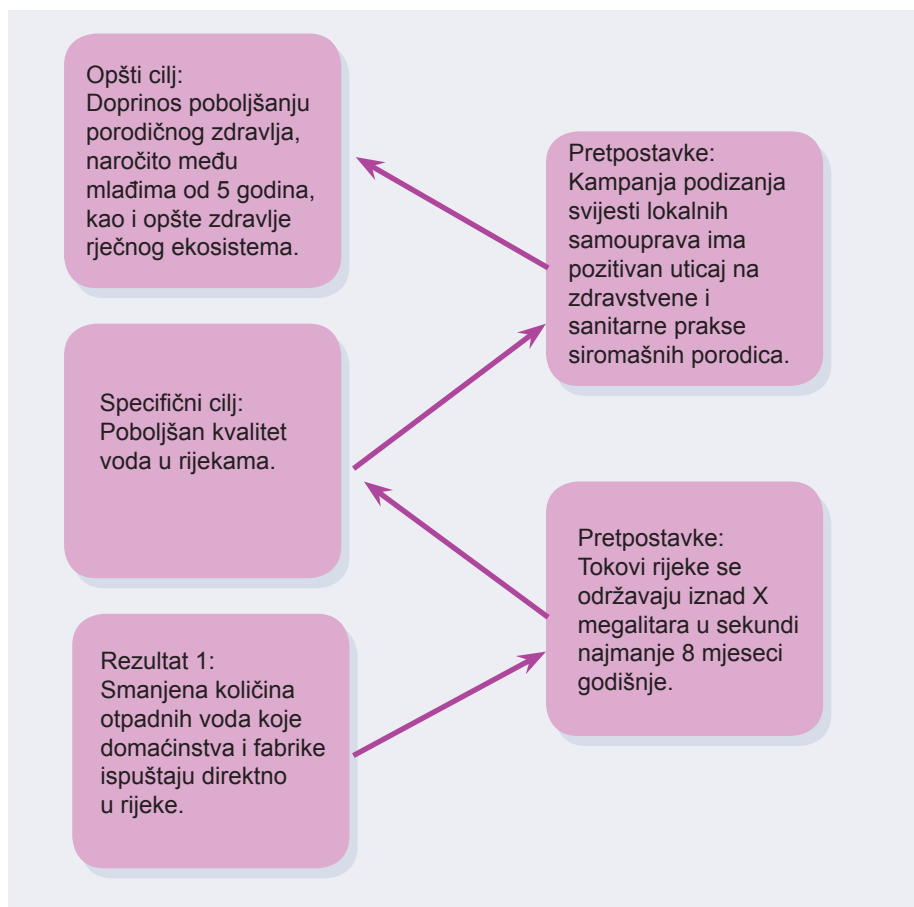
Pretpostavke predstavljaju odgovor na sljedeće pitanje:

Koji spoljni faktori, nad kojima rukovodioci nemaju kontrolu, mogu da utiču na primjenu projekta i dugoročnu održivost koristi koje on donosi? Pretpostavke su dio vertikalne logike unutar Logičke matrice. Rad počnite na dnu matrice i nastavite ka njenom vrhu. Razmotrite da li su ulazni parametri dovoljni za sprovođenje predviđenih aktivnosti, ili će biti potrebno da se izvan projekta odigraju još neki događaji (pretpostavke). Neke pretpostavke mogu biti izvedene iz elemenata koji nijesu integrisani u sam projekat, ali se nalaze u „drvetu ciljeva“.

Identifikujte pretpostavke date na svakom nivou matrice sve do nivoa razvojnog cilja, i to na osnovu sljedeće logike:

- nakon što aktivnosti budu realizovane, a ukoliko se pretpostavke pokažu istinitim na ovom nivou, rezultati će biti postignuti
- nakon što budu realizovani rezultati i pretpostavke na ovom nivou, biće ostvaren specifični cilj projekta
- nakon što bude postignut specifični cilj projekta i pretpostavke budu realizovane na ovom nivou, projekat će doprinijeti ostvarivanju opšteg cilja.

Pretpostavke treba da budu opisane sa dovoljno operativnih detalja (ukoliko je moguće uz pomoć indikatora) kako bi mogle da budu praćene. Primjeri pretpostavki: primaoci stipendije se vraćaju na dodijeljene pozicije; lokalne institucije sarađuju na sprovođenju aktivnosti planiranja; promjene u globalnim cijenama mogu biti pokrivene predviđenim budžetom, itd. Vidite primjer pretpostavki i u sljedećem dijagramu.



Pretpostavke se najčešće identifikuju progresivno tokom faze analize. Analizom zainteresovanih strana, problema, ciljeva i strategija, identifikuje se određeni broj pitanja (npr. strateških, institucionalnih, tehničkih, društvenih, odnosno ekonomskih pitanja), koja će imati uticaja na projektno „okruženje“, a nad kojim projekat ne mora da ima direktnu kontrolu. Kada se bira strategija projekta, postoje pitanja, identifikovana tokom analize problema i ciljeva, kojima se implementaciona strategija projekta ne bavi direktno, ali koja, ipak, mogu da utiču na uspjeh projekta.

Na primjer, poslije sprovođenja analize zainteresovanih strana, problema i ciljeva u okviru projekta koji se bavi zagađenjem rječne vode, izabrana strategija ne mora da podrazumijeva direktnu saradnju sa Agencijom za zaštitu životne sredine u rješavanju problema direktnog odlaganja čvrstog otpada u rječni tok. Kako bi bila postignuta svrha projekta, treba ustanoviti

pretpostavke o poboljšanjima kapaciteta koje lokalna samouprava ima za regulisanje odlaganja čvrstog otpada. Mogu biti identifikovane i dodatne pretpostavke daljim konsultacijama sa zainteresovanim stranama, razgovorima i progresivnim detaljnim analizama hijerarhije ciljeva projekta (npr. analiziranjem tehničke izvodljivosti i efektivnog utroška sredstava, procjenom uticaja na životnu sredinu itd.).

Ukratko, možemo reći da *pretpostavke*:

- mogu biti izvedene iz „drveta ciljeva“, a formulišu se kao pozitivno stanje,
- vezuju se za različite nivoe matrice,
- pridaje im se značaj u odnosu na važnost i izvjesnost.

Izvori i korisni linkovi

CBIB – Cross Border Institution Building, „Priručnik za pripremu projekata“

Manual on developing Cross-Border projects in line with Neighbourhood Programme Slovenia-Hungary-Croatia 2004-2006, National Agency for Regional Development,

Slovenia, novembar 2005

Project Cycle Management and Logical Framework –Toolkit, Practical guide for Equal Development Partnerships, GB Equal Support Unit

Project Cycle Management, Integrated Approach and Logical Framework, Manual, Commission of the European Communities: februar 1993

Guidelines for Application of LFA in PCM, SIDA, mart 1996

Practical Guide to NGOs Project preparation and Management, Office of the Minister of State for Administrative Reform, Republic of Lebanon, mart 2006

The Project Cycle Management, Presentation by George Kostaras, National Technical University of Athens, februar 2004

- http://ec.europa.eu/europeaid/tender/gestion/final_annexe_en.pdf

Vodič kroz ugovorne procedure za eksterne akcije EK (PRAG) je dostupan na:

- http://ec.europa.eu/europeaid/tender/practical_guide_2006/documents/new_prag_en_final.pdf

Evropska komisija

- http://ec.europa.eu/index_en.htm

Evropska komisija „Project Cycle management Guidelines (Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom)“ 2004

Ministarstvo finansija, Vlada Republike Srbije, Sektor za programiranje i upravljanje fondovima EU i razvojnom pomoći Republike Srbije, „Priručnik za izradu logičke matrice: Ključni instrument za upravljanje projektnim ciklusom“

Kari Örtengren, SIDA, „Pristup logičke matrice, rezime teorije koja predstavlja osnovu LFA metoda“, 20

Napomena: FORS Montenegro - Fondacija za razvoj sjevera Crne Gore je pripremila ovaj priručnik u okviru projekta "Let's Grow Together with IPA 2" koji finansira Evropska unija posredstvom Delegacije EU u Crnoj Gori. U procesu izrade ovog priručnika su korišćeni *Priručnik za izradu logičke matrice: Ključni instrument za upravljanje projektnim ciklusom* - Sektor za programiranje i upravljanje fondovima EU i razvojnom pomoći Republike Srbije i *Priručnik za pripremu projekata* - CBIB - Cross Border Institution Building. Sadržaj priručnika isključiva je odgovornost FORS Montenegro i ni na koji način se ne može smatrati da odražava stavove Evropske unije.



Projekat finansira EU



Komisija za raspodjelu dijela prihoda
od igara na sreću

Projekat realizuje



Partner na projektu



Saradnik na projektu



Ministarstvo evropskih poslova

